



Rapport de Bénédicte BURY

**Avocat, ancien membre du CNB, Présidente d'honneur de l'ACE-JA
Présidente de la commission formation et Directrice du congrès de l'ACE 2014.**

Ce Congrès a montré l'ambition de l'ACE d'anticiper et de rechercher le sens des mutations. Grâce à ce travail d'équipe avec les commissions de travail de notre association, les experts sollicités et les travaux des ateliers avec les participants, notre équipe permanente et nos partenaires, tous impliqués « pour une croissance responsable », le Congrès a permis de prendre la mesure des enjeux et de promouvoir l'entreprise. L'entreprise que les Avocats accompagnent et l'entreprise d'Avocat, au service d'une croissance responsable en intégrant les sciences humaines et sociales : Une éthique de la performance au bénéfice d'une justice participative et pacificatrice des rapports humains.

- L'intégration, moteur de croissance responsable :

Cette intégration est essentielle à la performance globale tel que cela est ressorti de la table ronde de jeudi après-midi à laquelle l'ACE, représentée par Denis Raynal, François Braud et Marie-Daphné Fishelson, laquelle a apporté sa sensibilité des enjeux sociaux dans l'entreprise, avait invité le Centre des Jeunes Dirigeants Pays basque, représenté par François Lesineau. Ce modèle de performance responsable consiste précisément à intégrer dans la stratégie et la gouvernance de l'entreprise, les dimensions économiques, sociétales et environnementales.

Les travaux ont montré les bénéfices de l'intégration « des » diversités culturelles, de formations, genres, générations, des boomers à la génération Z, autant de cultures différentes, notamment par la promotion de projets artistiques, grâce à des outils de financement alternatifs, présentés dans l'atelier dirigé par Delphine Gallin, tels que le mécénat, notamment de compétence. Cet atelier stimulant avait en effet associé la commission Art de l'ACE, présidée par Anne-Sophie Nardon qui a favorisé les échanges et permis de suggérer l'idée de développer un partenariat avec le Ministère de la Culture et de la Communication afin de promouvoir le mécénat auprès des entreprises et des particuliers accompagnés par les Avocats. Grâce à ce type de réflexions et d'initiatives et dans la logique de mouvements soutenus par l'Unesco, de mécénats culturels ou d'éducation artistique, l'Avocat développe son accompagnement des entreprises et des particuliers pour accroître la compréhension de l'importance de la diversité culturelle et renforcer la cohésion sociale.

Eric Ravier a mené, chiffres et humour à l'appui, l'atelier consacré à la relation intergénérationnelle dans lequel Jeremis Parlebas, de la Direction service et innovation sociale de la Mondiale est intervenu pour nous expliquer ces générations aux cultures spécifiques : la génération Z fonctionnant dans un réseau managé comme la précédente mais avec cette spécificité aujourd'hui d'un réseau informatif s'étendant en dehors de l'entreprise, interpellant le manager sur la détermination de sa place, tout à fait essentielle et profitable, s'il la trouve.

Irène Arnaudeau et Charlotte Karila-Vaillant avec Solenne Roche-Brugère, dans le cadre de la commission égalité et diversité, avaient convié le Cercle Montesquieu et la société Atos afin de partager leurs expériences du management de la diversité, un management interculturel auquel participaient les réseaux au féminin de la région qui avaient pu nous rejoindre.

Le Congrès a permis de faire ressortir que l'intégration est facilitée par les outils collaboratifs. L'intégration est évidemment facilitée lorsque les actionnaires, socialement responsables, renforcent le management responsable. La responsabilité globale, impliquant l'élargissement spatial et temporel fait référence aux principes de « pertinence » et de « cohérence », fondements des systèmes de pilotage des organisations et du système de management. Les nouvelles aspirations de cette responsabilité générale sont d'ailleurs venues des dirigeants eux-mêmes, le Centre des Jeunes Dirigeants qui a développé le concept de « performance globale » ou d' « entreprise citoyenne », et les fonds de pension à l'origine des principes de « corporate governance ». Quelles sont ces obligations, source de responsabilité ? Grégory Mouy et Gilles Camphort ont accepté, et je les en remercie vivement, d'organiser cet atelier central : « Gouvernance responsable et enjeux éthiques : le rôle de la stratégie d'Avocat ». Les Avocats ont ainsi travaillé sur l'évolution des modèles de gouvernance des entreprises comme de leurs cabinets afin d'intégrer le lien social qui accompagne l'acte économique. Le 29 septembre, le Conseil de l'Union Européenne a adopté le projet de directive sur le reporting extra-financier des grandes entreprises. La directive prévoit la publication annuelle obligatoire des informations en matière sociale, environnementale de respect des droits humains ainsi que de lutte contre la corruption pour les entreprises de plus de 500 salariés et dont le chiffre d'affaire dépasse 40 millions d'euros. Cette gouvernance a pour objectif d'intégrer les attentes de l'ensemble des parties prenantes de l'activité de l'entreprise. William Feugère a par ailleurs insisté sur la tendance internationale à prendre en compte les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour éviter la survenance des risques, dont seule la preuve permet à l'entreprise de démontrer son absence de responsabilité.

Il s'agit bien, comme dans l'approche de la délégation de pouvoirs, d'intégrer l'appréciation de la qualité de l'organisation et la valorisation de la qualité du management global.

Enfin, l'intégration peut aussi être facilitée par le développement des réseaux. Réginald Kremer, syndicaliste engagé de l'ACE, fondateur du Cabinet KBRC, qui était parmi nous au congrès de Biarritz en 2004 et nous avait communiqué sa passion de trompettiste, nous a transmis sa conviction de la dynamique des réseaux. Denis Raynal, aujourd'hui président du conseil d'administration du cabinet a suggéré la façon dont les réseaux de cabinets d'Avocats à compétences complémentaires peuvent de surcroît mutualiser les moyens de leur développement durable. Sans compter les réseaux de l'interprofessionnalité, interne ou externe, qui ont fait l'objet d'une discussion très animée, orchestrée naturellement par l'ACE-JA dans l'atelier qui leur était consacré.

- **L'innovation, source de confiance collective**

L'intégration par la collaboration favorise l'innovation, facteur de productivité.

« L'intelligence collective se construit dans l'action partagée. »
(Peter Senge, professeur au MIT et spécialiste des organisations)

Les travaux ont également porté sur l'évolution des modes de management participatif et collaboratif, le développement d'une relation de l'Avocat avec son client, collaborative, favorisant la co-construction et répondant à une demande du client de s'impliquer et s'approprier son dossier pour chercher et trouver des solutions innovantes. Ces démarches peuvent être adoptées quelle que soit la taille de l'entreprise ou du cabinet d'Avocat, bien sûr.

« Diversity pays » comme démontré lors des ateliers. La gestion pertinente de la diversité est une source d'innovation. L'expérimentation des processus d'innovation intégrant la diversité des profils et modes de pensée permet aux acteurs de prendre conscience et confiance dans l'intelligence collective et sa capacité à innover pour de nouvelles prestations, de nouveaux marchés, de nouvelles façons de travailler ensemble. C'est en effet la cohésion du groupe qui en sort également renforcée. C'est ce dont Madame Maria Pernas, en charge de la diversité et aujourd'hui rattachée au département juridique de la Société ATOS, nous a convaincus en nous expliquant quels sont ses et leurs « raisons d'agir » et profondément que cette conviction qu'une gestion pertinente de la diversité est une source d'innovation bien plus qu'un groupe homogène ou uniforme n'en pourra jamais générer.

L'innovation peut porter sur les moyens de gérer les risques psycho-sociaux afin d'améliorer les conditions d'un bien-être au travail, « confort » favorisant également l'innovation. Stanislas Dublineau a conçu et animé cet atelier avec Philippe Rouet et notre partenaire Libéa. Très riche en conseils et outils, il en est notamment ressorti que la gestion de ce risque permet d'éviter d'avoir à assumer un coût important mais plus positivement pour la performance, d'améliorer les conditions de bien-être au travail. Et si l'expérience émotionnelle était la clé du sentiment de bonheur en entreprise ? (Opinion de Beatriz Arantes, psychologue et chercheuse)

L'innovation en effet doit elle-même être tendue vers le progrès social et économique, c'est pourquoi une table ronde avait été organisée sur « l'innovation responsable : une dynamique de croissance », par l'ACE-JA, évidemment. Delphine Gallin s'était entourée de Damien de Bloteau, responsable innovation chez AG2R La Mondiale, et de Clarisse Berrebi. Damien de Bloteau a présenté les innovations apportées par le digital... « des innovations qui révolutionnent d'abord certains marchés (presse, téléphonie,...) mais qui impactent progressivement d'autres domaines comme l'Assurance ». Clarisse a quant à elle proposé une « stratégie d'innovation des cabinets d'avocats non nécessairement orientée sur une industrialisation outrancière mais sur un autre modèle économique également orienté sur l'expérience client », sur laquelle est totalement orientée la start-up.

L'innovation, comme notre Président nous l'a rappelé avec force, est aussi celle dont notre profession est capable pour adapter nos métiers aux attentes sociétales, pour nous ouvrir, ouvrir nos structures et nos activités.

A l'atelier sur la relation intergénérationnelle, comme se sont merveilleusement intégrés Céline Cadars-Beaufour et Hugues Letellier pour nous transmettre le « réflexe fiduciaire », créé par l'Avocat et au service de son imagination pour servir l'intérêt de l'enfant comme celui du senior dans cette entreprise d'inclusion des générations !

François Braud nous a expliqué que, comme dans l'accompagnement des entreprises et des particuliers, nos talents de manager sont sollicités. L'atelier de management participatif, collaboratif présidé par Laurence Dupuis avec Valérie Bismuth, VBConsult et Michel Lehrer, a exploré ces nouveaux modèles, lançant même la piste d'une participation des salariés au capital des cabinets d'Avocats. Ces outils permettent de détecter des talents, mais la culture collaborative elle-même mérite de progresser afin de susciter l'adhésion des associés comme celle des collaborateurs, aujourd'hui, parfois, « volatiles ». L'atelier « développement de clientèle », qu'elles animaient, convaincues qu'elles sont des vertus d'une culture participative adaptée, a montré l'innovation née d'une collaboration avec le client pour de nouveaux produits, de nouvelles prestations. Consult Up y a montré un outil à l'évidence innovant pour aider cette collaboration, une solution d'écoute, clés en main, sur internet, permettant à l'Avocat de recueillir et gérer les avis des clients sur la qualité de la prestation, d'analyser, comprendre et s'adapter pour répondre au besoin. Le développement de cette collaboration innovante peut être de nature à passer « de la chasse à l'élevage » dont Valérie Bismuth nous a expliqué qu'il est plus profitable. « Moins mais mieux » ?

Peter Senge disait aussi que « le partage d'expériences et la collaboration entre individus, entreprises ou ONG sont la clé de la créativité et du progrès ». Le manager global, quant à lui, doit être inspirant.

La table ronde très participative sur l'objectif de performance globale a inspiré l'idée de la création d'un « parcours responsabilité globale » dans la formation de l'Avocat. Avons-nous signé, comme de nombreuses écoles de management, le « Global Compact », la charte des Nations Unies qui engage à respecter et à promouvoir dix principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes fondamentales du travail, à la protection de l'environnement et à la lutte contre la corruption ? Avons-nous adopté les «Principles for Responsible Management Education » des Nations Unies pour un enseignement responsable du management, afin d'intégrer les enjeux dans les actions, d'intégrer le sens ?

- **Le sens, la conviction partagée du progrès social**

Le Congrès se clôture sur « l'humain au cœur », son fil conducteur.

L'Avocat pour la conception des règles, rigides ou souples, toujours avec indépendance, apporte cette garantie dans une activité de lobbying au service du développement de l'activité et des projets de ses clients qu'il connaît, il est ainsi à même d'expliquer les conditions et le sens du progrès attendu. La table ronde conduite par Antoine-Audouin Maggiar, notamment à travers l'intervention de Bénédicte Fauvarque-Causson et celle d'Hervé Delannoy, également partisan de l'Avocat en entreprise, a montré la progression de la soft law, dont le Conseil d'Etat a souligné l'importance en faisant d'ailleurs expressément référence au code Afec Medef. La garantie apportée par l'Avocat est d'autant plus importante que la légitimité démocratique de la « soft law », non issue du processus législatif, est discutée.

L'Avocat s'impose pour la conception de la loi des parties, les contrats, l'Acte d'Avocat.

L'atelier très vivifiant et heureux animé par Céline Cadars-Beaufour avec Stéphanie Travade-Lannoy était très stimulant sur le développement du potentiel de l'Acte d'Avocat, dont Clarisse Berrebi, Présidente de la commission Intranet et nouvelles technologies du CNB nous a expliqué qu'il bénéficiera des garanties de conservation. Leur atelier nous a convaincu de l'importance du pacte de famille, « l'Acte d'Avocat par excellence », un exemple d'organisation paisible des rapports humains dans la durée, « pas à pas », permettant une appropriation par les parties. Ces réflexions menées dans cet atelier du bonheur, à travers le droit de la famille, ont vocation à s'appliquer plus généralement à tous rapports humains, dont il est espéré qu'ils s'inscrivent dans le temps, comme la médiation puis le droit collaboratif font le chemin de la famille vers la société, en attente.

William Feugère a rappelé que nous sommes en effet passés du best seller « The end of lawyer » à l'ouvrage publié par Julie MacFarlane « the New Lawyer, How settlement is transforming the practice of Law », comme nous nous en étions fait l'écho, en 2010, ici même à Biarritz à l'occasion d'un séminaire franco-espagnol organisé par la commission internationale de l'ACE. Julie MacFarlane avait conduit les travaux ayant permis l'établissement en 2003 du rapport commandé par la commission du droit du Canada et intitulé « la transformation des rapports humains par la justice participative ». « Ce qui intéresse le client, c'est comment l'Avocat négocie. »

Enfin, l'Avocat est là pour faire valoir les droits, condition de l'effectivité du progrès. L'effectivité c'est le sens de la performance. Les sujets de droit ont un rôle à jouer dans l'effectivité du droit qu'ils doivent faire valoir, l'Avocat est là pour permettre l'exercice de ce rôle du citoyen.

L'effectivité c'est réaliser l'inclusion comme nous y invite l'OCDE par le forum organisé au mois de juin : « All on board : Making inclusive growth happen ».

Et c'est aussi l'accessibilité des locaux sans discrimination !, comme Caroline de Puységur a bien voulu une nouvelle fois, avec la Socotec et Interfimo, nous alerter et nous aider à nous mettre en conformité avec les dispositions de la loi « handicap » entrant en vigueur le 1^{er} janvier 2015.

Pour ce Congrès de l'ACE, Marc Halévy en ouverture, a interpellé notre capacité à créer et structurer de nouveaux modèles d'action, globalement performants, alliant développement économique, objectifs sociétaux et environnementaux et enjeux démocratiques.

Tous les intervenants ont mobilisé leurs forces et se sont dépassés pour converger dans cet élan.

C'est grâce à eux que notre congrès a pu tenir pour acquis que la culture, le droit, la spiritualité ont été et doivent être vécus comme fondement d'humanisation d'une société démocratique, dont dépendent bonheur individuel et collectif, notre développement, le progrès social.