

## Avocats et gouvernance



*A l'occasion du 14<sup>ème</sup> congrès de l'Association des Avocats Conseils d'Entreprise (ACE) qui se déroulera à Tours les 5 et 6 octobre 2006, Pierre Lafont, avocat au Barreau de Montpellier, rapporteur général du Congrès a accordé aux Annonces de la Seine un entretien.*

**Jean-René Tancrède :** *L'ACE a choisi "la gouvernance" pour thème de son prochain congrès à Tours. Quelles sont les raisons de ce choix ?*

Le choix du thème est très exactement "Avocats et gouvernance". C'est d'abord et bien sûr le droit des sociétés qui place la notion de gouvernance au centre des réflexions de l'avocat. Depuis 2002 et le *Sarbanes Oxley act* aux Etats-Unis, la France a acclimaté dans ses textes les principes qui doivent consolider le pouvoir des actionnaires : l'information, la transparence, l'indépendance. La loi NRE introduit la prise en compte des autres "parties prenantes", en demandant aux entreprises cotées de communiquer sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Les lois Sécurité financière d'août 2003 et Confiance et modernisation de l'économie en juillet 2005 complètent ce dispositif. L'avocat ne peut ignorer les principes de la gouvernance d'entreprise sans prendre le risque de demeurer dans une profonde incompréhension des lignes de force de l'évolution de notre propre droit des sociétés. L'ACE a contribué largement à ces réflexions. En mai 2003, l'ACE-JA apportait son concours à l'organisation d'un colloque organisé sur ce thème par le DESS Droit des affaires et fiscalité de l'Université Paris I Panthéon Sorbonne. Déjà ce colloque s'enrichissait de perspectives européennes et comparées. Plus récemment, le 10<sup>ème</sup> séminaire franco-allemand organisé entre l'ACE et le Deutscher Anwalt Verein tentait de répondre à la question : "la gouvernance d'entreprise : comment établir et maintenir la confiance à long terme ?". Il était donc normal

que l'ACE consacre un de ses congrès à ces questions.

**J.-R. T. :** *Mais votre programme ne tente-t-il pas d'élargir la notion de gouvernance au-delà du cadre des sociétés cotées ?*

C'est notre objectif. La question de la gouvernance emporte celles du pouvoir et de l'autorité, et plus largement celle de la gestion des systèmes complexes. C'est pourquoi il nous a semblé nécessaire que le programme de notre congrès puisse largement déborder le cadre des sociétés cotées, qui sont le cœur d'application des réformes en la matière. L'expérience conduit à s'interroger sur la gouvernance à la fois dans les sociétés cotées et les sociétés non cotées. Ce sera le thème de l'un de nos ateliers. Mais nous consacrerons en outre un atelier à la gouvernance dans les entreprises familiales, car la résolution de la question du pouvoir dans ces sociétés est une donnée essentielle pour la réussite de la transmission de ces entreprises, et la pérennité du tissu de PME en France. La gouvernance du temps de travail et le pilotage de la flexibilité feront également l'objet de travaux spécifiques puisque évidemment la notion de bonne gouvernance s'applique dans les relations sociales.

**J.-R. T. :** *Vous invitez les avocats à réfléchir à leur propre gouvernance. Pensez-vous possible d'étendre ainsi cette notion à la pratique professionnelle ?*

Il nous semble effectivement que la période nous y confronte. C'est vrai au niveau de nos cabinets. Ils ont connu des mutations profondes

*Nous avons également demandé à Bénédicte Bury, avocat au Barreau de Paris, présidente de l'ACE-JA, de réfléchir à la mise en place d'un processus stratégique au sein du cabinet d'avocat en raison de l'atelier qu'elle présidera à Tours :*

L'acquisition d'un réflexe... de survie. C'est la démarche de l'ACE-JA depuis l'origine en période de mutation à la fois profonde et terriblement rapide de notre profession.

Pour les cabinets d'avocats, comme pour les autres entreprises ou organisations, en environnement économique favorable, la réflexion stratégique constitue rarement une priorité.

Le développement profitable est alors le fruit des facteurs dits exogènes et non d'une stratégie réfléchie.

Le caractère impérieux de la mise en place d'une réflexion stratégique ne surgit que dans



Pierre Lafont

Photo D.R.

dans les années récentes et se pose désormais la question de leur capacité à conduire une véritable démarche stratégique. L'atelier animé par l'ACE-JA se propose de délivrer les outils de mise en place d'un processus stratégique par un cabinet d'avocats. Il en va de la pérennité des cabinets d'avocats au-delà des personnalités fondatrices : pour beaucoup de nos cabinets, c'est désormais la question essentielle.

Mais nous n'irions pas au bout de la réflexion si nous ne traitons pas de la gouvernance de notre profession : les nombreuses organisations en charge des intérêts collectifs des avocats forment ensemble un système complexe par excellence, qui connaît aussi ses propres conflits d'autorité dans la définition des orientations stratégiques : eh bien nous y travaillerons, et nous tâcherons de montrer qu'appliquée aux orientations d'une profession profondément marquée par son histoire mais confrontée à des bouleversements profonds, la notion de gouvernance peut être féconde.

l'urgence à l'apparition des "premiers signaux" de déclin, c'est-à-dire alors qu'il est déjà trop tard.

En cette période des cycles économique et politique, il est urgent d'apprendre à construire plus vite et plus durablement, de donner à nos cabinets français, quelle qu'en soit la taille, ce réflexe stratégique et donc d'anticipation par la réflexion et la mise en place d'un processus stratégique, tant rien aujourd'hui ne permet de se laisser porter, mais tout au contraire astreint à nous diriger.

2006-1226



Bénédicte Bury

Photo D.R.