



XVIème CONGRES – 2008 – MARSEILLE

RAPPORT DE SYNTHÈSE Par le Bâtonnier François MAUREL

En tant que rapporteur général de ce congrès, je suis chargé de faire devant vous la synthèse de nos travaux.

Mais je suis aussi avocat au Barreau de Marseille, ce Barreau que j'aime, que j'ai eu la chance de diriger et dont les avocats se sont mobilisés pour vous recevoir.

Je vais donc commencer ce rapport en évoquant le bonheur que j'ai éprouvé.

Celui de vous recevoir, mes chers confrères, dans ces lieux magnifiques qui dominent le Vieux-Port et qui conduisent souvent ceux qui les découvrent à s'interroger sur notre ville.

Celui de retrouver des amis pour échanger au cours de ce 16^{ème} Congrès de l'ACE.

Celui de voir les avocats marseillais qui se sont exprimés lors de la séance officielle d'ouverture et qui ont vanté avec enthousiasme et conviction les mérites de Marseille et ceux de son Barreau :

- Tout d'abord le Président de ce Congrès **Jean-Pierre LEPERRE**, à qui je veux rendre un hommage particulier, auquel il faut évidemment associer son épouse **Rosette LEPERRE**, pour le travail incessant qu'ils ont produit depuis des années au bénéfice de notre profession.

Organiser ici cette manifestation était aussi un hommage à leur rendre l'année où mon amie Rosette a pris la décision de cesser son activité.

J'ai dit 16^{ème} Congrès ? Je me souviens pourtant qu'ils étaient déjà en première ligne et aux mêmes fonctions pour organiser, voici près de 20 ans, ici à Marseille le Congrès de l'ANCJ, l'un des syndicats qui a fondé notre ACE actuelle.

Jean-Pierre LEPERRE nous a dit tout ce qu'était cette ville de Marseille, ses talents, sa diversité, ses richesses. Il a rappelé son histoire.
Merci pour son enthousiasme.

Puisqu'il s'agit de remercier les organisateurs de la manifestation d'aujourd'hui, je veux aussi saluer le travail des permanents de l'ACE et celui des avocats de la section Marseille qui ont, eux aussi, participé à la réussite de ces journées.

- Ensuite, **Marc BOLLET**, Bâtonnier au Barreau de Marseille, vous a souhaité la bienvenue.

Préparant notre réflexion, il nous a dit voir dans la période actuelle une formidable chance d'affirmer le rayonnement de notre profession, d'organiser son développement et de faciliter son exercice.

Il a rappelé qu'il fallait nous battre pour le périmètre du Droit, pour sa protection et pour la valorisation de la prestation juridique.

- Notre confrère **Yves MORAINÉ**, représentant le Maire de Marseille, n'a pas eu besoin de décrire la ville et d'en rappeler les caractéristiques. Jean-Pierre LEPERRE avait déjà fait ce travail, de sorte qu'il a concentré ses propos sur les changements qu'a accomplis cette ville depuis 15 ans et qui l'ont amenée à être désignée capitale de la culture.

Il nous a dit son bonheur d'être tout à la fois avocat et marseillais.

Après avoir rappelé leurs propos avec tout le chauvinisme et le parti pris dont je peux faire preuve en cette circonstance, j'en viens à citer nos représentants de l'ACE : ils se sont exprimés sous la forme d'un triumvirat qui reflète bien l'organisation et le fonctionnement actuels de notre association :

- **Christian CONNOR**, responsable de la section internationale, a rappelé la nécessité d'accompagner nos clients, de promouvoir nos règles juridiques, dans la course qui nous oppose au droit anglo-saxon. La création de la Fondation pour le Droit Continental est une chance et doit faciliter les échanges, notamment avec les pays de la Méditerranée qui utilisent des règles juridiques comparables aux nôtres.

La section internationale de l'ACE travaille, organise des colloques et des formations, renouvelle chaque année ses réunions franco-allemandes et franco-espagnoles, et vient, nous en reparlerons, de contribuer à la création de l'AACE - Association Algérienne des Conseils d'Entreprises.

- **Clarisse BERECCI**, nouvelle présidente de la section jeunes avocats, et prenant la suite de la toujours pétillante Bénédicte BURY, a relaté la créativité et l'innovation dont a fait preuve la section « Jeunes avocats ». Elle développera les partenariats avec les CJD et les CJEC et souhaite renforcer le maillage territorial des sections locales de l'ACE-JA.
- Notre président **Pierre LAFONT**, avec une grande maîtrise, a fait un inventaire des sujets qui préoccupent notre profession à ce jour.

En opposition avec la période de crise actuelle, l'on peut rêver, disait-il, de parler de développement et de croissance.

Si l'on constate, ce que nous disons depuis longtemps, que l'avocat a vocation à construire une ingénierie au côté du chef d'entreprise, il faut aussi relever que notre société a un profond besoin de droit.

Ce besoin est immense et justifie que nous travaillions à la construction d'une grande profession du droit. Le public a besoin de savoir qui peut ou doit dire le droit.

Nous devons donc nous donner les moyens pour répondre à cette demande par une structuration de nos cabinets, un développement de notre activité, et notamment à l'exportation, une participation à la rénovation des grands sujets de droit tels que la réforme du droit des obligations, un développement des modes de règlement des conflits et une réorganisation de la gouvernance de la profession tendant à refondre l'ensemble des structures autour du CNB.

Je relève qu'il a rappelé la nécessité de renforcer les capitaux propres de nos entreprises d'avocats même par une ouverture contrôlée aux capitaux extérieurs et qu'il a souligné le côté ubuesque de certaines dispositions telles que le probable rattachement des dividendes à l'assiette des cotisations sociales, dont la justification juridique paraît pour le moins surprenante.

- Nous avons également reçu avec bonheur le président du CNB, **Paul-Albert IWEINS**, qui a fait le constat du dynamisme et de l'implication de l'ACE dans les institutions de la profession, et particulièrement au CNB.

Si la réaction de la profession a été forte et solidaire pour fustiger les propositions faites lors de la crise sur les acteurs du divorce, il a relevé que la profession n'était unie que dans les situations de crise.

Pour autant, le Président IWEINS nous a rappelé qu'il fallait maintenir cette solidarité, pour bénéficier de l'impulsion nouvelle qui résultera des travaux de la commission DARROIS.

Notre réponse collective consiste à anticiper, nous adapter et assister nos confrères pour que la profession d'avocat devienne le moteur de l'action, développe des initiatives et entraîne avec elle les autres professions du droit.

- **Madame Pascale FOMBEUR**, directrice des affaires civiles et du sceau au ministère de la justice, est intervenue pour représenter Madame Rachida DATI, ministre de la justice, malheureusement absente à notre congrès.

Madame FOMBEUR, dont la qualité d'écoute demeure toujours intacte, a rappelé les projets sur lesquels la chancellerie travaille qu'il s'agisse des projets de lois tendant au regroupement des professions, ou de ceux relatifs au droit corporatif, ou encore de ceux qui répondent au besoin d'adaptation du droit d'exercice professionnel (je cite par exemple l'assouplissement du choix de la dénomination sociale, la possible suppression de la responsabilité solidaire dans les sociétés civiles ou la renonciation à la valeur patrimoniale des clientèles de SCP).

Elle nous a incité à participer aux efforts pour l'exportation du droit romano-germanique et à accompagner nos clients non seulement dans le bassin méditerranéen, comme nous allons l'évoquer tout à l'heure, mais également dans le sud-est asiatique.

Elle s'est enfin félicitée de la qualité des relations que la Chancellerie entretient avec la profession, soulignant, à cette occasion, et j'en suis heureux, la contribution forte de l'ACE.

Mais venons-en aux travaux de notre congrès.

Ma tâche a été facilitée car les organisateurs de ce congrès ont bien fait les choses.

J'ai vu, dans le choix des thèmes, et dans leur ordonnancement, une continuité de réflexion, un déroulement intelligent et, en tous cas, des traits communs que l'on a retrouvé dans chacun des débats, que ce soit à l'occasion des tables rondes ou au cours des ateliers.

Je n'ai donc pas eu besoin de chercher à construire un plan académique en deux ou trois parties, mais j'ai construit le compte-rendu de ce congrès presque dans l'ordre de son déroulement en relevant des thèmes forts qui ont servi de points de conduite : déontologie, compétitivité, compétence, qualité ou excellence des prestations.

Oui, ce sont des mots forts, élogieux, voire encenseurs, qui pourraient être mal interprétés s'ils traduisaient une simple autosatisfaction.

Pourtant, il ne faut pas avoir peur d'affirmer que nous sommes capables de développer ces qualités, de les fixer comme des objectifs.

Dans le monde de compétition dans lequel nous sommes, au moment où nous évoquons de part et d'autre les possibles regroupements des professionnels du droit et des juristes, lorsque la communauté européenne souhaite banaliser les prestations juridiques, et instaurer la concurrence (pensant agir ainsi

sur le prix des prestations au grand bénéfice des consommateurs), nous devons, nous avocats, nous distinguer par la qualité de nos prestations.

Oui, il faut avoir de l'ambition et ne pas avoir peur d'affirmer que nous en sommes capables.

Oui, l'ambition et la recherche de la croissance dans nos cabinets sont ici des vertus et non des défauts.

Croissance, c'est donc le thème que nous avons choisi pour ce congrès.

Sans procéder à une analyse étymologique, j'ai compris, en écoutant les contributions des uns et des autres, que la croissance n'était pas seulement l'augmentation du nombre d'avocats d'un cabinet ou l'augmentation du chiffre d'affaires, mais qu'elle pouvait aussi être une forme d'organisation interne permettant une meilleure valorisation de la prestation.

Notre première table ronde nous a permis de réfléchir sur ce thème.

« Perdre son âme – qu'est-ce que l'âme d'un avocat ? »

Denis LEQUAI, grand ordonnateur - Etait-il Saint-Pierre ou Lucifer ? - a cherché à cerner l'âme de chacun de nous ... qui sont ces professionnels dont l'activité suppose qu'ils soient animés par un idéal ?

Beaucoup plus matérialiste, Christophe RICOUR, gardien du dogme, nous a rappelé les principes déontologiques qui encadrent l'exercice professionnel de chacun, et qui nous guident au quotidien, nous surveillent, et puisque nous sommes dans le domaine des Dieux, nous surveillent tels des anges gardiens.

Définir l'âme est un travail difficile, à telle enseigne que d'aucuns ont préféré parler d'identité. Rappeler la règle est en revanche plus simple si l'on se limite à quatre ou cinq principes fondamentaux qui forment l'essentiel.

Notre promenade céleste s'est poursuivie avec Danyelle DIDIER LAURENT qui nous a parlé de travail, de gestion, de facturation, mais également de dévouement, de gageure, de sacerdoce et même de ministère d'avocat. Elle exerce individuellement.

Face à elle, apparaissent ceux que je pourrais qualifier, sans les vexer et en imitant certains, de représentants du Diable : Gilles ENTRAIGUES, est l'un d'eux, Associé d'un Cabinet de taille internationale regroupant des dizaines voire des centaines d'avocats.

Il a démontré que les qualités fondamentales d'un Avocat ne se perdent pas, ne se diluent pas avec le nombre. Bien au contraire, chaque avocat exerce directement, je veux dire par là qu'il a une relation directe avec le client, et qu'il doit, à ce titre, faire preuve de ses qualités personnelles. Le choix des collaborateurs et des associés est donc tout à fait essentiel pour conserver les qualités que l'on attend quand on vient consulter un cabinet international. Leur âme est donc sauvée.

Stéphane GALLO, lui, est Associé d'un Cabinet dont la taille certes plus modeste, représente aujourd'hui l'objectif que beaucoup de Cabinets individuels souhaitent atteindre : plusieurs confrères, une quinzaine, dans un cabinet spécialisé ou orienté en droit des assurances et en droit commercial et qui exercent au sein d'une SELARL. Une organisation méthodique, un Cabinet certifié ISO sont la marque d'une recherche de qualité.

Un nouveau collaborateur qui souhaite intégrer le cabinet doit faire preuve de sa vocation professionnelle : son âme doit venir s'ajouter aux autres pour n'en former qu'une.

Quelle que soit la taille, chacun recherche la compétence, la qualité de la relation humaine avec son client, la sécurité des prestations, et des choix dans la conduite des dossiers.

Le développement constitue-t-il un risque de dilution de ces qualités essentielles ?

Valérie BISMUTH est une consultante spécialisée dans la gestion des cabinets d'Avocats. Elle a l'habitude de confesser le responsable du Cabinet et nous a rappelé que chaque Avocat, lui confiant son âme, gardait ancrés en lui les principes fondamentaux de l'exercice de notre profession.

Nous voilà rassurés.

Les intervenants ont ensuite largement débattu sur des thèmes que nous garderons en mémoire pour assurer notre réflexion :

Le développement est-il une fin en soi ?

Peut-on confondre âme et identité ?

Comment faire pour ne pas se développer plus ?

Comment construire un projet de développement, et définir ses propres objectifs de croissance pour ne pas perdre son âme ?

Quelles sont les qualités communes que doivent afficher les juristes ?

Ces réflexions ont marqué le début du congrès et je les ai retrouvées en fil conducteur, même dans les ateliers de pratique juridique :

Le premier Atelier de pratique juridique avait pour thème :

« Fusions transfrontalières ou sociétés européennes »

Le droit des sociétés, autrefois stable, est depuis quelques années en perpétuelle évolution.

Après une période de gestation de 30 années, les premières propositions européennes ont abouti à un règlement et une directive de la Communauté européenne d'octobre et novembre 2001, transposés dans notre droit national.

La société européenne, sur le mode que nous avons connu au moment de l'instauration de la S.A.S., permet désormais la constitution, par les sociétés existantes, de sociétés dont les établissements appartiennent à différents pays membres de la Communauté.

La société européenne bénéficie d'une grande liberté d'organisation, laisse une place importante à la négociation, notamment en matière sociale, pour assurer la représentation du personnel, mais demeure encadrée par quelques règles impératives, et subit un contrôle de légalité par le greffier et la profession notariale.

Voilà un exemple fort d'accompagnement de la croissance de l'entreprise. Les sociétés qui veulent amplifier leur identité européenne, ont besoin de l'assistance, des conseils et de l'imagination des cabinets d'avocats pour construire leur groupe à la dimension de l'Europe.

Mary-Daphné FISHELSON et Catherine CATHIARD, non seulement nous ont présenté les caractéristiques de la société européenne, mais ont aussi comparé l'outil mis à notre disposition avec les techniques de fusion transfrontalière introduites par la directive du 26 Octobre 2005.

Espérons seulement que, comme pour la S.A.S., cette nouvelle réglementation devienne rapidement utilisable par les PME.

Madame FOMBEUR a d'ailleurs évoqué ce possible élargissement de la société européenne lorsqu'elle nous a parlé de l'adaptation du droit des sociétés.

L'atelier de pratique juridique n° 2 traitait des : « **LBO. : levier de la croissance** »

Plusieurs présentations de grande qualité technique ont animé cet atelier.

Jean Jacques UETWILLER a présenté la problématique des LBO.

Nous sommes, comme toujours, envahis par la terminologie anglo-saxonne qui nécessite des définitions typologiques : Le Professeur Jean-Pierre FINES a rappelé les différentes formes de reprise d'une entreprise utilisant l'emprunt bancaire comme moyens de financement à effet de levier : MBO, MBI, BIMBO, OBO et LBU sont les différentes facettes de ces opérations.

L'objectif est d'arbitrer les choix économiques, puisqu'il faut trancher entre deux positions antagonistes : beaucoup distribuer pour payer l'endettement d'acquisition, ou conserver les ressources financières pour investir dans le développement et consolider la structure financière.

Tels sont les choix qui permettront à l'Avocat Conseil d'apporter son expérience, dès la constitution du dossier et pendant la durée des années de remboursement.

La technique fiscale, excellemment présentée par Bernard LIGER, et par Adam VERMOT-DESROCHES, nous rappelle combien les dispositions du Code Général des Impôts recèlent de pièges susceptibles de dégrader brutalement les équilibres financiers délicatement arbitrés.

L'intervention de Monsieur Frédéric PLAS, banque de Vizille, nous a apporté des commentaires tout à fait pertinents sur tous les aspects financiers de ces opérations.

L'atelier de pratique suivant avait pour objet l'analyse des techniques de rémunération : « **Rémunérations et croissance** »

Personne ne pourrait aujourd'hui imaginer organiser la croissance d'une entreprise sans associer les personnels et les cadres aux fruits du développement.

Depuis la création de la participation en droit français, dans les années 60, nous avons connu une abondance de mécanismes divers.

L'atelier de Bénédicte QUERENET-HAHN a commencé par une diapositive qui reflétait l'apparente complexité de ces mécanismes avec une présentation des multiples appellations utilisées : participation et intéressement, mais aussi actions gratuites, rachat de trimestres, dividendes du travail.....

Les abréviations et initiales utilisées dans ce domaine ne sont pas moins nombreuses : PEE, PERCO, PERCOI, BSA, OPSAR, et j'en passe. Il faut aussi citer quelques numéros d'articles : article 83, article 39, ou mieux encore, des appellations anglo-saxonnes telles que ruling, stock options, phantom shares, puisqu'il faut bien, aujourd'hui, parler anglais ou franglais pour avoir l'air savant.....

Au travers de trois cas pratiques, Bénédicte QUERENET-HAHN, mais aussi Frédérique GARNIER et Nicole GOULARD, toutes deux associées de LANDWELL, nous ont rappelé les implications fiscales et sociales des mécanismes de rémunération des salariés.

Elles ont fait une présentation très complète des techniques d'intéressement avec l'évolution réglementaire de 2007 sur l'épargne salariale et la création des intéressements de projets. Les débats parlementaires récents de septembre et d'octobre 2008 ont apporté leur lot en matière d'aménagement des contrats d'intéressement et d'attribution gratuite d'actions – « AGA ».

Les cas pratiques suivants ont conduit à examiner les fonds communs de placements d'entreprises et leur liaison avec les plans d'épargne d'entreprises, puis les conditions de développement de l'actionnariat salarié par la mise en œuvre d'augmentations de capital réservées.

L'aspect social dans la gestion de nos dossiers devient chaque jour plus déterminant. Les travaux statistiques du barreau réalisés par le CNB ont pu démontrer que le conseil social constituait l'un des axes de développement les plus forts de ces dernières années.

A entendre nos orateurs, et l'intervention technique de Jérôme DEDEYAN, conseil en gestion d'épargne salariale, il devient évident que les incidences techniques de la matière sociale conduisent à élargir les domaines de compétences. L'étude d'un dossier ou d'un projet élaboré nous amène nécessairement à organiser une coopération entre les différents spécialistes et donc un échange au sein des cabinets de groupes ou un partenariat de cabinets pour maîtriser les implications en droit des sociétés, en droit fiscal ou en techniques financières.

Croissance, partenariat et compétence.

C'est aussi un enseignement supplémentaire de nos travaux.

Le dernier atelier de pratique juridique s'est déroulé dans un registre différent. Il s'agissait de « **La sauvegarde pour la croissance** »

N'est-il pas surprenant, dans un Congrès dont le thème est la croissance des entreprises, de parler de sauvegarde et donc du traitement des difficultés des entreprises ?

Comment imaginer que les techniques de prévention et de sauvegarde puissent permettre de préserver la croissance d'une entreprise ?

La sauvegarde ... Nous revoilà dans le religieux !! Mais on ne parle plus d'âme mais d'entreprise. En évoquant les thèmes de notre première Table Ronde, je serais tenté d'opposer croissance et faillite comme peuvent s'opposer anges et démons ! Oui, Il faut de l'âme pour réussir dans ce domaine.

Quatre spécialistes de la matière touchés par la grâce : Thierry MONTERAN, le Bâtonnier Christian LESTOURNELLE, Catherine LE GUEN et Georges TEBOUL, nous ont tour à tour présenté les applications pratiques et les modifications qu'il convient d'apporter aux textes récents pour atteindre enfin l'efficacité.

L'évolution, maintenant récurrente du droit des entreprises en difficulté, nous a habitué à des réformes à intervalles fixes. Ainsi, la loi de 2005 était à peine publiée que les premières réflexions des praticiens qu'ils sont, et les premiers colloques auxquels ils ont participé, ont conduit, sous l'autorité de Christine LAGARDE en relation avec la Ministre de la Justice Garde des Sceaux, à l'élaboration d'un projet d'ordonnance modifiant la loi du 26 Juillet 2005.

Nous attendons ainsi une nouvelle définition de la cessation des paiements, voire du constat des difficultés avérées, qui permettent d'anticiper et donc de démarrer assez tôt la procédure de sauvegarde.

Mandat ad hoc, conciliation, administration provisoire, gestion des délais et recours ont donné lieu à débats et questions de la salle, et, miracle organisé, j'ai même cru discerner un accord entre nos différents intervenants.

Espérons seulement, et j'en forme le vœu devant vous, en souhaitant qu'il soit exaucé, espérons que notre bonne maîtrise des techniques de prévention permette enfin d'assurer la sauvegarde de l'entreprise, et de faire que celles qui sont touchées dans leur développement retrouvent le chemin de la croissance.

Nous aurons rempli notre tâche et préservé notre âme.

Les ateliers de pratique professionnelle, par hypothèse moins techniques, vont nous ramener vers les thèmes principaux et le fil conducteur que j'évoquais tout à l'heure.

Le premier atelier de pratique professionnelle était un atelier de réflexion prospective :

« **Manager la croissance du cabinet** »

Je vais rassurer immédiatement Bénédicte BURY et Geneviève MAILLET en saluant le dynamisme et l'enthousiasme de leur jeunesse.

Ayant quitté depuis très peu de temps la section « jeunes avocats » de l'ACE, elles ont gardé toutes ces qualités que j'ai bien évidemment retrouvées chez Laurence DUPUIS, toujours membre du bureau ACE-JA et actuellement en charge de la réflexion sur les TPE.

La stratégie des cabinets d'avocats et la réflexion sur un projet de cabinet – nous retrouvons là les thèmes de notre première table ronde – doivent conduire à appréhender l'évolution économique des clients pour provoquer une adaptation des cabinets et apporter la solution juridique appropriée.

Quelles sont les méthodes qui réussissent ? Croissance interne ou croissance externe ? Partenariat entre cabinets ou rapprochement ? Comment se présenter auprès des clients ?

Comment, enfin, organiser les composantes du cabinet : recrutement, organisation interne, gestion financière du développement ?

Il est apparu nécessaire de se focaliser sur son cœur de métier, de rechercher son potentiel, voire même de redéfinir son activité. Anticiper les besoins des clients demeure la réponse essentielle pour ne pas subir les évolutions.

Tels sont les thèmes abordés.

Ils nous conduisent très directement à l'atelier suivant dans lequel Pierre BERGER, en spécialiste qu'il est des opérations de transmission et de gestion patrimoniales, a abordé la mise en œuvre des choix de stratégie effectués par le cabinet.

« Gérer les fruits de la croissance »

Nous sommes dans l'hypothèse de développement d'un cabinet dans lequel le ou les avocats associés dégagent des profits et choisiront soit de capitaliser les résultats au sein de la structure et de tabler sur une future cession de leur outil de travail, soit de distribuer des revenus pour en assurer la gestion dans son patrimoine privé.

Pierre BERGER et Nicole COURRECH DU PONT, tous deux responsables de la commission droit patrimonial de l'ACE, ont abordé tous les sujets : la cession et l'apport du cabinet, les éléments constitutifs de la clientèle et du développement, les structures juridiques et la rémunération des professionnels, la gestion des investissements privés avec l'intervention de Monsieur Guillaume DERRIEN représentant le CREDIT DU NORD.

Clarisse BERREBI, présidente de l'ACE-JA, a fait le point des problèmes posés par la fiscalité directe et l'impôt sur le revenu, et nous a fait part de sa vision des jeunes avocats sur ces problématiques.

Enfin, le choix de l'investissement immobilier professionnel peut constituer une forme d'arbitrage entre développement de l'outil et distribution des bénéfices.

Le constat est fait de ce que nombre de confrères ne connaissent pas suffisamment les avantages des structures susceptibles d'être mises en œuvre. Pourtant, l'ACE demande encore des adaptations qui vont venir accroître cette diversité. Nous aurons donc une tâche accrue de communication et d'information pour démontrer l'utilité de structurer nos cabinets.

Sur ce point chacun de nous peut diffuser et préparer ainsi notre profession à la croissance.

Le thème de l'atelier suivant était :

« Déontologie : avantage concurrentiel de la croissance des avocats »

J'ai déjà souligné l'importance des règles déontologiques dans notre exercice professionnel.

Personne ici ne peut contester l'utilité de ces règles destinées à encadrer l'exercice de la profession

Pourtant l'approche qui était celle conduite par Christophe RICOUR, Marc RINGLE et Marie-Christine WASSILIEFF dans cet atelier, consistait à soutenir que cette réglementation pouvait constituer un avantage concurrentiel.

Ce corps de règles ne peut constituer un facteur de développement que tout autant que nos clients en perçoivent l'utilité.

C'est sans doute parce qu'elles constituent pour le client un gage de confiance et d'indépendance professionnelle que nous devons, peut-être par une communication nationale, sûrement par une information individuelle, faire savoir que la règle déontologique nous impose une compétence, crée une sécurité accrue pour le client.

Il faut d'ailleurs observer que toutes les professions juridiques réglementées sont soumises à une déontologie, et que les professions qui ne le sont pas, créent pour elles-mêmes des codes de bonne conduite ou des chartes éthiques.

Si le principe d'une déontologie est acquis, il convient de s'interroger sur son évolution, dans un monde économique en mutation : la déontologie doit-elle s'adapter ou se figer ?

La position de l'ACE dans sa communication à la Commission DAROIS consiste à prôner un renforcement des règles déontologiques majeures, et des principes fondamentaux qui forment le socle essentiel de notre exercice : probité et délicatesse, indépendance, secret professionnel, respect du contradictoire et gestion du conflit d'intérêts.

Dans le même temps, l'ACE, face aux exigences de la situation nationale et européenne, propose de procéder à une adaptation permanente des autres règles.

Notre profession a aujourd'hui la faculté de procéder à une autoréglementation, il nous appartient donc de garder l'initiative de ces adaptations.

Le débat était ouvert, mais il faut relever – et je n'en doutais pas au regard de leurs qualités respectives – que nos trois intervenants n'ont pas exprimé d'opinions divergentes sur cette approche.

La série des ateliers de pratique professionnelle se terminait par celui sur :

« Gestion administrative et financière des cabinets d'avocats : du tableau de bord au pilotage »

Voilà un thème sur lequel nous avons déjà réfléchi au cours de précédents congrès.

L'avocat est aussi un chef d'entreprise dans la gestion de son cabinet.

L'avocat – entrepreneur, tel qu'il nous a été présenté par Yann LECLERC, Président de la commission fiscale de l'ACE, Delphine GALLIN et Diane PINARD, toutes deux avocats au barreau de Marseille, doit se comporter en gestionnaire, établir un tableau de bord, définir les indicateurs pertinents du fonctionnement de son cabinet et piloter à vue.

Les points fondamentaux, je veux dire par là ceux qui méritent arbitrage, sont ceux liés à la maîtrise du temps, à l'analyse de la facturation et à la réflexion sur les outils du développement.

La liaison entre les différents thèmes des ateliers demeure forte puisque les choix des instruments de pilotage sont intimement liés au projet de cabinet examiné hier au cours de la première table ronde, mais également au management de la croissance et à la gestion interne des fruits de la croissance de nos cabinets dont je parlais il y a un instant.

Nous savons tous que le travail quotidien ne laisse que peu de temps à la réflexion.

Pour nous y aider l'un des moyens consiste à externaliser une partie des fonctions de gestion (expert-comptable, conseil en management) pour dégager les quelques heures qui sont nécessaires à cette prise de conscience.

C'est l'intérêt du cabinet, c'est aussi celui qui permet de choisir les outils de sa propre croissance.

Comment ne pas considérer que le thème de la **table ronde n° 2** sur l'accompagnement par l'avocat des entreprises à l'exportation, était un exemple d'application pratique de tous les sujets évoqués au cours de ce congrès.

« L'accompagnement par l'avocat des entreprises à l'exportation vers les pays de la Méditerranée »

Président : Christian CONNOR
 Jean-Jacques UETWILLER
 Marc FRILET
 Nicolas TENZER
 Baghdad HEMAZ, Avocat POITIERS

Un premier constat a été établi au sein de cette Table Ronde : l'importance des marchés des pays de la Méditerranée et les besoins en accompagnement juridique.

Monsieur le Bâtonnier BEHI du barreau de Tunisie ancien Bâtonnier et Président du Centre de Conciliation et d'Arbitrage, monsieur Boualem M'RAKACH Président de la Confédération du Patronat algérien et maître Mohamed DJEBBAR avocat au barreau d'Oran nous ont fait part de leurs expériences et de leurs constats.

Historiquement ces pays ont une solide tradition de droit romain, ce qui laisse penser que les négociations et les contrats à l'export pourraient être facilités. Pour autant, la compétition est rude, et Marc FRILET a souligné que l'action que pourra mener la Fondation pour le Droit Continental sera déterminante.

La règle de droit doit permettre de développer la sécurité juridique des transactions. Chacun des orateurs venant des pays de l'Afrique du Nord nous a décrit les besoins des entreprises maghrébines et la nécessité d'améliorer la sécurité juridique dans ces territoires.

Jean-Jacques UETWILLER a mis en évidence l'immense besoin de droit des affaires des pays du Maghreb et le fort renouvellement du droit par des actions de réforme à marche forcée.

Des initiatives individuelles ont déjà été mises en œuvre telles que la création toute récente en Algérie de notre Syndicat cousin, l'AACE ; ou encore les initiatives prises par l'IFEJI pour déterminer les règles applicables aux contrats internationaux, ainsi que leurs voies d'exécution.

Monsieur Nicolas TENZER suite à la mission qui lui a été confiée par le Premier Ministre, le Ministre des Affaires Etrangères et la Ministre de l'Economie nous a synthétisé les préconisations du rapport qu'il a remis en Mai 2008 au Président de la République sur la valorisation à l'international de l'expertise française.

Il a rappelé l'importance du volume des appels d'offres des organisations internationales, des fondations et des pays demandeurs en termes de fournitures de conseils et d'expertises, et évoqué les moyens à mettre en œuvre en termes d'accompagnement, de formation, de création de groupes de travail et d'échanges professionnels. Il a enfin formulé cinq recommandations pour une meilleure efficacité de nos actions.

Au lendemain des accords sur la création de l'Union pour la Méditerranée, qui se sont concrétisés au début de cette semaine par la réunion de 43 ministres aux affaires étrangères, au sein même du Palais du Pharo où nous nous trouvons, je peux dire que les Avocats français ont devant eux un territoire

d'activité, et des partenariats à développer avec leurs confrères des pays de la Méditerranée, pour faciliter l'accompagnement des entreprises à l'exportation.

Marc FRILET a, pour sa part, synthétisé les besoins de nos pays presque voisins en 3 volets :

- ✓ Développer les partenariats publics et privés,
- ✓ Améliorer le processus de réforme du droit en mettant en place une méthodologie au niveau des États,
- ✓ Prévenir et organiser le règlement des différends.

Enfin maître Baghdad HEMAZ, Avocat à POITIERS a clôturé cette table ronde en précisant la contribution que pourrait apporter l'ACE à l'amélioration de la sécurité juridique.

L'exemple de développement vers la Méditerranée est venu démontrer que nous devons regrouper nos capacités pour permettre la croissance.

Les professionnels partenaires qui ont organisé des ateliers à notre attention ont aussi montré l'utilité d'une coopération externe avec les assureurs tels que la MONDIALE et le GAN, avec les spécialistes de l'organisation (BUROCLIC pour la gestion des temps, ECOSTAFF pour gérer l'externalisation de certains services du cabinet), avec FVI qui nous présentait un système expert sur cession et transmission d'entreprises.

Enfin, les commissions de travail de l'ACE se sont réunies chacune sous la présidence de leurs responsables pour évoquer les apports de ce congrès et préparer les motions qui vous seront présentées dans un instant.

Du résumé de nos travaux sur la croissance des cabinets, je retiendrai quelques mots seulement : partenariat, concurrence, déontologie, excellence.

L'ACE l'a compris depuis longtemps, le client, et aujourd'hui l'accompagnement de la croissance du client, sont au cœur de nos préoccupations.

Les partenariats internes au cabinet ou externes entre cabinets proches, doivent être développés.

Il faut bien parler de concurrence et de marché. Il faut aussi constater que nos voisins britanniques, sous la pression de la commission européenne, ont franchi un pas que nous refusons, celui de la banalisation de la prestation juridique.

Nous avons observé que la règle déontologique, si elle est bien conçue, si elle réaffirme les principes fondamentaux, si elle est adaptée à l'intérêt de l'usager du droit, doit constituer une forme de protection du consommateur.

Comment ne pas revenir au débat de notre première table ronde et relever que toutes les professions juridiques ont défini des règles d'éthique.

Ce sont ces règles qui peuvent former le creuset capable de réunir des professions du droit, apparemment disparates aujourd'hui, en réalité complémentaires. Elles pourraient être unies par ce ciment commun qui reste la recherche de la qualité du service rendu et la protection du consommateur de droit puisque la prestation juridique n'est pas une prestation ordinaire.

La contribution de l'ACE, à cet égard, est déterminante.

A la veille de la désignation de nos représentants au CNB, je suis certain que nos élus assumeront une mandature responsable et éclairée pour aborder les mutations auxquelles nous allons être confrontés.

En forme de conclusion permettez-moi de présenter une déclinaison du sigle ACE Avocats Conseils d'Entreprises adaptée aux thèmes de nos travaux. Je proposerais :

A pour âme
C pour croissance mais je préfère y substituer le mot
C comme conscience
E comme excellence.

Merci pour votre participation.

Vive l'Excellence.

Vive l'ACE.