

# Formation



## POUR UNE VISION NOUVELLE ET ÉLARGIE DE L'INNOVATION POUR UNE VISION NOUVELLE ET ÉLARGIE DE LA PLACE DU DROIT ET DE L'AVOCAT FACTEUR DE DÉVELOPPEMENT ECONOMIQUE



**Bénédicte BURY**,  
avocat associé,  
cabinet B. Moreau,  
Président de la  
Commission Formation,  
membre du Conseil  
National des Barreaux,  
b.bury@bmoreau.com

La table ronde Innovation, économie et droit qui s'est tenue au congrès de l'ACE le 6 novembre dernier a été l'occasion de développer une nouvelle vision de l'innovation. Notre Président, Pierre LAFONT, l'a rappelé lors de notre congrès. L'ACE n'est pas un syndicat de posture : « *Ce qui trace son sillon, c'est sa volonté constante d'innovation* ».

Rien d'étonnant dès lors à ce que notre ambition ait été d'apporter « *une nouvelle vision de l'innovation* ».

Au mois d'avril, un rapport commandé par Christine LAGARDE et qui porte ce titre a été publié. Y était notamment cité un dirigeant d'Orange « *C'est en temps de crise qu'il faut investir dans l'innovation pour préparer la sortie de crise mais aussi parce que l'innovation exige du temps* ». Il ressort encore de ce rapport<sup>1</sup>, qu'en FRANCE, les discours publics évoquant l'innovation sont en général centrés sur la recherche et l'innovation technologique et si l'innovation constitue un facteur essentiel de compétitivité, elle ne saurait être assimilée à la recherche et aux brevets.

Le rapport conclut en précisant que par tradition la FRANCE s'est davantage intéressée à l'invention qu'à l'innovation, tandis que d'autres pays développaient de réelles compétences pour transformer les découvertes en innovation et la faire fructifier au plan commercial.

<sup>1</sup> Rapport « *Pour une nouvelle vision de l'innovation* » d'avril 2009 accessible sur Internet <http://lesrapports.lodocumentationfrancaise.fr/BRP/094000205/0000.pdf>

Le rapport invite, comme nous le faisons aujourd'hui, à une vision élargie de l'innovation dans sa pluralité, intégrant les innovations non technologiques, les innovations de processus, de modèles économiques et de modèles juridiques, vecteurs de développement économique et social. Il s'agit donc surtout, d'encourager la créativité et de prendre la juste mesure du rôle essentiel des mentalités, de l'appréhension du risque, polluée par celle de l'échec.

D'abord, parce qu'elle exige de voir autrement les produits ou les activités de l'entreprise, mais aussi et surtout parce qu'elle implique de l'audace et une forte prise de risque.

Un Consultant de la Silicon Valley souligne à propos de l'innovation « *qu'il ne faut pas dire qu'il est acceptable d'échouer, il faut considérer que c'est impératif* ».

Un dirigeant de Pixar souligne que « *le rôle du management n'est pas d'empêcher le risque mais de construire la capacité à se reconstruire quant les échecs surviennent* ».

Il a été dit au congrès qu'il s'agit d'un « *handicap européen* » réel mais il n'est pas propre à notre profession. Seulement, comme notre Président du Conseil National, Thierry Wickers, a pu le relever, nos professions juridiques, fortement ancrées dans la tradition, ce que Tocqueville appelle, comme il l'a souligné « *l'esprit des légistes et leur penchant instinctif pour l'ordre, leur amour naturel des formes* », autant d'éléments expliquant sans doute cette détermination profonde pour tout ce qui est neuf.

L'effort est important puisque c'est notre capacité à comprendre l'innovation, à faire preuve d'innovation juridique, comme d'innovation dans le fonctionnement de nos cabinets pour accompagner ces mouvements et projets et apporter les garanties attachées à notre profession à son serment, à son identité.

Le risque en Europe fait peur, l'échec est sanctionné socialement, le regard des autres et le regard sur soi sont peu propices à l'innovation. Le principal frein à l'innovation en Europe est

donc d'ordre culturel dans la manière d'appréhender ce risque.

Or, rien n'est plus difficile que de changer les mentalités.

### 1. COMPRENDRE L'ENJEU DE L'INNOVATION POUR L'ENTREPRISE CLIENTE, MESURER LE BESOIN DE DROIT POUR Y OCCUPER TOUTE NOTRE PLACE D'AVOCAT-CONSEIL

Les scientifiques présents, Monsieur Alain Costes, Rapporteur du Plan Nanotechnologies auprès du Président de la République, avec cette très grande simplicité, clarté et fluidité remarquées de tous et Monsieur Alain Schuhl, Directeur du Laboratoire Spintec, dont l'entreprise de vulgarisation a été unanimement saluée, ont expliqué le caractère exponentiel de processus d'innovation technologique au travers des nanotechnologies tandis qu'ils ont souligné comme il était important de prendre conscience des freins relevés dans le rapport que nous avions résumé et de l'exigence d'appréhender l'innovation avec une vision nouvelle et élargie.

Pour ce marché ainsi décrit comme gigantesque, le Professeur Aynes est intervenu afin de souligner en substance que le besoin de droit se situait tant dans la protection, la gestion des risques liés à l'innovation technologique que dans le besoin d'encadrer, de trouver les outils juridiques appropriés notamment à l'organisation et à la gestion de l'innovation de processus et de modèles économiques.

Cette intervention a également été l'occasion de souligner qu'il était plus urgent que jamais de donner aux juristes une formation fondamentale généraliste laquelle seule permet de s'adapter aux changements rapides et une formation qui favorise la créativité et l'imagination, qualités essentielles attendues du juriste. Albert Einstein disait que « *l'imagination est plus importante que la connaissance* », trop spécialisée... tandis que cette dernière s'acquiert ensuite, comme la connaissance d'un secteur d'activité.

C'est pourquoi d'ailleurs l'ACE complète l'offre de formation continue par des séminaires et colloques permettant d'assurer le développement de cette connaissance sectorielle indispensable aux juristes qui souhaitent pouvoir y intervenir avec efficacité.

Enfin, « la curiosité, en ce qui concerne la vie sous toutes ses formes, est, je pense, le secret de tous les grands créatifs ». Cette citation de Léo Burnett est relayée par le directeur de l'innovation chez Hermès, lequel insiste sur le fait que « l'innovation est un état d'esprit et une démarche. Il s'agit d'éveiller la curiosité et d'envisager des voies inattendues, sans rien exclure a priori, pour prendre de la distance avec les pratiques habituelles ».

## 2. COMPRENDRE LA DÉMARCHE INNOVATION ET L'APPLIQUER À L'ENTREPRISE D'AVOCAT ET À LA PROFESSION

Eric Gendreau Ruel, Directeur innovation chez Groupama, Eric Junca, avocat au Barreau de Toulouse et Caura Barszcz, Directrice de la publication de Juristes Associés, sont tous trois intervenus pour illustrer en quoi consistait une démarche innovation et comment elle pouvait s'appliquer et être mise en œuvre par le cabinet d'avocats.

Caura Barszcz fera publier au début de l'année 2010, le guide des Cabinets d'avocats d'affaires, notamment ensuite de la publication de l'ouvrage très lu et commenté de Richard Susskind '« The end of lawyer »' invitant, comme celle-ci, à repenser notre métier, notre intervention, nos pratiques pour être capable de susciter le besoin de droit là où il mérite d'être développé et y répondre de manière efficace et responsable. Cette table ronde a permis de découvrir le monde fabuleux des nanotechnologies, et de réfléchir à la manière dont nos cabinets pouvaient entreprendre une démarche innovation comme d'autres entreprises le font et comment ils pouvaient notamment grâce à cette démarche fidéliser leur clientèle et conquérir de nouveaux marchés, prendre des risques mesurés, mais prendre des risques avec le risque de réussir à surmonter un certain nombre d'échecs et aller plus loin encore et plus durablement, c'est pourquoi nous avons développé un cycle « risques et assurances », notamment tourné vers l'appréhension, la maîtrise, « en un mot » la gestion du ou des risque(s).

Il était difficile de ne pas achever cette discussion sans faire référence à la citation notoire

de Charles DARWIN et qui n'est pas sans nous sensibiliser aujourd'hui :

« Ce ne sont pas les espèces les plus intelligentes, les plus fortes qui subsistent, mais celles qui savent s'adapter »

Pour aller plus loin :

- L'économie des singularités, Lucien Karpik
- Technologie, innovation, stratégie de Pascal Corbel – Lextenso Editions – Paris, 2009

- L'ADN de l'entreprise innovante : comment accroître les capacités créatrices des entreprises Denervaud, Chatin – Editions Pearson, Education France – Paris, 2009

- The End of Lawyers?: Rethinking the Nature of Legal Services de Richard E. Susskind

- Les conséquences économiques de la libéralisation du marché des services juridiques, Sociétés de Conseil de David Maister

## CYCLE PERFORMANCE JURIDIQUE ET AVANTAGE CONCURRENTIEL : FORMATION À LA CRÉATION DE VALEUR POUR LES NOUVEAUX BUSINESS MODELS



Christophe ROQUILLY, Professeur à l'EDHEC Business School, Directeur du Centre de Recherche LegalEdhec, christophe.roquilly@cdhec.edu

### FORMER LES AVOCATS ET LES JURISTES À CRÉER DE LA VALEUR POUR LES NOUVEAUX BUSINESS MODELS

A l'occasion du 17<sup>e</sup> Congrès de l'ACE ayant eu lieu les 5 et 6 novembre 2009, s'est tenu un atelier sur « Innovation et développement d'Internet : les stratégies juridiques soutiennent-elles les business models ? ». Cet atelier fut l'occasion d'échanger sur le rôle des juristes dans des contextes où la création de valeur passe par des modèles économiques et des technologies que le droit appréhende avec difficulté. En l'absence d'une réglementation spécifique ou de qualifications juridiques bien circonscrites, quel peut/doit être le rôle du juriste ou de l'avocat ? Est-il avant tout un apporteur de sécurité juridique, s'inscrivant dans une logique d'aversion pour le risque ? Mais ne peut-il alors avoir pour effet de freiner la démarche entrepreneuriale ? Doit-il au contraire se positionner avant tout comme un contributeur à la création de valeur, qui trouve des solutions quitte à ce qu'elles présentent un certain niveau de risque juridique ?

La réponse à cette question ne peut être simpliste. L'élaboration d'une stratégie juridique pour l'entreprise (a fortiori lorsque cette dernière innove et développe ses projets sur un marché dynamique et en constante (ré)évolution), c'est-à-dire la planification des actions et décisions juridiques qui vont permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques,

dépend d'un certain nombre de paramètres. Ceux-ci sont tout autant de nature externe (étant donné l'environnement extérieur de l'entreprise, et notamment politique et réglementaire) que de nature interne (les ressources et compétences-clé que l'entreprise détient). L'avocat ou le juriste d'entreprise doit impérativement développer une intelligence de cette complexité, et se demander si la manière dont il entretient et applique ses savoirs et savoir-faire est appropriée. A cet égard, le poids de la culture de l'entreprise – plus ou moins légaliste, plus ou moins tournée vers la prise de risque – n'est pas à négliger.

Dans des contextes et sur des marchés où l'innovation est le moteur principal du succès économique, les juristes doivent eux aussi être innovants et entreprenants. Ils ne doivent pas hésiter à construire de nouveaux modèles juridiques, comme l'illustre parfaitement le développement des licences creative common. Pour se faire, il est indispensable que leurs compétences soient coordonnées avec celles des ingénieurs, des experts du marketing, etc. Un degré de difficulté supplémentaire apparaît lorsque l'entreprise évolue sur un marché international, ce qui est souvent le cas dans les secteurs hightech et de l'internet. En effet, elle peut souhaiter déployer un business model unique pour l'ensemble des marchés nationaux, alors même que l'environnement juridique va varier en fonction des pays. Une coordination entre les diverses compétences juridiques dans chaque pays concerné est indispensable, et nécessite ressources et process. L'accélération de la mondialisation et des ruptures technologiques bouleverse le métier des juristes. Leur rôle d'interprétation du droit devient de plus en plus un rôle d'anticipation des possibles évolutions de l'environnement juridique, et de création de nouveaux modèles juridiques afin que l'entreprise puisse bénéficier

2. Rapport précité p. 31.

3. The end of lawyers ? : rethinking the nature of legal services, Richard E. Susskind.

d'un avantage concurrentiel. L'expertise de conseil en droit n'est plus suffisante ; l'avocat doit contribuer à créer de la valeur pour son client, notamment en l'aidant à identifier les divers champs de possible. Confronté à un métier de plus en plus complexe, car constamment en prise avec des paramètres et des déci-

sions qui ne sont pas de nature juridique, l'avocat doit cultiver sa capacité à gérer cette complexité et à créer de la valeur en environnement incertain. Notre conviction est qu'il a, plus que jamais, la nécessité de se former en permanence, non seulement sur ce qui constitue le cœur même de son expertise technique, mais éga-

lement sur l'utilité de celle-ci au regard des enjeux financiers et stratégiques des entreprises clientes. A la Profession de se demander si ce « knowledge management » est aujourd'hui suffisamment pris en considération pour faire face aux bouleversements de l'économie, qu'elle soit numérique ou non.

## CYCLE AUTRES REGARDS : CELUI DE L'HISTORIEN

Le mercredi 16 septembre 2009, Bénédicte Bury a accueilli à la Maison du Barreau à Paris, avec Monsieur le Bâtonnier désigné Jean Castelain, dans le cycle qu'elle a initié l'an passé, « Autres regards », le Professeur Halpérin, et les deux internationalistes de renom de l'ACE venus échanger avec lui sur son dernier ouvrage paru chez Dalloz et intitulé « Profils de mondialisation du droit », Louis Buchman et Marc Frilet. Dans son propos introductif, Bénédicte Bury a souligné le travail remarquable du Professeur Halpérin, dont le regard d'historien avait été sollicité pour la célébration officielle du bicentenaire du code civil en 2004. Elle a insisté sur sa démarche, toujours en réaction entre le droit et l'histoire, selon la tradition de Montesquieu qui proposait d'éclairer l'histoire par les lois et les lois par l'histoire. Elle a souligné enfin que la recherche à laquelle s'est attaché le Professeur Halpérin sur la mondialisation du droit s'inscrit dans la dynamique des processus de création du droit. Enfin, elle a appelé de ses vœux que le Professeur Halpérin, à raison de sa réflexion sur la formation du juriste puisse expliquer l'intérêt pédagogique de cette approche de l'histoire du droit dans la formation de l'avocat et la place du droit.

\* \* \*

Le compte-rendu détaillé de ces échanges, par Guillaume Chiron, sera publié dans la prochaine revue.

## CYCLE THÉÂTRE DE L'ENTREPRISE D'AVOCAT

### 1) DE LA PAROLE AU NON VERBAL

3 journées, 3 situations, 3 intervenants

**Le tête à tête, le groupe, la présentation**

Utilisation des techniques théâtrales (corps, voix, mises en situation)

Entraînement à l'analyse du comportement

Recours à la caméra et aux séquences filmées

Initiation aux nouveaux outils de communication (powerpoint, conférence-call)

Pour répondre à trois types de situations distinctes et très fréquentes dans l'exercice professionnel (l'entretien client collaborateur... ; la gestion du groupe négociation, travail en équipe... ; la présentation plaidoirie, présentation d'un rapport, conférence...).

Animées par un avocat et deux metteurs en scène et comédiens.

Dates en 2010 précisées prochainement.



### 2) NÉGOCIATION, GESTION DE CRISE, LEADERSHIP QUAND L'ART DU THÉÂTRE SE MET AU SERVICE DE LA FORMATION DES AVOCATS

Prendre la parole en public, gérer un conflit, manager une équipe, négocier efficacement... c'est le quotidien des cadres en entreprises, des dirigeants, des avocats...

Bien entendu des stages permettent de monter en compétences sur ces sujets, notamment à destination des avocats mais des formations utilisant les techniques théâtrales (animées par un coach/comédien professionnel) permettent de se former autrement avec un impact bien supérieur aux stages traditionnels, surtout lors-

qu'il s'agit de Management et de Communication en situation difficile.

Le théâtre est un formidable outil pédagogique car il permet à chaque participant de se révéler différemment, dans l'action immédiate, à travers des mises en situations et des improvisations, ainsi que des jeux de rôles. Chaque stagiaire puisera dans son énergie, ses émotions, son expérience tout en gardant son authenticité, sa personnalité... c'est la magie du théâtre au service de la formation.

Tout au long de la journée, les participants vont travailler avec le mental pour s'approprier des méthodes concrètes et facilement transposables à leur environnement professionnel mais ils vont aussi travailler avec le corps : la posture, la voix, le regard, le souffle, le gestuel...

Ainsi le stage sera mémorisé pour très longtemps car il aura été vécu pleinement à travers l'action et l'expérimentation permanente. L'ACE va nouer un partenariat avec RS Management. Des dates de formations en « Management/leadership » ; « Gestion des conflits » ; « Négociation » par les techniques théâtrales seront communiquées rapidement.



Roger SASPORTAS,  
roger.sasportas@  
rs-management.com  
RS Management