



AVOCATS CONSEILS D'ENTREPRISES

L'AVENIR DE LA PROFESSION D'AVOCAT

-

AUDITION DE L'ACE PAR LA COMMISSION HAERI

16 décembre 2016

La présente contribution issue des travaux du Laboratoire de l'Univers de l'Avocat (LUNA) de l'ACE, vient au soutien et en complément de l'audition de l'ACE sur le sujet de l'avenir de la profession par la commission Haeri, suivant lettre de mission de Monsieur le Garde des sceaux, Ministre de la justice, du 20 octobre 2016.

PROPOS LIMINAIRES

1) L'ACE porte un message positif

Le ministre de la justice a confié à Monsieur Kami Haeri, avocat au barreau de Paris, AMCO, une mission de réflexion sur l'avenir des jeunes avocats et les difficultés qu'ils éprouvent, depuis leur entrée dans la profession jusqu'au moment où encore jeunes ils décident, de manière anticipée, de la quitter. Il est chargé « *d'en faire le diagnostic précis et de proposer des mesures pour les résoudre* ».

Le ministre de la Justice dresse un constat qui impose de refuser le statu quo, et l'ACE partage pleinement le souhait de trouver des solutions innovantes.

Elle entend porter un message positif et optimiste : c'est dans les périodes difficiles ou de crise que se révèlent les opportunités, il faut aider les jeunes avocats à les saisir et créer les conditions de leur réussite et de leur développement professionnel.

2) Un constat guide notre réflexion : les avocats agissent dans un marché du droit et de la prestation de services juridiques concurrentiel et ouvert

- Grâce notamment au marché européen ouvert, la profession d'avocat est la profession juridique la plus avancée en termes de libre circulation et de libre établissement des professionnels.

- Contrairement à d'autres professions, auxquelles sont réservés soit l'accès aux juridictions suprêmes, soit la rédaction d'actes dits authentiques, les avocats ne jouissent pas de monopoles pour la rédaction d'actes juridiques, la consultation ou le conseil, et n'ont de compétence réservée que devant certaines juridictions nationales (TGI et Cours d'appel) et hors certaines matières, en termes de représentation ou d'assistance en justice.

- Chaque cabinet d'avocats est une entreprise et chaque avocat est un entrepreneur, qu'il soit dirigeant, associé, collaborateur libéral voire collaborateur salarié : il l'est juridiquement, économiquement et socialement.

- Une prestation juridique est un service qui se négocie comme un bien. Elle a une valeur et un prix. Elle s'intègre dans un mécanisme de demande et d'offre. Elle est source de plus-value. Le public, particuliers comme entreprises, achète une prestation juridique pour la valeur qu'elle représente, en ce inclus la sécurité juridique qu'elle peut apporter pour organiser, par exemple, une situation patrimoniale ou pour régler durablement un contentieux.

- Pour se faire connaître et conquérir ce marché du droit, les avocats doivent notamment :
 - recourir sans crainte à la publicité et à la sollicitation personnalisée qui leur sont ouvertes par la loi, ce qu'ils ignorent trop souvent ;
 - être innovants dans leurs offres de services et dans leur approche du public ;
 - investir le Web et les technologies avancées ;
 - utiliser leur déontologie comme un avantage concurrentiel et un instrument de libération de leurs énergies, alors qu'elle est paradoxalement trop souvent perçue comme un frein à leur développement, malencontreusement souvent opposée à leurs initiatives par certains régulateurs trop conservateurs.

Fort de sa déontologie, l'avocat doit être formé pour connaître et comprendre le marché, s'y intégrer et même le dominer en répondant à la demande croissante, ou mieux l'anticiper et la solliciter, et ainsi mener l'offre. Si les avocats sont bien des opérateurs sur le marché du droit, ils ne sont pas pour autant de simples marchands de droit, ils apportent du sens et l'éthique, avec leur déontologie et leur serment.

Le lien est fondamental entre Compétitivité & Droit. Quelle que soit la matière qu'ils exercent, les avocats doivent comprendre leur rôle premier comme celui d'entrepreneurs, prestataires du droit et de la justice, acteurs du conseil en droit et stratégie auprès des entreprises, leviers de compétitivité et de croissance.

L'avocat est une force de proposition dans le monde qui l'entoure. Le droit est un outil de construction et structuration du monde, et les avocats en sont les meilleurs architectes. C'est dans cet esprit que l'ACE a développé le concept « Avocat pour un Etat outil de Croissance » : afin de promouvoir la réalité de l'avocat proactif dans la création de la norme de droit applicable aux clients, consacrant l'avocat comme un acteur majeur et incontournable de la société moderne.

Ces réflexions ne peuvent se concrétiser sans remettre au centre de la pensée la distinction qui se fait entre Droit et Justice, la seconde étant le bras armé du premier. L'avocat est d'abord un opérateur de la conception et de l'utilisation du droit, sur le marché du droit, et ensuite un acteur ou un partenaire privilégié de la justice et non son auxiliaire, notion galvaudée et en tout cas obsolète.

* *
*

I. Qu'est-ce qu'être avocat demain ?

Etre avocat demain c'est être un stratège indépendant (1.1.) qui propose des services à haute valeur ajoutée (1.2.).

1.1. L'avocat, un stratège indépendant

Ce dont l'économie a besoin maintenant et pour l'avenir, c'est de professionnels du conseil indépendants capables de définir une stratégie.

En effet, à l'ère de la révolution numérique, la prestation juridique change de nature et de fonction sous l'influence notamment de trois facteurs :

- l'information juridique est libre, facilement accessible, gratuite,
- d'autre part, des entreprises (*legal tech* ou *legal start-up*) se positionnent sur le marché du droit et des services juridiques afin de répondre à une demande de droit disponible, qu'elle soit non traitée par les avocats ou traitée de manière inadaptée au marché,
- les entreprises n'attendent pas les mêmes conseils qu'hier car elles sont confrontées à de nouvelles problématiques et à des approches différentes de leur propre marché.

L'avocat ne peut plus être un simple pourvoyeur d'information. La valeur et la finalité du savoir juridique sont transformées. Il faut ainsi, par exemple, développer des capacités d'analyse et d'agrégation des différentes ressources juridiques.

L'avocat est ainsi conduit à redéfinir sa valeur ajoutée qui va résider dans sa capacité :

- à se positionner sur un rôle stratégique au service des projets de ses clients, c'est-à-dire à définir des modalités d'action en fonction de l'objectif recherché et défini en commun (développement de l'expérience client) ;
- à accompagner l'opérationnel des entreprises ; cela passe par exemple par la réponse à la question suivante : que ferions-nous à la place du client avec notre connaissance du droit ?
- à se positionner de plus en plus sur le terrain soit de la prévention des problèmes et des conflits dès lors que l'activité judiciaire et le contentieux sont en diminution, soit de l'anticipation même de solutions juridiques à de nouvelles problématiques de marché, naissant ou devant apparaître.

L'avocat doit aussi porter sa déontologie comme une force. Son indépendance, et par conséquent celle du conseil qu'il va apporter, son refus absolu de tout conflit d'intérêt, son respect scrupuleux du secret de la confiance, son devoir de probité, tout cela sanctionné par une discipline stricte, sont des avantages concurrentiels essentiels dans un monde révolutionné par le numérique où l'un des besoins fondamentaux est la confiance.

La profession d'avocat sera toujours unie par ce socle commun qu'est sa déontologie, qui peut naturellement sans violer son essence, s'adapter aux évolutions de la société et de nos métiers.

1.2. Des services à haute valeur ajoutée

Le besoin de droit est en forte croissance, et cela ne faiblira sans doute pas, grâce à un désir croissant de pacification sociale et de stabilisation économique, et par la faculté d'innovation, l'inventivité des avocats, leur ouvrant de nouveaux métiers et de nouveaux champs d'intervention.

Les clients veulent en outre de la prévisibilité qui n'est autre que la garantie d'une sécurité juridique. Le droit n'est pas une variable d'ajustement pour les entreprises, il est un élément déterminant de leur stratégie et de la sécurisation de leurs activités. Ainsi, le droit et la fonction juridique ne doivent pas être vécus comme un coût ou une charge pour l'entreprise, mais plutôt comme un investissement et un **facteur de croissance**.

1.2.1. Les métiers seront multiples et continueront à se développer

Il faut partir des demandes et des services attendus par le public. Il ne faut pas craindre de mettre en œuvre des études de marché.

Malheureusement, le temps des avocats n'est pas toujours celui des entreprises. La profession doit se doter des structures adaptées à une prise de décision selon un circuit court pour intégrer sans perte de temps les prochains nouveaux métiers de l'avocat et modifier si nécessaire le RIN en conséquence.

L'organisation de la profession, la compétition entre institutions, affaiblit la parole de la profession auprès des Pouvoirs publics comme vis-à-vis des concurrents et ralentit voire empêche les prises de décision. L'ACE rappelle son engagement pour une institution nationale forte, dotée de plus de pouvoirs et de moyens, les ordres se regroupant pour être plus efficaces dans leur rôle fondamental de contrôle et soutien de proximité.

Il nous faut mieux anticiper les évolutions. La prospective devient immédiatement actualité. Les avocats vont pouvoir exercer d'autres métiers, au même titre qu'ils ont eu accès à des métiers d'agents ou mandataires : il en sera ainsi, très certainement, des activités relevant de la comptabilité (expertise comptable, commissariat aux comptes, etc.).

L'ouverture à l'exercice par l'avocat à des activités commerciales complémentaires pourrait aussi se trouver étendue, en termes de périmètre comme de volume.

Cessons d'interdire a priori, alors que les avocats sont capables d'insuffler leurs principes essentiels et respecter leur serment partout où ils interviennent et en toutes circonstances. Bien souvent, un contrôle a posteriori du respect de notre déontologie suffirait et nombre d'interdictions ou incompatibilités pourraient être révisées.

Parmi les services à forte compétence et valeur ajoutée, nous n'oublions pas la défense des plus démunis. Celle-ci devra être revisitée intégralement et les moyens véritables mis en place pour sauvegarder le droit fondamental à la justice pour tous.

L'ACE rappelle qu'elle est favorable à la mise en place de structures dédiées à l'exercice de la défense pour tous. Il ne s'agit pas de fonctionnariser la profession, malgré certaines affirmations conservatistes ou frileuses. La mutualisation et le regroupement permettraient une véritable rémunération des membres des structures, au lieu de l'insuffisante indemnisation actuelle. En outre, ces structures pourraient devenir de véritables pôles de compétences, au sein desquels les jeunes avocats se formeraient à la défense et la procédure, gagnant en expérience, leur permettant ensuite de se présenter avec une forte valeur ajoutée pour créer leur cabinet ou intégrer un cabinet existant.

1.2.2. Des services à haute valeur ajoutée inhérents à, ou qui s'appuient sur la révolution numérique.

La révolution numérique a favorisé l'innovation dans tous les secteurs, par vagues puissantes, en offrant de prélever à l'économie traditionnelle des pans entiers de son activité et de ses rentes de situation, enlevant tout sens à certaines réglementations et, par conséquent, appauvrissant et balayant les agents économiques non compétitifs (i.e. le phénomène dit d'ubérisation).

Dans le secteur juridique, les disruptions liées à l'innovation technologique ont mis en lumière les faiblesses de la profession d'avocat en même temps que sa forte capacité d'innovation.

Au titre des faiblesses, on relèvera essentiellement que les *legal tech* ou les *legal start-up* se sont positionnées sur un segment du marché du droit et des services juridiques dont les avocats étaient absents, ne répondant pas ainsi à une importante demande de droit, ce qui est de nature à mettre en danger leur alliance historique avec le public dans le cadre de l'accès au droit.

On peut estimer que l'une des chances de la révolution numérique avec l'arrivée massive de l'intelligence artificielle est de dégager l'avocat de l'accomplissement de tâches à faible valeur ajoutée et de le conduire à envisager différemment sa mission d'accès au droit.

Cela implique de se former et de former les collaborateurs à une autre manière de faire du droit et de faire participer le client à son dossier (marketing, expérience client).

Et les barreaux doivent s'en préoccuper concrètement. Un exemple est fourni par un barreau étranger. Le barreau de Bruxelles développe des solutions d'intelligence artificielle et les fournit aux avocats. Formations au codage. Faculté d'associer des informaticiens dans le capital des cabinets.

Et si l'innovation crée du service et vient changer le type et la nature des prestations incombant aux avocats, ceux-ci ont le bénéfice d'un domaine où le besoin grandit mais nécessite une compétence accrue, sélective, à forte valeur ajoutée, et des structures modernes et compétitives, juridiques et financières.

L'avocat doit donc être à la fois stratégie, technicien, soutien humain et boussole dans un monde complexe et agressif.

II. Une formation d'excellence, adaptée et professionnelle

Outre l'image de l'avocat qui doit être rénovée ou dépoussiérée pour la faire correspondre à ce qu'est la réalité de la profession aujourd'hui, son attractivité se joue au moment de la formation initiale.

Trois questions peuvent être déclinées :

1. *Qui forme les avocats et les formateurs des avocats ?*
2. *Qui former ?*
3. *Comment et à quoi former ?*

2.1. Qui forme les avocats et les formateurs des avocats ?

Dans la perspective inéluctable et utile d'une grande profession du droit, l'ACE préconise depuis de nombreuses années l'institution d'une Ecole nationale du Droit, rassemblant les étudiants qui se destinent à l'ensemble des métiers du droit (magistrat, avocat, notaire, juristes, commissaires de justice, AJMJ, etc.).

Il est nécessaire en effet que leur soit inculquée une culture juridique et déontologique commune, en complément de leur formation initiale en Faculté qui leur apprend la théorie du droit. Il est nécessaire également de favoriser les passerelles entre les professions, notamment entre avocats et magistrats, ce qui ne pourrait que renforcer le respect des droits de la défense.

A défaut d'une telle école nationale du Droit, ou dans l'attente, l'ACE a préconisé l'institution d'une Ecole nationale des Avocats, soit centralisée soit conservant comme pôles de proximité les CRFPA existants. Il ne s'agit pas seulement d'organiser un examen national, déjà voté par le CNB, mais un véritable programme de formation harmonisé pour une égalité parfaite entre les futurs avocats.

Au-delà de l'école, doit se poser la question du recrutement et de la formation des formateurs eux-mêmes. L'école des avocats doit être pratique, ce qui n'exclut pas le souci de la plus grande compétence. Des critères doivent être mis en place pour sélectionner les formateurs, les évaluer et s'assurer ainsi de la qualité de leurs enseignements.

Il existe par ailleurs des formations en pédagogie qui pourraient être généralisées.

2.2. Qui former ?

- Les étudiants en droit ayant réussi l'examen d'entrée dans les CRFPA, sans numerus clausus. Un relèvement du niveau de diplôme universitaire pourrait être envisagé, passant au Master II et non au seul Master I. D'autres professions ont élevé leur niveau d'exigence, tels les notaires, et après tout nombre de futurs avocats ont effectivement un Master II.

- Les personnes accédant à la profession par les voies dérogatoires (passerelles articles 97 et 98 D. 1991). Si une refonte des passerelles est utile, leur maintien est nécessaire car il assure une respiration sociale et intellectuelle de la profession.

2.3. Comment former ?

Les nouvelles modalités de l'examen d'entrée dans les écoles d'avocats, dont l'objectif est de s'assurer de la qualité des futurs avocats, induisent une nouvelle approche de la pédagogie en leur sein.

2.3.1. Avec cet examen nous voulons mieux contrôler l'acquisition par les candidats de fondamentaux et mieux apprécier leur aptitude à exercer la profession d'avocat grâce à un examen resserré sur les compétences spécifiques attendues des avocats. Il s'agit ainsi de déceler chez le candidat « *un savoir-faire, de la méthodologie, une capacité d'analyse, de synthèse, d'identification et de compréhension d'un problème juridique* » (Jean-François Leca, Président-délégué de la Commission de la formation professionnelle du Conseil national des barreaux 2009-2011).

Nous voulons donc des têtes bien faites et non des têtes bien pleines, des esprits critiques pour lesquels le doute et le questionnement sont une seconde nature, des esprits ouverts sur le monde. Cette exigence plurielle correspond à ce qu'attend le public, particuliers et entreprises, d'un avocat dans sa mission de conseil et de défense.

2.3.2. La formation des avocats doit être de nature professionnelle, pratique, et les techniques pédagogiques doivent évoluer.

Il est nécessaire d'imaginer des contenus interactifs, de mettre en œuvre des formations en petits groupes, de donner la priorité aux cas pratiques et aux mises en situation.

Cela passe aussi par le fait d'élever le niveau de formation au sein des écoles afin de parvenir au même niveau de réputation et d'exigence que celui d'écoles de commerce ou d'administration les plus réputées.

2.4. A quoi former ?

La formation doit être orientée vers l'acquisition des compétences techniques et professionnelles ainsi que de la déontologie, indispensables à l'exercice de la profession d'avocat.

Les écoles d'avocats n'ont pas pour mission de refaire ce qui a été fait à l'Université. Elles n'ont pas pour objet l'enseignement du droit.

Elles ne peuvent pas non plus remplacer la formation qui sera donnée pendant les premières années d'exercice dans un cabinet, la compétence nécessaire pour donner un conseil éclairé et complet ne pouvant s'acquérir en quelques mois sans être de surcroît en véritable situation professionnelle, mais seulement en simulation ou sans véritable responsabilité.

Si l'on devait fonctionner par thèmes et champs d'exercice professionnel, et notamment ceux à développer, nous pourrions insister sur la nécessité d'un enseignement axé sur les points suivants :

- L'entreprise facteur de croissance (permettre la compréhension de l'univers quotidien du client par quelques formations sur : le processus de prise de décision, la stratégie d'entreprise, les bases du marketing, etc...)
- L'économie, la structuration, la gestion et le management des cabinets
- Les territoires (comment s'adresser aux collectivités territoriales, comprendre leurs besoins propres, etc.)
- Les personnes (comprendre l'accompagnement et la pratique de la défense en matière de droits de l'homme, de droit des mineurs, personnes âgées, etc.)
- Les technologies avancées (qui transforment radicalement la manière dont on travaille et dont on fait du droit) avec des leçons de codage, des mises en relations avec des informaticiens, des incubateurs pour aider au développement de start-ups, ou mieux préparer la création de leurs futurs cabinets en mode start-up ;
- Les métiers et activités accessoires, y compris commerciales ;
- La pratique du *legal design*, ou comment s'adresser de manière claire et synthétique au client ;
- La pratique de la négociation ;
- La pratique de la résolution des conflits et les MARD.

Cette formation doit intégrer une composante internationale et européenne, que ce soit pour suivre un cursus de formation universitaire en plus des enseignements à l'école d'avocats ou pour effectuer un stage dans un cabinet d'avocats à l'étranger.

Des accords avec des écoles étrangères pourraient être passés pour favoriser des formations complémentaires. Certains barreaux (comme Paris) ont négocié des prêts à taux zéro pour aider les élèves avocats ou jeunes avocats à suivre un cursus complémentaire à l'étranger. Cela pourrait être généralisé.

Certains de ces volets de formation, pour l'essentiel ceux afférents au management des entreprises et aux technologies, devraient être effectués en langue étrangère.

L'enseignement de la déontologie doit irriguer ou sous-tendre chacune de ces matières, le cas échéant avec ses spécificités liées à la matière en cause. De fait, la déontologie ne devrait pas forcément être enseignée comme une matière à part mais intégrée dans chaque enseignement, car c'est ainsi qu'elle s'applique au quotidien, en pratique.

S'ajoute à cela la nécessité de développer la capacité d'avoir une approche globale de l'environnement juridique et de l'écosystème du client. Cela induit notamment une transversalité de la formation en ce que l'on pourra développer des formations issues d'écoles de commerce, scientifiques, etc.

III. Les leviers de l'attractivité et du développement de la profession d'avocat

La modernisation des conditions d'exercice de la profession d'avocat participe de son attractivité et est de nature à inciter les jeunes avocats non seulement à être des entrepreneurs, mais aussi à rester dans la profession afin de développer leur activité.

Cela implique de repenser la collaboration libérale (3.1), de concevoir l'avocat comme un entrepreneur (3.2.), d'ouvrir l'exercice de l'avocat salarié en entreprise (3.3), de moderniser les structures d'exercice (3.4) et de bénéficier de la possibilité de développer des start-ups du droit sans être contraint de quitter la profession (3.5.).

3.1. Une collaboration libérale repensée. Redonner du sens à la collaboration dans la perspective d'un esprit d'entreprise

La plupart des jeunes avocats recherchent un contrat de collaboration libérale dès leur entrée dans la profession. Peu nombreux sont ceux qui sont orientés vers un contrat de collaboration salariée et rares sont ceux qui s'installent dès leur sortie de l'école d'avocats.

Cependant, l'expérience montre que le contrat de collaboration libérale a été dévoyé de son objectif initial qui était de servir de rampe de lancement pour l'association future du jeune avocat ou pour son installation.

En outre, des abus conduisent régulièrement à des actions en requalification, là où notre déontologie et notre serment devraient nous conduire à agir prioritairement pour sanctionner les comportements inacceptables.

Notre contrat de collaboration a inspiré d'autres professions réglementées. Le rapport établi à ce sujet par le Sircom (06/2016 – Ministère des Finances) est intéressant. Mais nous l'affaiblissons.

Il est nuisible que, pour toute créativité, on ne parle en fait que d'intégrer périodiquement au contrat de collaboration de nouveaux éléments le rapprochant chaque fois davantage d'un contrat de travail dont paradoxalement toutes les études montrent l'affaiblissement, ne serait-ce que par l'effet des nouvelles organisations du travail et des techniques numériques.

Cette tendance fait dériver chacune des parties de l'esprit même de la collaboration :

- côté cabinet, le collaborateur est parfois perçu comme un simple agent de service libre néanmoins de développer sa clientèle aux frais du cabinet,
- côté collaborateur, le « patron » devient un employeur devant seul assumer les risques économiques de l'entreprise...

Dans ces conditions, comment intéresser des jeunes à l'entreprise du droit qu'est le cabinet ?

Dans ce contexte, un contrat de collaboration libérale rénové serait un facteur d'attractivité pour les jeunes avocats dès lors que chaque partie prenante ira dans le même sens :

- les écoles d'avocats pour former des entrepreneurs du droit,
- des jeunes avocats qui veulent créer et développer leur entreprise,
- les avocats « patrons » qui sont prêts à aider leurs jeunes confrères à se développer.

Il faut aussi favoriser le démarrage de la clientèle des jeunes collaborateurs qui seront les associés de demain, car leur future association dépend souvent de leur poids économique.

Les formations pourraient ainsi (cf. *supra*) intégrer le marketing de l'offre, le recrutement de clients, le développement d'accords types permettant au jeune d'apporter des clients qu'il ne peut traiter seul à son cabinet, tout en étant associé au traitement de ces dossiers et en tirant une contrepartie financière, ou de prendre au contraire en charge des clients orientés vers le cabinet et que celui-ci ne souhaite pas traiter (volume, etc.), tout en poursuivant l'instruction du jeune (forme de tutorat).

Il n'y a rien de plus formateur en effet pour un jeune collaborateur que de travailler directement avec le client.

A cet égard, nous savons qu'il existe une crainte légitime pour le cabinet de voir le collaborateur s'élever en compétence et de le quitter avec la clientèle avec laquelle il aura été en contact direct dans ce cabinet, ce qui entraîne dans de nombreux cas une forte réticence à cet exercice indispensable de la mise en contact direct du jeune avec les clients. Cependant, il ne faudrait jamais craindre de soutenir le développement et l'épanouissement personnel.

A titre de remarque mais sans qu'il soit utile de réguler à cet égard dans la mesure où il s'agit de mesures d'organisation interne des cabinets, il est observé que pour inciter le collaborateur à s'investir dans le développement du cabinet, il est possible qu'une certaine transparence dans la facturation soit efficace, du moins est-elle requise par certains jeunes impliqués qui se sentent parfois démobilisés voire déconsidérés lorsqu'ils ne sont pas informés des données financières des dossiers dont ils ont principalement la charge.

Pour un développement gagnant-gagnant, proposer un bonus de rétrocession calculée en fonction de critères objectifs et lisibles sur des périodes régulières de temps, pourrait apparaître également comme de bonne pratique dans l'intérêt de toutes les parties.

Enfin, face à la révolution numérique qui retire aux avocats, y compris par conséquent aux jeunes avocats, les questions et tâches simples, répétitives et dépourvues de réelle valeur ajoutée, il faut impérativement inciter les cabinets à favoriser/développer un véritable tutorat (ou apprentissage) pour un encadrement sérieux de la compétence et de l'aptitude des jeunes à l'exercice professionnel, obliger les collaborateurs à élever leur niveau de qualification par une formation continue digne de ce nom, contrôler au sein des écoles la réponse des cabinets aux besoins de la formation des jeunes, vérifier le respect de l'obligation d'évaluation annuelle des collaborateurs, en y intégrant pourquoi pas des confrères guides formateurs.

Plus largement, un modèle de charte (avec variantes) recensant de bonnes pratiques de la collaboration par les deux parties, dans une optique de pérennité, d'efficacité de la relation et de suivi des compétences, puis le cas échéant de l'évolution du statut du jeune avocat, sans sanction, éthique, disponible auprès des ordres, pourrait servir de guide pour les cabinets d'avocats peu ou moyennement structurés, et améliorer compréhension mutuelle, transparence, qualité, et par conséquent compétitivité du cabinet et de ses équipes. Un cercle vertueux.

3.2. L'avocat entrepreneur – l'aide à l'installation

Tous les collaborateurs ne pourront pas devenir associés. Les impétrants recalés sont tentés de quitter la profession. Par ailleurs, beaucoup de jeunes avocats ne souhaitent pas devenir associés de leur « patron » et sont au contraire attirés par le caractère libéral et entrepreneurial de notre profession.

Or, l'avocat qui s'installe en année N est grevé par les charges sociales, fiscales et ordinales calculées sur ses revenus N-1, alors qu'il était encore collaborateur et disposait du confort d'une rémunération fixe à laquelle s'ajoutaient ses dossiers personnels.

Le décalage est souvent abyssal, tant il est rare d'atteindre en première année d'installation un chiffre d'affaires égal ou supérieur à celui de sa dernière année de collaboration.

Il faudrait aider le jeune avocat entrepreneur en allégeant ses charges fiscales, sociales et ordinales, au moins la première année comme cela existe pour les demandeurs d'emploi (ACCRE – Aide au Chômeur Créant ou Reprenant une Entreprise).

3.3. L'avocat en entreprise

Les positions de l'ACE en faveur de l'avocat salarié en entreprise sont connues de tous. Ce sujet était déjà évoqué lors des discussions qui ont amené à la fusion à compter du 1^{er} janvier 1992, des professions d'Avocats et de Conseils juridiques.

Pour qui connaît le fonctionnement des entreprises et en particulier des directions juridiques des plus importantes d'entre elles, il est fondamental que les juristes internes de l'entreprise, du moins les plus qualifiés d'entre eux – en fait ceux qui ont été ou pourraient être avocats (avocats omis, juristes titulaires du CAPA, bénéficiaires de la passerelle visés au 3^o de l'article 98 du décret du 27 novembre 1991) – puissent être intégrés à nos barreaux, de sorte qu'entrant ainsi dans les prévisions de l'article 66-5 alinéa 1^{er} de la loi du 31 décembre 1971, ils puissent faire bénéficier leur employeur de la confidentialité inhérente à ces dispositions et partant, du secret professionnel.

Cet impératif est une question de compétitivité de la France (voir encore pour une illustration récente, l'arrêt *Technicolor* – Cass. Civ. 03/11/2016 n°15-20495), et de promotion de sa vocation internationale de grande place du droit, mais aussi un élément essentiel de l'appréhension de ce que sera inéluctablement demain la composition même du barreau français et ses débouchés. Potentiellement, cela permettrait d'aboutir à une profession modernisée, plus forte, largement investie dans l'entreprise.

Les pouvoirs publics sont en phase avec cette approche, Bercy comme la Chancellerie ayant manifesté à l'égard du Conseil national des barreaux leur volonté d'aller dans ce sens.

Il est d'ailleurs rappelé que 18 pays européens ont actuellement un système de confidentialité des avis des juristes d'entreprise, parfois par la mise en place d'un *legal privilege*, attaché aux actes eux-mêmes, qui sous-tend généralement une nouvelle profession réglementée dont en revanche les pouvoirs publics français ne semblent pas vouloir (exemple belge), plus souvent par capillarité plus ou moins complète des statuts, jusqu'à une assimilation intégrale des avocats externes ou internes.

A cela s'ajoute la perspective de la suppression effective de l'unicité de l'exercice professionnel, qui devrait encourager la mutabilité du professionnel dans ou hors de l'entreprise, et l'exercice dans plusieurs structures, le cas échéant pluri-professionnelles. Le Conseil national des barreaux (CNB) a d'ailleurs établi un rapport au sein de sa commission Prospective (« *L'avocat in mobilis* ») qui nous semble rejoindre cette analyse.

On voit donc ici un essor significatif de la profession qui serait censé la renforcer considérablement au plan économique, générant un effet d'entraînement pour les avocats libéraux.

Hélas, le CNB n'a pas répondu à la question qui lui était posée et le groupe de travail dit *legal privilege* a abouti en juillet 2016 à un rapport portant des propositions largement refusées par les ordres eux-mêmes lors de la concertation, et à un vote un temps contesté d'ailleurs, autorisant un cabinet d'avocats à instituer un bureau secondaire au sein des entreprises non concernées par l'interprofessionnalité. Décision sans avenir car sans intérêt pratique, sinon d'encadrer quelques situations de fait.

Compte tenu des difficultés de la profession à admettre la nécessité d'intégrer les juristes internes qualifiés, l'ACE avait quant à elle, pour éviter un modèle mal compris d'avocat salarié dont l'indépendance était contestée et dont certains craignaient la concurrence, proposé (mars 2016) de définir le **Juriste Admis au Barreau** (JAB), à la française, dont le profil devait permettre un consensus de bonne foi au sein de la profession.

Le JAB a été présenté à Bercy et à la Chancellerie. Il en a reçu un très fort soutien, d'autant qu'il leur avait été présenté à la fois par l'ACE et de grandes associations représentatives des juristes d'entreprise (AFJE, Cercle Montesquieu).

Les objectifs étaient conformes à l'intérêt de l'ensemble de la profession, à savoir notamment :

⇒ Le développement des prestations juridiques des avocats libéraux

⇒ *Le développement du droit dans l'entreprise (donc service juridique interne ou DJ, DRH, DAF) entraîne mécaniquement le développement de la demande de prestations juridiques externes par capillarité (sensibilité aux questions juridiques ; considération de la matière juridique comme élément de stratégie au niveau de la DG de l'entreprise) ;*

⇒ La confidentialité des consultations juridiques rendues aux entreprises

⇒ *L'objectif compétitif est de rechercher la protection de ces consultations juridiques rendues aux entreprises, protection également du praticien du droit face à ses concurrents, et en faveur de l'économie ;*

⇒ La confidentialité des échanges entre avocats et juristes d'entreprise

⇒ *Lorsque les entreprises ne souhaitent pas désigner un avocat pour les échanges juridiques avec les conseils de l'autre partie, que ce soit en matière précontentieuse (transactions par exemple) ou juridique (rédaction d'actes notamment), ceux-ci ne sont pas couverts par la confidentialité ;*

⇒ Le maintien en France des DJ des grandes entreprises

⇒ *La tendance est à l'organisation des directions juridiques à l'étranger, de nombreux pays offrant un statut cohérent de confidentialité aux avis et consultations des DJ, notamment en Europe (18 pays dont Allemagne, Grande-Bretagne, Pays-Bas, etc.) et aux Etats Unis ;*

⇒ La perspective de professionnels du droit rapprochés pour une représentation plus forte

au sein des ordres et l'évitement corrélatif d'une nouvelle profession de praticiens du droit, les juristes d'entreprise munis du legal privilege, de leurs règles professionnelles et déontologie propres (modèle belge) ;

⇒ Le respect du principe d'indépendance de notre serment d'avocat

⇒ L'adaptation de l'évolution de la carrière de l'avocat à la notion d'avocat *in mobilis*, objet du rapport de la commission Prospective du CNB approuvé en AG des 12 et 13 janvier 2016

⇒ *La carrière de l'avocat subit des soubresauts au gré de son déroulement : avocat libéral, salarié, magistrat, juriste d'entreprise, avocat à nouveau, etc. Elle sous-tend qu'un avocat reste avocat même s'il est omis et donc quel que soit son parcours. Elle induit une fluidité dans le parcours ;*

⇒ Favoriser l'évolution des carrières est un facteur essentiel pour l'avenir de nos jeunes avocats pour ne pas quitter la profession, mais l'exercer y compris dans l'entreprise, leur formation étant financée par l'ensemble de la profession unie du droit ;

⇒ L'adaptation de l'avocat au monde numérique et à son évolution

⇒ L'avocat doit pouvoir travailler avec ses partenaires en mode projet. Il doit pouvoir intervenir sur des documents communs gérés sur une plateforme commune sans perdre en confidentialité. Il faut donc nécessairement que ses échanges avec ses homologues juristes d'entreprise et avec l'entreprise les mandatant soient couverts par la confidentialité, sauf à encourir en permanence des ruptures de la chaîne de confidentialité mettant l'avocat lui-même à la faute ;

Le JAB a aussi fait l'objet d'un amendement le 27 juin 2016 présenté par le Sénateur Frassa lors des débats parlementaires de la loi SAPIN II, pour les motifs suivants :

Les articles relatifs à la lutte contre la corruption du projet de loi précisent clairement que cette lutte passe par la mise en place de processus de contrôle internes tels qu'une cartographie des risques ou un dispositif d'alerte interne.

De tels dispositifs prônent donc un fonctionnement en toute transparence de l'entreprise.

Pour que les informations susceptibles d'être portées à la connaissance de l'entreprise dans le cadre de la mise en œuvre de ces processus le soient en toute sécurité, il est important d'assurer leur gestion dans la confidentialité. Le développement des programmes de conformité ou programmes de compliance qui sont un des éléments d'une politique de gestion et de prévention du risque plus globale passe par cette confidentialité : une révélation d'informations prématurée ou à mauvais escient pourrait nuire tant à l'entreprise qu'aux personnes dont les identités seraient révélées.

Or, à ce jour, la réglementation française, contrairement à d'autres, y compris en Europe, ne reconnaît toujours pas la confidentialité des avis des juristes internes et permet donc que leurs avis soient saisissables alors même que leur objectif est d'assurer une meilleure conformité de l'entreprise et que l'implication de plus en grande des juristes internes dans ses dossiers est une garantie de leur succès.

L'occasion est ici donnée au législateur, au travers du projet de loi Sapin II de saisir un débat souvent écarté soit par des réactions de protectionnisme corporatiste, soit par la méconnaissance de son rôle : le statut du juriste interne, dont l'activité serait soumise à la discipline des Ordres et à une déontologie l'une et l'autre adaptées aux caractéristiques de la profession de Juriste Admis au Barreau par rapport à la profession d'avocat, et tenant par conséquent compte des règles existantes objet du code de déontologie de la profession de juriste d'entreprise.

Le projet de loi gagnerait ainsi en équilibre et rassurerait les entreprises.

La reconnaissance du statut du juriste interne permettrait également la mise en avant des directions juridiques internes au sein des entreprises et d'accélérer la mise en conformité de celles-ci avec d'autres textes. L'autre sujet d'actualité en la matière étant la nécessité de mettre en œuvre un programme de compliance posée par le Règlement général données personnelles.

Les Juristes Admis au Barreau seraient inscrits par le Conseil de l'Ordre, dans les conditions prévues par les articles 101 à 103 du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991, sur une liste spéciale du tableau qui leur est réservée. Les conditions de participation et d'éligibilité aux barreaux devront être définies par décret, une cotisation adaptée pouvant être perçue devra tenir compte de la particularité du statut du Juriste Admis au Barreau qui ne bénéficiera pas, en l'état de la législation, de la qualité d'avocat salarié en entreprise, et de l'avis des associations de juristes à cet effet.

Son enregistrement au barreau n'aurait pas d'incidence sur le statut de salarié de ce professionnel, qui continuerait à être soumis au droit du travail, hors ce qui concernerait le respect de la déontologie.

Un tel régime serait en outre en harmonie avec les statuts existant à l'étranger et, notamment, celui de « lawyer admitted to the Bar » des pays de common law, par exemple les États-Unis.

Ce statut, dans l'ordre public français, ne se heurterait pas à la jurisprudence de la Cour de Justice de l'Union Européenne concernant le privilège de confidentialité inopposable aux enquêteurs de la Commission en matière de concurrence. Aux termes des arrêts AM'S et AKZO, les États membres, dans leur ordre interne, demeurent libres de légiférer en matière de secret professionnel et de confidentialité.

Sous quelque forme que ce soit, l'avocat salarié en entreprise verra désormais inévitablement le jour. Si c'était la voie du *legal privilege* qui devait finalement être choisie, la notion de confidentialité des avis, notes ou consultations des juristes d'entreprise qualifiés, comme les membres même de cette profession, échapperont totalement à l'avis et à la régulation de la profession d'avocats et des ordres.

En revanche, si une action constructive était menée sous la houlette des pouvoirs publics avec le CNB, les évolutions pourraient être envisagées permettant enfin d'avancer dans le sens de la grande profession du droit, pour la meilleure compétitivité du droit, des entreprises, de la France.

3.4. Des structures d'exercice ouvertes

- **Elargir l'interprofessionnalité à l'ensemble des professions réglementées**

L'ACE et ses élus au Conseil national des barreaux ont été les initiateurs des évolutions en faveur de l'interprofessionnalité, qu'elle soit capitalistique (SPFPL) ou d'exercice (sociétés interprofessionnelles).

Les réflexions partent de la nécessaire prise en compte des besoins des clients. Plutôt que se livrer une concurrence stérile, les conseils des entreprises doivent travailler ensemble, chacun dans le cadre de sa compétence propre, pour présenter une offre commune et cohérente, garantissant le plus haut degré de compétence.

L'interprofessionnalité apporte deux éléments indispensables que les clients recherchent :

- un lieu unique de prestation de services répondant à leurs problématiques.
- une sécurité juridique.

L'interprofessionnalité peut recouvrir **des hypothèses très différentes suivant le degré d'intégration et le champ d'application recherchés** :

- une **interprofessionnalité ponctuelle** qui se manifeste au travers de missions traitées conjointement par des professionnels relevant de professions ou de métiers différents (co-traitance, sous-traitance de missions...), réglementée par les articles 18.1 et suivants du RIN ;
- une **interprofessionnalité de moyens** au travers de groupements (SCM, GIE, GEIE), de structures informelles (associations, sociétés de fait ou autres) ou de réseaux multidisciplinaires (article 16 RIN) ;
- une **interprofessionnalité capitalistique** qui prolonge et renforce l'efficacité de l'interprofessionnalité de moyens par des prises de participations de professionnels dans des structures d'exercice correspondant à une profession différente ;
- une **interprofessionnalité d'exercice** qui en constitue la forme la plus intégrée.

Tout rapport de domination d'une profession sur l'autre doit être proscrit. Cela signifie, par exemple, que l'ouverture de l'interprofessionnalité capitalistique doit se caractériser par :

- l'ouverture raisonnée aux capitaux extérieurs, suivant une réglementation concertée et dans le respect de la permanence du respect de principes d'équité, de dignité, d'indépendance intellectuelle des professionnels vis-à-vis d'éventuels investisseurs,
- et la mise en place de règles minimales de gouvernance garantissant la forme partenariale de l'interprofessionnalité avec un contrôle ordinal des professions concernées.

Les structures se développeront inévitablement, elles en ont les moyens juridiques. Il manque les moyens financiers pour rivaliser avec la concurrence internationale.

Cette question sous-tend également les aspects patrimoniaux des actifs incorporels. De nombreux cabinets d'avocat considèrent que leur clientèle n'est pas valorisable.

Il est un fait que le développement significatif de cabinets d'avocats est généralement inversement proportionnel à celui de la patrimonialité de leur clientèle.

Cela explique du reste probablement en partie le succès pour l'AARPI, que nous avons connu au cours de ces dernières années, le passage en AARPI ne générant pas de question de valorisation ou renchérissement de clientèle des cabinets membres... du moins à l'entrée.

Ce modèle est unique à ce jour et concerne exclusivement la profession d'avocats, d'autres professionnels restant dans une conception classique de la patrimonialité (soit selon certains usages comme les experts-comptables, soit selon des normes professionnelles tels les notaires, titulaires de charges et offices).

L'AIRPI (Association Interprofessionnelle à Responsabilité Professionnelle Individuelle), structure interprofessionnelle sans personnalité morale, imaginée par l'ACE et votée par le CNB, n'a pas été retenue à ce jour par les Pouvoirs publics. Il serait opportun que cet outil complémentaire soit disponible.

- **Aller vers la multiprofessionnalité ?**

L'interprofessionnalité s'est limitée à ce jour aux professions réglementées du droit et de la comptabilité.

Il faut aller au-delà.

On pourrait ainsi développer une vision économique de l'interprofessionnalité, notamment dans le cadre d'une chaîne raisonnée de services (par exemple : avocats en droit immobilier, avocats en droit public, droit fiscal, etc. associés avec des architectes, des ingénieurs en maîtrise d'œuvre, des économistes de la construction, etc.).

Il importe seulement de s'assurer que les règles relatives à la déontologie soient respectées sous le contrôle des ordres, comme cela sera le cas en interprofessionnalité « Macron ».

Cette extension est nécessaire, en termes de concurrence (internationale), d'opportunité (compétitivité, création d'emplois), et de périmètre professionnel.

- **L'ouverture du capital à des tiers minoritaires non avocats et des moyens de financement du développement des cabinets.**

La problématique des sociétés pluri-professionnelles d'exercice, par l'organisation de l'ouverture à d'autres professions et des conditions du travail avec elles, se retrouve dans celle de l'ouverture de nos structures d'avocats aux capitaux extérieurs.

Les avocats sont défavorisés par rapport à leurs concurrents, leur capital demeurant fermé. Nous devons disposer des moyens juridiques et financiers pour servir de levier au développement de nos cabinets dans un contexte de concurrence internationale exacerbée.

La profession doit se développer pour être au niveau des grands réseaux et structures interprofessionnels étrangers (allemands, britanniques, italiens, espagnols...).

Or, de quels moyens disposons-nous, en dehors de l'endettement bancaire, pour favoriser la croissance externe des cabinets français et les rendre compétitifs ?

Nous savons comment le Royaume-Uni a répondu à cette question en 2007 par la création des *Alternative Business Structures* par le *Legal Services Act*. Il s'agit de structures commerciales favorisant l'association entre professions du droit et non juristes (agents immobiliers, architectes, banques ou assureurs).

Elles permettent les investissements en fonds propres provenant des tiers. Les associés juristes peuvent y être minoritaires.

Les ABS constituent ainsi une nouvelle forme de structure d'exercice dans lesquelles le capital et les droits de vote sont détenus pour partie, y compris majoritairement, par des non-avocats.

Cette voie semble actuellement fermée, puisque l'assemblée générale du Conseil national des barreaux a adopté une motion les 15-16 juin 2012 que ces structures étaient de nature à compromettre les garanties apportées par les règles déontologiques propres à la profession d'avocat et l'installation en France d'ABS étrangères a été refusée au motif qu'elle aurait porté atteinte au principe d'autorégulation du barreau français.

Néanmoins, l'ouverture du capital des structures professionnelles aux capitaux extérieurs est fondamentale car il n'est pas possible de se développer significativement sans investissements dépassant la capacité contributive des associés ou le concours généralement circonscrit des banques.

Il faut donc offrir aux cabinets d'avocats, sans être dépendants juridiquement, d'intégrer des partenaires économiques leur donnant les moyens de leur vrai développement, ce qui sera pour l'avenir le gage de structures pouvant accueillir les générations futures de professionnels.

Il faut aussi permettre aux cabinets de s'ouvrir vers des techniques de financement modernes telles qu'elles existent en droit des affaires, et les faciliter.

Il est temps de considérer que les avocats sont des adultes responsables, à même de recourir aux outils juridiques et financiers de droit commun sans perdre pour autant leur âme, seul important leur respect des principes essentiels, sous le contrôle des ordres.

3.5. La possibilité de développer des start-ups du droit sans être contraint de quitter la profession

La créativité et l'innovation au sein de la profession sont mal récompensées. Elles se heurtent parfois à l'incompréhension des ordres. Elles conduisent aussi les avocats innovants à quitter la profession pour développer pleinement leurs projets de *legal tech* du fait des règles d'incompatibilités.

Si la loi Macron a ouvert la création de sociétés commerciales par les avocats dès lors qu'elles sont liées à leurs activités, ce progrès nous semble devoir être accompagné d'une réflexion sur les règles relatives à l'incompatibilité d'exercice dans le sens de leur assouplissement.

Par ailleurs, les jurisprudences en matière de structures d'exercice, d'activités accessoires y compris commerciales, ne sont pas les mêmes selon les ordres, contraignant certains avocats à changer de barreau.

Il faut assurer une unification de la doctrine et de la pratique des 164 ordres dans toutes les matières et pour toutes les décisions relatives à la structuration des cabinets et des activités des avocats.

IV. Décloisonner les lieux d'exercice de la profession d'avocat

L'attractivité de la profession d'avocat et l'intérêt de son exercice résident aussi dans le fait que le champ territorial de son exercice peut être très ouvert et que nous disposons des moyens d'en profiter et d'investir pour notre développement.

4.1. Au niveau national, plusieurs évolutions doivent être envisagées

Afin d'atteindre plus d'efficacité, la postulation ne saurait perdurer.

La réforme issue de la loi Macron est intéressante, mais elle doit être conçue comme une étape transitoire vers la suppression de la postulation. En effet, la dématérialisation des échanges avec les juridictions et les clients, les possibilités offertes par la présence des avocats sur le web et les règles de libre circulation des services rendent inutile toute contrainte de représentation territoriale pour les actions judiciaires qui représente un coût inutile pour le public.

Une carte judiciaire redéfinie et adaptée, couplée aux possibilités d'ouverture de bureaux secondaires, permettra d'ouvrir des perspectives en matière d'implantation territoriale des avocats et de faciliter la circulation entre les barreaux.

Enfin, il faut parvenir à une organisation institutionnelle de la profession démontrant son efficacité à partir d'une réelle unité, par la création d'une institution nationale forte dont la légitimité, l'autorité et la capacité de représentation de la profession ne sauraient être discutées. Pour une évolution de nos métiers, et de notre profession, pour son attractivité par la démonstration de la prise en charge concrète des intérêts des avocats, il faut un pouvoir centralisé et fort, doté de moyens financiers sérieux et d'un chef puissant représentant une volonté politique assumée, légitimé par un mode de nomination cohérent (inspiré le cas échéant de l'organisation de professions libérales réglementées du droit ou du chiffre).

La portée d'une réforme de ce type suppose à notre avis une étude analytique objective, institutionnelle et financière, qui ne nous semble pas pouvoir être menée par les élus de la profession eux-mêmes.

4.2. International et UE : sortir de notre hexagone mental

En premier lieu, les avocats bénéficient de multiples opportunités résultant

- des règles de reconnaissance des qualifications professionnelles et des titres d'avocat dans l'Union européenne ; nous évoluons sur un marché européen ouvert et garantissant des libertés fondamentales dont il faut savoir profiter et qui doivent être promues auprès des jeunes avocats : libertés de circulation et d'établissement, reconnaissance des qualifications professionnelles. Ainsi, le fait d'être inscrit à un barreau d'un Etat membre de l'Union européenne permet d'exercer la profession sur l'ensemble de ce territoire ;
- de l'ouverture des marchés étrangers de services juridiques dans le cadre de traités commerciaux conclus par l'Union européenne pour ses Etats membres.

En deuxième lieu, il ne faut pas hésiter à profiter des dispositifs fiscaux et financiers facilitant l'établissement à l'étranger.

D'une part, les cabinets d'avocats bénéficient d'un crédit d'impôt pour la promotion de leurs compétences à l'étranger. L'article 110 de la loi de finances pour 2009 a inséré un article 93-0 A dans le code général des impôts prévoyant une exonération d'impôt sur le revenu dans la double limite, appréciée au titre d'une année, de 25 000 € et de 25 % de la rétrocession d'honoraires à laquelle le collaborateur a normalement droit, c'est-à-dire celle qui lui est versée avant prise en compte des suppléments pour séjours à l'étranger. En outre, l'instruction fiscale du 30 juillet 2009 (Instr. DGFP 5 G-6-09) définit de façon précise les contribuables éligibles à l'exonération, les conditions de l'exonération, le montant de rétrocession d'honoraires ouvrant droit à l'exonération, l'articulation avec le régime des « impatriés » des non-salariés prévu à l'article l'art. 155 B du code général des impôts et l'incidence sur les autres revenus.

D'autre part, ils disposent d'un outil d'aide à l'implantation internationale des cabinets d'avocats avec le prêt « avocat-export » conclu par le Conseil National des Barreaux en partenariat avec la Caisse des dépôts et consignations.

A cela, ainsi que cela a été indiqué précédemment, s'ajoute une réflexion nécessaire sur l'ouverture internationale des structures d'exercice. Le rapport Darrois ouvre plusieurs pistes, sans les détailler, à partir de l'affirmation de la nécessité de trouver des solutions aux « *difficultés constatées pour permettre l'association d'avocats étrangers dans des structures d'exercice en France ou à l'étranger* » afin de favoriser « *le développement international des cabinets d'origine française, actuellement en situation de distorsion de concurrence* » (p. 36).

Les propositions suivantes sont de nature à permettre aux avocats français d'accompagner leurs clients dans leurs opérations à l'étranger et à développer leurs activités :

- autoriser « *l'association d'avocats inscrits à un barreau étranger et qui exercent dans des bureaux localisés à l'étranger* » ;
- encourager le développement des cabinets à l'étranger : création de filiales ou de succursales, développement de partenariats avec les cabinets étrangers.

En dernier lieu, le développement d'une politique d'information et d'alerte sur les possibilités de réponses aux appels d'offres et appels à proposition internationaux est de nature à renforcer l'attractivité de la profession.

* *
*

Nous espérons que nos réflexions auront été utiles à votre mission,

Votre bien dévoué,

Denis RAYNAL
Président national de l'ACE