

## TABLE RONDE N° 2

# Quels moyens pour faire du juriste un atout-maître dans la compétition internationale ?

La table ronde a été animée par Étienne WERY, Avocat associé au cabinet Ulys

## Étienne WERY

Nous allons parler à présent du juriste, c'est-à-dire celui qui met en œuvre le droit dans la société. Les participants de la table ronde sont les suivants :

- Alain-Marc Irissou, président de l'Association française des juristes d'entreprise ;
- Dominique Morel, expert-comptable ;
- Caroline Neveux, Jurimanagement ;
- Maître Stéphane Baller, associé Ernst & Young Société d'Avocats ;
- Maître Michel Bénichou, président de la Commission affaires internationales du Conseil national des barreaux ;
- Maître André Farache, avocat associé cabinet Karila.

Commençons par vous, Caroline Neveux. Vous avez été secrétaire générale d'un des grands cabinets de la place de Paris, mais aussi directrice des affaires financières en entreprise. Vous avez fondé Jurimanagement, une société de conseil en management et en marketing / communication pour les professions juridiques.

## Caroline NEVEUX

Nous conseillons uniquement les cabinets d'avocat sur l'organisation et la stratégie des structures d'exercice. À notre sens, il existe deux moyens pour augmenter la compétitivité dans un contexte fortement concurrentiel et international. Comment faire en sorte que l'entreprise française du droit, malgré ses spécificités, acquière les réflexes des entreprises performantes ? Par ailleurs, les préceptes déontologiques doivent peut-être être adaptés à une pratique moderne dans un contexte international.

En dix ans, le marché – à l'origine technique – est devenu un marché d'offreurs, dans un contexte concurrentiel où s'intensifient les transactions. Ces dernières engendrent une complexité et une volatilité de l'offre de droit. Face à cette situation, l'adaptation des cabinets français reste partielle. Ces derniers perdent encore beaucoup en efficacité dans les domaines internes, mieux organisés à l'international.

S'agissant de la gouvernance d'un cabinet, il faut se rappeler que la structure d'avocats est caractérisée par sa structure capitaliste particulière (associés à la fois actionnaires, administrateurs, producteurs et vendeurs). La gestion des relations entre associés conditionne de manière incontestable la réussite ou l'éclatement d'un cabinet. Le consensus est un outil de management du cabinet d'avocats et doit donc être organisé avec précision, d'où l'importance de principes de gouvernance clairs, de chartes de modes de répartition de résultats, de valeurs permettant de pérenniser les structures et de renvoyer une image solide. Ces principes sont encore trop peu abordés. Le cheminement vers la stabilité et la dimension collective est l'un des enjeux de la compétitivité dans une profession fortement marquée par l'individualisme.

Comment contourner l'absence de patrimonialité ? Dans l'entreprise traditionnelle, un dirigeant – dès lors qu'il est associé au capital – cherche à faire croître son capital. Dans les

cabinets, cette notion existe assez rarement même si le fonds civil a été reconnu. Dès lors, les mesures de protection du patrimoine deviennent extrêmement importantes. De ce point de vue, les principes essentiels de compétitivité passent par des principes de management relativement simples, mais encore peu appliqués. Tout d'abord, la gestion des hommes dans des politiques de fidélisation doit leur donner des perspectives et des assurances, alors que le statut du collaborateur est précaire. La gestion budgétaire et financière au service de la production n'est pas assez développée. Elle l'est au service de la réduction des coûts. Capter la valeur devient aujourd'hui fondamental pour les entreprises du droit, alors que les méthodes de la concurrence s'organisent.

L'investissement dans un cabinet d'avocats découle du temps passé. Sa mesure et son emploi sont fondamentaux dans la détermination des politiques de prix, de facturation mais également de développement des structures. Le marché se tend actuellement, ce qui s'accompagne d'une tendance à la disparition de la facturation au temps passé au profit de modes alternatifs (devis, forfaits). Les avocats doivent être rompus à ces méthodes.

Par ailleurs, il est essentiel de connaître le marché économique de son client, son produit. Le définir, réaliser un plan marketing sont des préoccupations réelles dans les cabinets d'avocats qui n'existaient pas il y a dix ans.

Devant l'absence de patrimonialité, l'attachement des hommes, des clients, des prestataires à des valeurs incorporelles (marque, organisation, système d'information, visibilité) sont autant d'enjeux de compétitivité. Faire évoluer les mentalités des avocats – eu égard aux principes généraux du management – signifie bien sûr les former.

Un assouplissement de la déontologie est-il nécessaire pour favoriser une pratique moderne ? Je vous lis les commentaires d'un internaute avocat sur le site de la Commission Darrois : « *La profession d'avocat ne peut toujours pas avoir recours à une opération de prospection ni de publicité client, contrairement à ses concurrents conseils et audits non-avocats qui font de facto le même métier, organisé de manière beaucoup plus rationnelle* ». Il faut nuancer ce propos, car la Profession a effectué de grands progrès depuis 10 ans. Depuis 2005, un assouplissement des conditions d'application de la communication est intervenu.

Pour animer une agence de communication au service des professionnels du droit, je peux témoigner que nous utilisons tous les outils de communication traditionnels au service des entreprises du droit. Il subsiste toutefois l'image d'un verrou corporatiste qui peine à évoluer. Il faut l'y aider. Il est évident en revanche que pour la prospection, le sujet reste entier.

La grande variété des structures d'exercice issue de l'héritage des réformes de la profession ne semble plus répondre aux attentes des professionnels. Les avocats peuvent choisir entre 11 structures différentes actuellement. Simplifier les types de structures – en veillant à conserver celles qui favorisent le développement et l'investissement, mais aussi à donner la capacité aux cabinets français de disposer de moyens juridiques,

financiers et fiscaux dans un contexte d'internationalisation de l'offre – semble constituer une piste fondamentale pour assurer la compétitivité.

Enfin, je souhaite évoquer les possibilités d'ouverture du capital des cabinets d'avocats. Le capital des structures d'exercice est aujourd'hui réservé aux avocats, ce qui fait fuir d'excellents managers non-avocats dont les avocats pourraient avoir l'utilité. L'ouverture à des non-avocats est l'un des thèmes sur lesquels se penche la Commission européenne. En Europe, la situation est diverse. La concurrence s'organise en Angleterre, en Irlande du Nord, en Écosse, aux Pays-Bas, en Italie, en Espagne. Nous avons en France beaucoup à apprendre de Maître Bénichou. L'Australie a franchi un grand cap en 2007. Le cabinet *Slater & Gordon* s'est en effet introduit en bourse, lui permettant de lever des fonds pour procéder à des acquisitions.

Le barreau français est protéiforme. Les structures d'exercice y sont très éclatées. Il est délicat de constituer une réelle entreprise du droit dans le barreau français. En France, une première réforme a été lancée en 2005, avec les sociétés financières de profession libérale, autorisant l'introduction de tiers investisseurs sous réserve que ces derniers soient des avocats. À notre sens, l'ouverture du capital permettrait peut-être de favoriser le développement entrepreneurial et de réguler des modes de gouvernance assez complexes aujourd'hui.

Pour être compétitif à l'international, il faut parler l'anglais. Ce n'est pas toujours le fort des avocats français.

#### Étienne WERY

Dominique MOREL est expert comptable, il conseille de nombreux cabinets d'avocats, il est enseignant et aussi médiateur (s'occupant souvent de conflits pouvant intervenir entre avocats eux mêmes dans le cadre de leur association dans les cabinets).

#### Dominique MOREL

Christian CHARRIÈRE-BOURNAZEL, le Bâtonnier de l'Ordre des avocats de Paris, précisait précédemment que les cabinets d'avocats étaient des entreprises. C'est une réalité, mais le cabinet d'avocats n'est pas une entreprise comme les autres. En général, il est rare d'entendre un avocat parler naturellement de rentabilité, de comptabilité, de politique budgétaire, de management, de gouvernance, de performance, d'optimisation de la production. Ce constat donne ses aspects particuliers à l'entreprise avocat.

Tant que les questions de la patrimonialité dans les cabinets d'avocats n'auront pas été réglées, la notion de pérennité de l'exploitation se posera.

Tant que dans les cabinets d'avocats il subsistera une confusion entre la rémunération de l'avocat et le résultat de l'entreprise dans laquelle il exerce, l'entreprise avocat sera privée de toute mise en réserve et donc de son financement.

Tant que n'aura pas été traitée la question de la personnalisation de l'activité de l'avocat qui empêche toute fluidité dans l'affectation des dossiers ou la centralisation de relation au client, l'entreprise avocat ne se construira pas.

Tant que la comptabilité sera perçue comme une contrainte plutôt que comme un outil d'aide à la décision, tant que les coûts de production ne seront pas analysés pour les comparer avec un niveau de facturation, le modèle économique du cabinet d'avocats ne fonctionnera pas convenablement. Il est rarement possible d'observer ce que l'on ne mesure pas, ou ce que l'on mesure mal.

De manière simpliste mais efficace, une entreprise peut se définir par la réponse aux trois questions suivantes : où se

situe la demande solvable, ai-je une structure adaptée pour satisfaire cette demande solvable et quels financements sont nécessaires pour mettre en place cette structure adaptée ?

Si l'on envisage la réponse à ces questions et qu'on les transpose à l'entreprise avocat, on risque d'être confronté à quelques déconvenues.

Enfin, un avocat ne peut, à lui tout seul, être tour à tour producteur technicien, DRH, directeur commercial, DAF, secrétaire général sans oublier des fonctions émergentes indispensables à la survie des organisations qui ont la direction du service d'information, la *compliance* ou conformité, les recherches et développement et la réflexion stratégique.

Si l'on veut construire un modèle économique performant c'est une question qu'il convient de traiter.

La mondialisation est caractérisée par une intensification de la circulation des hommes, des marchandises, des services et de l'information. Toutes ces transactions doivent être à la fois de qualité et être sécurisées. La place du droit et des juristes dans ce contexte n'est pas à démontrer. Être capable de répondre à une telle demande met en œuvre naturellement la notion d'intelligence économique (où est la bonne information ? Comment la valide-t-on ? Où se prennent les décisions ?). Si le cabinet d'avocats veut devenir un modèle performant, il se doit de répondre à toutes les problématiques qui viennent d'être exposées.

C'est aussi dans cette perspective que se pose la recherche de la meilleure localisation possible pour l'entreprise avocat. Elle se situe où sa stratégie de financement sera la plus facilement assurée, où la politique fiscale du pays qui l'accueille sera la plus favorable et les obligations de présentation des comptes seront les moins contraignantes.

Dans le cadre d'une économie mondialisée et dans la recherche d'un modèle adapté, il faut connaître et comprendre.

À cet égard, il est particulièrement révélateur de se pencher sur la signification multiculturelle du mot « *comprendre* ».

En français, *comprendre* vient du latin « *cum prendere* » littéralement « *prendre avec* » c'est-à-dire prendre le tout dans son ensemble et sa globalité et avoir une vision en hauteur du phénomène.

L'anglais, quant à lui, dit « *I understand* »... littéralement « *Je me tiens en dessous* ».

Entre le français qui prend le tout dans son ensemble, comme s'il se tenait au-dessus survolant la question et l'anglais qui se tient en-dessous sans préjugés et sans *a priori*... on mesure la différence de culture et d'approche des questions et des problèmes... et les risques de distance qui peut exister dans la vision du monde, les prises de décision et l'expression des modes de conviction.

L'allemand dit « *I stie fierlich* », littéralement ou de manière allégorique « *Je tiens fermement* ». Il est aisé de se référer au sens de la discipline et de la rigueur teutonique.

Le japonais, quant à lui, dit « *wakarimas* » et cette formulation est représentée par un idéogramme chinois qui figurativement montre un glaive qui détaille en morceau un billot de bois. L'asiatique lui, quand il comprend, détaille la question en morceau. Il s'attachera au détail et non à la globalité.

Cette diversité du mot « *comprendre* » est une source de réflexion et d'inspiration pour l'homme et le fonctionnement de l'entreprise dans un univers mondialisé. Il doit admettre et reconnaître ces cultures et évoluer avec celles-ci. Le juriste n'échappe pas à cette règle universelle.

Dans un ultime, mais très sérieux clin d'œil, le meilleur modèle économique dans une économie mondialisée serait celui qui permettrait à la fois de se tenir au-dessus, en-dessous, fer-



mement et aussi de pouvoir détailler la question qui se pose... sans oublier la gestion des crises et la prévention des risques...

#### Étienne WERY

Maître Stéphane Baller travaille chez Ernst & Young et possède une double formation juridique et comptable. Il est l'auteur de l'Observatoire des directions juridiques depuis 2007.

#### Stéphane BALLER

Ernst & Young en France réalise 25 % de son chiffre d'affaires de firme pluri disciplinaire en réalisant des prestations en matière de droit des affaires, de droit fiscal et de droit social. Et cette synergie fonctionne parce que les personnes du chiffre ont besoin des personnes du droit. Un commissaire aux comptes devant signer les comptes d'une entreprise du CAC 40 doit considérer les risques juridiques et fiscaux, pour lesquels il a besoin de conseils qui connaissent sa méthodologie de travail, ses obligations mais maîtrise aussi une technique de haut niveau. Ainsi 85 % de notre chiffre d'affaires en tant que cabinet d'avocats est réalisé en direct avec nos clients, alors que 15 % de notre chiffre d'affaires est réalisé pour appuyer les commissaires aux comptes de notre réseau dans leurs missions de certification.

Et si nous sommes arrivés aujourd'hui à ce modèle de fonctionnement harmonieux, c'est après avoir licencié 100 personnes en 2003. La loi de sécurité financière a produit ses effets et nous a fait réfléchir quant aux nouvelles contraintes imposées aux commissaires aux comptes pour garantir leur indépendance, tout en proposant au marché un geste d'avocat différent intégrant des éléments du conseil et de l'audit, notamment la très forte culture d'entreprise et la capacité de travailler avec toutes les fonctions opérationnelles de l'entreprise. Les réformes sont maintenant derrière nous et nous sommes « *rentrés dans le rang* », comme l'a reconnu la profession en désignant l'un de nos associés comme bâtonnier. Mais c'est l'écoute du marché qui nous a permis de progresser en recherchant les moyens nécessaires à un juriste pour répondre à ces enjeux au niveau international. Nous réalisons ainsi un Observatoire des directions juridiques dont la deuxième édition est en cours. Nous avons déjà collecté 105 réponses exploitables à cette date.

Il nous semblait en effet essentiel de réaliser un point sur les attentes existantes vis-à-vis du juriste et de déterminer avec qui il travaille, dans quel environnement et avec quels enjeux. Dans l'échantillon de 200 juristes réunis pour l'édition 2007, nous constatons qu'un sur deux travaillait avec sa direction générale. En revanche, le juriste travaillait relativement peu avec les DRH. Alors que la conception de plans de rémunération internationaux, de politiques de prix de transfert avec certaines réorganisations nécessite une ingénierie importante, seuls 12 % de directeurs juridiques travaillent régulièrement avec les DRH. Mais les juristes ne travaillent pas plus avec les fiscalistes sur ces questions.

Cependant, certains sont directeurs juridiques et fiscaux. De plus, un statut unifié pourrait précéder cette collaboration annoncée. Il ne sera prochainement plus possible de perquisitionner dans les bureaux des directeurs juridiques si la grande profession du droit est constituée. J'espère que les directeurs fiscaux, qui pour beaucoup ont une formation juridique, bénéficieront du même statut d'avocat en entreprise.

Enfin, les juristes ont aussi peu de contact avec les responsables marketing qui pourtant pilotent des politiques commerciales souvent sous surveillance du législateur. S'agissant des demandes et des attentes des directions générales vis-à-vis des juristes, on constate que dans 61 % des cas,

il leur est demandé de réaliser une veille efficiente et d'arriver à proposer des initiatives et des recommandations au niveau international permettant d'anticiper le risque juridique à l'intérieur de l'organisation.

Que ce soit à horizon long ou court terme, que cette demande soit tournée vers les directions générales ou vers les autres opérationnels de l'entreprise, il existe un consensus sur ces éléments de veille, d'anticipation, de gestion des risques et de gestion des risques juridiques formalisés demandés aux sachant du droit pour être conforme aux attentes du marché. La conformité s'est en effet enrichie ne se limite pas (plus) au respect de la loi, mais intègre aussi des éléments de règles que l'entreprise s'est fixés et qu'elle rend publics. Les événements récents ont certes montré quels progrès en matière de *compliance* devaient encore être réalisés.

Par ailleurs, l'entreprise attend de la direction juridique qu'elle travaille sur sa structure de coûts, alors qu'elle est en moyenne composée de 4 à 5 personnes pour une charge de travail qu'elle a du mal à absorber. Les juristes devront pour ce faire disposer d'une formation économique et être capable de dresser des tableaux de bord permettant de démontrer la bonne utilisation des embauches récentes.

Nous avons aussi constaté dans cette première enquête qu'une entreprise sur trois n'a pas formalisé la définition de la *compliance*.

La place des juristes sera donc encore plus importante à l'avenir. Il leur faudra une ingénierie leur permettant à l'international et dans les différents métiers d'être suffisamment bien préparés.

Et la nouvelle livraison de l'enquête en cours pourrait confirmer cette évolution. Sur la base des 105 réponses que nous avons reçues à ce jour, nous constatons par exemple que les tableaux de bord sont utilisés par les juristes. Des indicateurs de mesure sont en train de se mettre en place. La fonction juridique est en train d'atteindre sa maturité, bien que n'étant pas formée par l'université à la gestion, à la communication et au management dès l'origine.

Nous avons demandé aussi aux juristes s'ils souhaitaient être invités au Comité d'audit, ce qui est peu fréquent actuellement. Près d'un tiers des répondants souhaiterait y participer, alors que les fiscalistes ont moins envie d'y aller.

Nous avons également sondé les juristes sur leur volonté de prendre la responsabilité du risque du management juridique de leur entreprise, en fonction des moyens qui leur sont donnés. 10 % des directions juridiques ne le souhaitent pas, car elles se considèrent encore comme des cabinets internes, mais les autres juristes sont en demande. Tous ces signes doivent permettre de constater un besoin croissant du juriste dans l'entreprise.

#### Alain-Marc IRISSOU

Les entreprises françaises ont vu leur direction juridique se renforcer considérablement au cours des dernières décennies. La fonction juridique a aujourd'hui compétence sur toutes les questions de droit intéressant l'activité de l'entreprise. Toutefois, les juristes d'entreprise français sont soumis à un handicap qui n'est pas celui de leurs homologues européens : leurs avis juridiques et les consultations qu'ils donnent à leur client unique ne sont pas protégés par la confidentialité. Pour leur part, les avocats en bénéficient *via* le secret professionnel.

Cette absence de confidentialité signifie que tout ce que produisent les juristes d'entreprise français peut faire l'objet de saisies par les différentes autorités (judiciaire, administrative, concurrence) et être utilisés à charge contre l'entreprise.

La *compliance* nécessite un travail très important. Un juriste peut proposer à son chef d'entreprise de mettre fin à certaines attitudes non-conformes, par exemple d'appliquer la convention de l'OCDE – transposée dans le droit français en 2000 – sur la corruption des agents publics étrangers. Cette convention fait du paiement de commissions à l'étranger en vue d'obtenir indûment des marchés un délit pénal. Le travail préparatoire du juriste pour informer l'ensemble de l'entreprise que ces agissements ne sont plus autorisés, les analyses réalisées pour corriger certains comportements connus dans l'entreprise peuvent être saisis et utilisés à charge contre le chef d'entreprise.

Ce dernier peut, de fait, avoir des réticences à consulter son juriste dans certains cas de figure. À cet égard, les entreprises françaises se trouvent en position d'infériorité par rapport à leurs concurrentes étrangères. Le système anglo-saxon dispose du *legal privilege*, qui constitue une exception à la procédure de *discovery* permettant à toute la production des juristes internes anglo-saxons d'être protégée.

Dans le cadre d'un contentieux international où la compétence est détenue par un juge américain ou anglais, la procédure de *discovery* va obliger l'entreprise à tout communiquer car le juriste français ne bénéficie pas du *legal privilege* ou de son équivalent. À l'inverse, tous les documents de l'homologue américain seront protégés. Il s'agit là d'un risque économique pour une entreprise française. La réticence éventuelle d'un chef d'entreprise à consulter son juriste pose un réel problème.

Dans le cadre de la Commission présidée par Maître Darrois pour la création d'une grande profession du droit, les juristes sont consultés. L'idée de constituer un nouveau mode d'exercice de la profession d'avocat en entreprise constituerait une solution. Nos entreprises pourraient bénéficier d'une fonction juridique interne constituée de titulaires du CAPA et de juristes d'entreprise accédant à cette fonction d'avocat en entreprise. Tous disposeraient de cette garantie que constitue le secret professionnel pour protéger leur production, leur avis et les consultations rendues à leur entreprise.

Pour développer le droit de notre pays, il faut d'abord mettre les juristes de nos entreprises sur un pied d'égalité avec leurs collègues étrangers. Dans les grands pays occidentaux, la France est la seule avec l'Italie et la Suède à avoir ce handicap.

#### Maître André FARACHE

Faire du juriste un atout-maître dans la compétition internationale revient à se demander comment l'avocat peut aider l'entreprise à gagner cette compétition, à travers son rôle classique de sécurisation et d'exercice des droits de son client.

Les juristes connaissent parfaitement le droit afférent à leur entreprise, connaissent le secteur mais n'ont qu'un seul client, à la différence de l'avocat. Ce dernier a plusieurs clients. Il doit donc avoir une vision transversale, développer une « *imagination juridique* » et a une indépendance vis-à-vis de ses clients lui permettant de donner un conseil différent de celui du juriste d'entreprise. L'avocat présente l'avantage de connaître la procédure et de la pratiquer, ce qui lui permet de donner un conseil précontentieux. Fort de cette connaissance, il peut aider l'entreprise non seulement au moment de la sécurisation des droits, mais bien évidemment pendant et après le procès.

Avant le procès, l'avocat peut aider l'entreprise en intervenant très en amont de ses prises de décision, en liant un réel partenariat avec l'entreprise qui permettra d'éviter les contentieux. Je suis intimement convaincu qu'il n'y a pas de bon conseil sur la négociation et la rédaction des contrats sans une

connaissance du contentieux. Les contentieux ont fortement baissé au cours des dix dernières années, de l'ordre de 40 %. En revanche, les litiges se sont multipliés, ce qui signifie qu'il y a une volonté d'éviter autant que faire se peut les contentieux, en les résolvant par la médiation et les transactions. L'avocat devient un atout en maîtrisant ces techniques de résolutions des conflits.

Au cours d'un procès, l'avocat est un atout par sa maîtrise de la procédure. Enfin, l'avocat aide l'entreprise en maîtrisant l'exécution des décisions de justice, ce qui est particulièrement important dans la compétition internationale. En Espagne, il faut entre un et deux ans pour faire exécuter la décision d'un tribunal français. L'harmonisation des procédures d'exécution constitue l'un des moyens d'aider les entreprises dans la compétition internationale, harmonisation qui doit se poursuivre et permettre une plus grande efficacité.

En conclusion, pour être un véritable atout, l'avocat doit connaître l'entreprise de l'intérieur, ce qui implique une formation en entreprise mais pas seulement dans les directions juridiques. Pour ma part, ma pratique professionnelle n'est plus la même depuis mon expérience de créateur d'entreprise. L'avocat doit enfin constituer un réseau d'experts nationaux et internationaux qui créent un vivier de compétences auxquelles il peut rapidement faire appel, dans l'intérêt bien compris de ses clients.

#### Étienne WERY

Maître Bénichou va conclure les interventions. Il est avocat et bâtonnier. Il a été président du Conseil national des barreaux et est le fondateur du Code de déontologie européen.

#### Maître Michel BÉNICHOU

Je m'intéresse en particulier aux avocats et à leur place dans la mondialisation. Les avocats ont changé. Il faut se défaire des stéréotypes. Je constate que le marché du droit existe mais qu'il est atypique. En effet, le marché du droit est un marché de confiance depuis le début des temps. Malgré l'absence de publicité et de management, les avocats sont parvenus à rester en contact avec leurs clients.

Deuxièmement, le marché du droit est atypique car il n'est pas concurrentiel. Les avocats sont en compétition, alors que les autres acteurs de droit sont en situation de monopole. Il est demandé aux avocats de se développer à l'international alors qu'ils n'ont pas les outils fiscaux et sociaux nécessaires pour cela. Les éléments de blocage comme le *numerus clausus*, l'interdiction de publicité, les tarifs et les monopoles dans certaines professions du droit (notaires par exemple) ne sont pas tombés.

Par ailleurs, je constate que la mondialisation est très développée dans le monde industriel, dans le monde agricole, mais que ce n'est pas le cas pour les services. Ces derniers ont besoin de capitaux pour se développer et peuvent s'exporter. La mondialisation des services juridiques n'est malheureusement pas encadrée par des principes directeurs. Elle n'est en effet que peu évoquée dans les discussions commerciales multilatérales.

Les cabinets d'avocats et les institutions ont des défis spécifiques à relever. Les cabinets sont mis au défi de la compétitivité. Cette dernière passe par une adaptation de nos structures, même si nous avons déjà engagé beaucoup de réformes. Il existe aujourd'hui 17 différents types de structures. Lorsque nous avons tenté d'en réduire le nombre, certains ont mis en avant qu'il fallait laisser le choix. La question de la patrimonialité fait aussi débat. Elle peut être un frein au développement des cabinets d'avocats.

&gt;

La capitalisation des structures d'avocat est également un débat récurrent. Ces derniers sont sous-capitalisés par rapport à leurs concurrents étrangers. Si les banques décident de créer des réseaux d'avocats, les cabinets n'auront qu'un client. La question de la capitalisation pose la question de l'indépendance. Si le cabinet n'est plus indépendant, la relation de confiance avec les clients peut être écornée. Dans les cabinets espagnols, les capitaux extérieurs ne peuvent atteindre que 25 % du capital.

La compétition par les prix est un autre problème. La mondialisation industrielle a commencé par une baisse des prix, mais a également engendré une guerre de la qualité. Les clients sont prêts à payer plus cher des actes juridiques s'ils apportent une plus-value. Le juriste doit apporter une singularité pour ne pas être remplacé par des logiciels pour les actes courants.

À mon sens, il faut élever le niveau de formation. La formation continue obligatoire – qui remporte un franc succès – doit être portée de 20 à 40 ou 50 heures par an. Il faut également développer la spécialisation, envisager un recrutement diversifié, modifier l'examen d'entrée à la profession d'avocat pour l'adapter.

En tant qu'avocat, je veux rester compétitif mais conserver mes valeurs, notamment traiter les problèmes des personnes qui ont des moyens limités. La question de l'éthique sera essentielle pour l'avenir de la profession d'avocat. Les avocats anglo-saxons mènent un combat pour l'implantation du *Common Law* dans le droit des affaires ou encore des contrats. L'hybridation est à mon sens une hérésie. Il faut défendre le droit continental. Un droit européen des contrats basé sur le *Common Law* constituerait une grave difficulté pour les entreprises et leur développement.

Nous devons être exportateurs de droit mais aussi importateur de droit, en recevant des juristes étrangers pour les for-

mer au droit continental et leur permettre de le diffuser lorsqu'ils repartent dans leur pays. Nous devons former davantage d'étudiants étrangers à notre droit et devons en tenir compte en matière d'attribution de visa.

L'arrivée d'avocats en entreprise ne règlera pas tous les problèmes, tant que ces derniers ne bénéficieront pas du secret professionnel. Je suis optimiste sur l'avenir des juristes. Pendant 30 ans, la déréglementation a été le credo absolu. Avec la crise, tout le monde appelle de ses vœux un retour de la régulation. Cette dernière s'effectuera par le droit. C'est de cette manière que s'est construite l'Europe.

Je veux que chacun ait la possibilité d'accéder au droit et à la justice. Il faut assumer la présence d'avocats dans l'ensemble des territoires, afin d'éviter la formation de déserts juridiques.

Par ailleurs, il faut un environnement favorable pour les avocats et leur développement. Les Ordres doivent créer une communauté de valeurs des juristes. Nous entendons parler d'une mondialisation par le droit. Pour ma part, je plaide pour un droit de la mondialisation.

#### Étienne WERY

Les moyens pour faire du juriste un atout maître dans la compétition internationale cités au cours des six interventions peuvent être classés en trois grands ensembles :

- les défis et moyens individuels : organisation, stratégie, spécificité, compréhension des chiffres, trouver sa place sur un marché ;
- les défis et enjeux collectifs pour les juristes et les avocats : déontologie, confidentialité, patrimonialité ;
- les défis et enjeux macro-socio-économiques : concurrence, existence de frontières, place de la régulation dans le modèle anglo-saxon.