

# Formation



## LA FORMATION, C'EST LE PARTAGE ET LA PROSPECTIVE



**Bénédicte BURY,**

Membre du Conseil National des Barreaux,  
Président de la Commission Formation de l'ACE,  
Avocat associé,  
bbury@bmoreau.com

### Les Echos du Conseil National

#### **Spécialisation : « une nouvelle liste et un logo »<sup>1</sup>, la possibilité d'utiliser le titre de « conseil en... » et la communication alors ?**

Le Conseil National a adopté lors de l'assemblée générale des 13 et 14 mai 2011 un rapport complémentaire sur la mise en œuvre d'une « réforme » ou refonte. La nouvelle liste élaborée tient fort opportunément compte du référentiel des domaines d'activité du CCBE pour l'annuaire européen des avocats.

L'ACE<sup>2</sup> s'est mobilisée pour convaincre de l'intérêt de l'utilisation par les avocats titulaires d'une mention de spécialité du titre de « conseil en... », de nature à permettre de lutter contre une concurrence préoccupante de professions non juridiques qui n'hésitent cependant pas à en faire un usage quotidien auprès du public. La mention de conseil fiscal est en effet utilisée par des intervenants alors que l'avocat se faisait connaître du public par la mention « avocat spécialiste en droit fiscal ».

Certains ont très présents à l'esprit que lors de son assemblée générale du 24 septembre 2010 à Prague, l'adhésion de l'ACE à la Confédération Fiscale Européenne (CFE) a été officiellement acceptée et que l'action de notre Commission Droit Fiscal présidée par Yann Leclerc a été déterminante dans cette adhésion. Comme souligné dans notre InterFACE de novembre 2010, notre candidature a été activement soutenue par l'Institut des Avocats Conseils Fiscaux (IACF) en la personne de son président Pierre Yves Bourtourault.

L'adhésion de l'ACE à la Confédération Fiscale Européenne constitue un pas important vers la reconnaissance, en France du titre de Conseil fiscal pour les seuls avocats.

Rappelons ici que le rôle de la CFE est en effet de sauvegarder les intérêts professionnels des Conseils fiscaux, d'échanger des informations sur les législations fiscales nationales et européenne, de promouvoir la coordination des législations nationales régissant la profession et de défendre la protection du titre de conseil fiscal par chaque Etat en Europe.

L'assemblée générale du Conseil National des Barreaux a proposé d'autoriser au choix le port du titre d'« avocat spécialiste en » ou « avocat conseil en » pour tout avocat titulaire d'une mention de spécialisation, et ce quelle que soit la mention revendiquée.

Les instances qui viennent d'être citées communiqueront sur le titre de conseil en droit fiscal.

Comme nous avons déjà pu le souligner dans les groupes de travail « publicité » et « spécialisation » au CNB, sur l'attractivité de la spécialité notamment comparée à l'usage des domaines d'activité ne supposant aucun examen, lorsqu'il s'agit de prévoir des règles destinées à régir l'avenir il importe d'identifier ces règles et leur portée avec les effets escomptés d'une communication institutionnelle, laquelle, pour ce qui concerne notre profession, si elle n'est pas aussi exemplaire que celles organisées par d'autres professions libérales, se structure et se professionnalise.

Dit autrement, il s'agit de ne pas confondre, mais tout régulateur sait que cet art est difficile, la conception des règles (en se projetant dans l'avenir et donc dans un contexte qui ne sera pas celui d'aujourd'hui) et la gestion de la transition.

Nous avons souligné que cette période transitoire devait être accompagnée de l'élabora-

1. Voir le site du Conseil National « Refonte du régime des spécialisations : une nouvelle liste de mentions et un logo officiel pour accompagner la spécialisation ».

2. Notamment courriers de Pierre LAFONT, Président de l'ACE, du 13 novembre 2009 et 1<sup>er</sup> octobre 2010 à Thierry WICKERS, Président du CNB.

tion et de l'application d'une politique de communication institutionnelle, laquelle bien menée par des professionnels, doit porter ses fruits à court terme. (3 ans pour que dans l'esprit du public ne soient plus mélangés spécialité et domaine d'activité parce que nous aurons construit une politique de communication avec cet objectif clair d'information du public, lequel comme pour d'autres professions saura distinguer et rechercher le spécialiste de... de celui qui exerce dans un domaine mais n'a pas le titre de... conseil fiscal ou social ou... spécialiste de...).

L'utilisation d'un logo, déjà envisagée par la commission formation de la précédente mandature est un support utile et a été adoptée par l'assemblée générale. Il s'agit du logo de la profession avec la mention en toutes lettres de « SPECIALISTE ». Il est bien évident qu'une communication institutionnelle est indispensable pour permettre que le public sache ce qu'est un spécialiste.

## La page des écoles

### Initiative réussie de L'ERAGE (EDA, école des avocats, du Grand-Est) : la co-animation d'une conférence avocat/élèves-avocats

C'est dans le domaine du droit des affaires, sur le thème de la transmission d'entreprise et spécialement sur les aspects fiscaux que

L'ERAGE a imaginé le concept pédagogique de co-animation avocat/élève avocat.

Sous l'égide de Monsieur le Bâtonnier Jean-François DECOR, responsable pédagogique, les élèves répondant au profil ont d'abord été sélectionnés.

Ils ont travaillé en équipe et conçu un support Powerpoint d'une quarantaine de pages portant sur les thèmes de l'évaluation d'entreprise, le choix de l'environnement juridique et fiscal le plus adapté, les types de transmission... et en préparant des cas pratiques d'illustration.

Cette idée est née d'une discussion avec l'établissement bancaire partenaire de l'école depuis 3 ans, le Crédit Mutuel. Les conférences sont organisées dans certaines agences de cette banque et devant un auditoire de clients présélectionnés (entreprise dont le chiffre d'affaire est inférieur à 1,5 million d'euros ayant un projet de transmission à moyen terme).

En binôme avec des avocats référents, spécialistes, les élèves se sont « prêtés au jeu » de l'animation dans une mise en situation réelle. Les élèves se sont investis et les avocats animateurs y ont trouvé un intérêt réel. Madame Enke Kebede, Directrice de l'école, était satisfaite de constater que l'objectif poursuivi ait été atteint à savoir « faire travailler les élèves en équipe sur la recherche et l'anticipation des besoins du client, la conception d'un document, l'animation d'une conférence et la prise de parole en public ». En outre, cette initiative pédagogique permet de familiariser l'élève-avocat à « la conférence », un outil de communication comme de fidélisation de la clientèle, fondé sur le savoir faire et la compétence.

Nul doute que l'exercice, ainsi encadré, peut être développé de manière très profitable et que les membres de l'ACE peuvent contribuer à ce développement en partenariat avec les écoles qui le souhaitent.

## Le réflexe prospectif

### Innovation et ambition : le pôle d'excellence : L'observatoire international du bonheur ou la création d'un pôle de recherche rattaché à une école d'avocat

Nous l'avions signalé dans la chronique du mois de novembre 2010 : doter une école d'un « pôle d'excellence », dont la Silicon Valley en Californie reste la référence, est une ambition.

J'avais eu le plaisir de commencer à travailler avec Madame Yamouna David (Directrice de la formation continue de l'EFACS), Madame Enke Kebede, Directrice de l'ERAGE, Madame Brigitte Lauer, Directrice de l'école du Centre-Ouest, Monsieur Xavier Delcros, Directeur de la formation continue de l'Ecole de Paris et Madame Pascale Honorat, Observatoire du CNB Mais l'intérêt suscité à l'occasion de ces échanges n'a pas eu d'échos au Conseil National. Il est vrai que le Président alors nouvellement désigné à la commission formation avait d'autres priorités. Développer le positionnement central du droit dans l'économie et la société en se situant au cœur de la réflexion prospective d'un secteur déterminé, correspond à une dynamique de l'ACE<sup>3</sup>. La création d'un pôle rattaché à une école d'avocat, attirant les acteurs concernés et la participation du juriste en amont permet en outre de travailler sur la valeur ajoutée du Droit et de la profession, large, comme sur leur rôle central dans les différents secteurs concernés.

A l'origine de la réflexion, la nécessité de :

- créer de grandes écoles d'avocats à très forte valeur ajoutée dans un contexte fortement concurrentiel,
- rechercher et imaginer les besoins en Droit. Par la participation à des travaux de Recherche et Développement, trouver des solutions et réponses innovantes et mettre en place les formations correspondantes

3. Notamment les conférences organisées en partenariat avec l'EDHEC, En 2011 : la conférence du cycle autres regards, sur la performance juridique (Bénédicte Bury, Jacques Barthelemy, Christophe Roquilly, Christophe Collard), La performance juridique, source d'avantage concurrentiel pour le cabinet d'avocats, Bénédicte Bury et Christophe Roquilly, Guide de l'avocat.

bonheur, auxquelles contribuent les membres du conseil scientifique et pour la réalisation desquelles Madame Yamouna David et Monsieur le Président Tachon en première ligne déploient l'énergie qui en assurera le succès.

Ainsi qu'il est rappelé dans son rapport d'activité, le 21 mai 2010, les statuts de l'Observatoire International du Bonheur étaient votés en Assemblée Générale constitutive. Comme nous l'avons déjà indiqué, l'idée de faire du bonheur un objet scientifique de recherches est née à l'EFACS du constat que les sociétés occidentales commencent à évoquer la notion de bonheur dans leur processus décisionnaire. En effet, le monde de l'économie, et dans son sillon celui de la politique, s'intéresse à la notion de bonheur, impactant de manière innovante les sciences humaines et sociales. « Nous avons d'ailleurs à l'ACE dédié un éditorial de la chronique formation pour se faire alors l'écho de la journée organisée à la Sorbonne à l'occasion de la remise au Président de la République du rapport commandé à la "Commission du bonheur".

Le rapport de l'OIB souligne que<sup>4</sup> la crise économique internationale provoque l'urgence d'encourager les interactions des sciences humaines et sociales entre elles et avec les autres sciences si bien qu'un tel changement de stratégie socio politique exige une compréhension profonde de nombreux domaines de connaissance et leurs implications légales doivent être mises en exergue ».

C'est dans ce contexte que l'OIB souhaite participer à cet élan scientifique tout en plaçant les valeurs fondamentales d'humanité, qui fondent le socle du droit, au centre de la réflexion sur le bonheur.

Le défi est relevé et l'OIB s'est notamment fixé comme objectif d'organiser un événement annuel, rendez-vous à la fois scientifique et culturel autour du thème du bonheur dans la ville de Sète choisie pour cette manifestation.

Sa première édition aura lieu les 8, 9 et 10 septembre 2011 pour traiter de la mesure du bonheur en expérimentant de surcroît un concept innovant mêlant découverte culturelle et scientifique.

Des projections cinématographiques sont également programmées. Le grand classique « La vie est belle » de Franck Capra sera projeté le jeudi soir et le documentaire « Indices » de Vincent Glenn sera diffusé le lendemain afin de lancer le débat sur les indicateurs de richesse en présence du réalisateur.

Comme annoncé, cet événement marquera sans doute l'évolution considérable de l'OIB depuis sa création. En outre les rencontres prévues lors de ces assises permettront de donner une nouvelle impulsion à l'association.

Bien sûr, vous m'y retrouverez.

OIB : Maison des avocats – 14 rue Marcel de Serres – CS 49 503 – 34 961 Montpellier – Cedex 2 – tel : 04 67 72 80 – fax : 04 67 52 97 79 – www.oib-france.com

### Autres regards : La performance juridique

Le lundi 4 avril 2010, nous avons eu le plaisir, autour de l'ouvrage de Messieurs Christophe Roquilly et Christophe Collard, d'écouter et partager les réflexions de notre confrère Jacques Barthelemy qui avait accepté de venir s'entretenir avec nous.

Messieurs Christophe Roquilly et Christophe Collard ont pu revenir sur leur ouvrage et indiquer que leurs travaux se poursuivaient au sein du pôle de recherche LegalEdhec<sup>5</sup>.

Jacques Barthelemy, pionnier de l'approche organisationnelle du droit a souligné d'abord comme le droit n'est pas une fin en soi, mais moyen. Avec le recul, la manière, la simplicité et pragmatisme aussi, il a précisé que « s'il est vécu pour lui-même, il fait courir le risque, à partir d'une approche technicienne, d'une dérive technocratique qui nuit à l'effectivité du

pour que les futurs avocats puissent investir les marchés de l'avenir,

- mutualiser les fruits du pôle d'excellence.

Les écoles peuvent en effet pouvoir offrir le champ de ce qu'elles offrent aujourd'hui, et proposer un « pôle d'excellence », non pas un pôle juridique d'excellence mais un pôle d'innovation au sein duquel l'innovation juridique puisse être au service de l'innovation sectorielle. Cette démarche est de nature à accroître notre capacité à nous adapter aux besoins à raison de la participation en amont aux travaux sur l'évolution du secteur économique concerné (santé, agroalimentaire, numérique...) d'une population (séniors, État et collectivités territoriales...) ou de la thématique transversale choisie (le Bonheur...).

Bâtir un pôle de qualité reconnu permet par ailleurs et parallèlement une coopération étroite avec des entités économiques et financières de nature à faciliter leur financement, leur implication, l'interprofessionalité.

Un pôle d'excellence ou centre de recherche doit être conçu pour permettre :

- Un rayonnement européen et international.
- Un positionnement du droit au cœur du secteur.
- Le développement de partenariats publics et/ou privés.

L'EFACS n'a pas attendu pour poursuivre la réflexion, rechercher, trouver un thème et créer un centre de recherche.

Celui-ci se développe et déjà un rapport d'activité, des partenariats et des assises, celles du

4. La formation : un Bonheur !, Chronique Formation ACE, B. Bury, septembre 2009, revue ACE n° 109, p. 45.

5. Voir le site de l'Edhec Business School, les travaux du pôle de recherche LegalEdhec.

**Base JOLY Sociétés**

[www.editions-joly.com](http://www.editions-joly.com)

**Sur les dossiers chauds  
la fraîcheur fait la différence !**



La certitude de faire le tour complet de vos problématiques, de disposer du dernier état de chaque question, d'évaluer précisément toutes les incidences pour dégager les solutions les plus pertinentes... la **Base JOLY Sociétés** vous ouvre une nouvelle dimension de fraîcheur, d'efficacité et de sérénité pour chacune de vos recherches. Avec JOLY, partez sur une nouvelle base en droit des sociétés !

Informations complémentaires au 01 56 54 42 04 et sur [www.editions-joly.com](http://www.editions-joly.com)

**JOLY**  
éditions

lextenso éditions

**LE droit expert**

**JEANTET ASSOCIÉS**  
AARPI

Partenaire exclusif



droit » alors que « s'il est vécu comme instrument (parmi d'autres) d'organisation, il est porteur de valeur ajoutée et surtout cela évite qu'il soit décliné comme une somme de contraintes que l'on va gérer administrativement ».

Les instruments principaux permettant de décliner l'approche organisationnelle du droit sont pour lui :

- L'adaptation des normes à chaque contexte, voire à chaque objectif, ce qui implique que le juriste soit un négociateur pour qu'il puisse être créateur de normes.
- La gestion préventive du risque, notamment par le contrat, ce qui implique, notamment, la conjugaison dynamique des activités judiciaires et juridiques.
- L'appréhension des procédures non comme du formalisme mais comme des moyens d'optimiser les chances de conclure et la qualité de la décision. « D'où l'importance des règles de conduite de la négociation inspirées des valeurs cardinales de la technique contractuelle » précise Jacques Barthelemy.
- L'approche organisationnelle du droit fait du coût du juriste un investissement car résulte de son action de la valeur et de la productivité, mais aussi de la sécurité juridique et donc moins de judiciarisation. Mais elle nécessite un comportement adapté du juriste, soucieux en permanence de créativité, d'implication dans le choix de la solution. Il est également nécessaire qu'il dispose de la capacité de proposition et pas seulement de la faculté d'apporter une réponse à une demande.

- Enfin Jacques Barthelemy a insisté sur le rôle social de l'avocat, dont il dit qu'il dépend de la volonté de la profession, notamment de « ses instances doctrinales, de fabriquer une ingénierie du droit, déployant une activité de prévention et de construction, donc ne se limitant pas à une action novatrice. »

Il en déduit très logiquement que la déontologie comme l'arsenal de formation (en particulier l'absence de parcours de compagnonnage) doivent être reformés en conséquence. Je ne résiste pas à le citer pour conclure « La profession préfère rester sur un registre de revendication à une protection, celle d'un territoire préservé, y compris au mépris de l'intérêt du consommateur de droit. »

Quel bonheur de l'entendre, vous pouvez aussi savourer celui de le lire<sup>6</sup>.

## Paroles de femmes

### Cultiver l'ambition

Isabelle DUCHEMIN<sup>7</sup>

Si les femmes ont significativement investi le monde du travail, elles restent confrontées à de grandes difficultés pour accéder aux postes à responsabilité et concilier une vie professionnelle intense avec une vie de famille. Dans une société en profonde mutation (chômage, valeur du travail, comportement « zapping », ...), cette problématique est également celle des jeunes générations, hommes et femmes, qui expriment le désir de trouver un équilibre entre carrière et vie personnelle, et elle devient de fait un enjeu de gestion des carrières dans les organisations. D'une manière générale, est soulevée la **question de l'ambition et du positionnement : qui ne s'est jamais interrogé sur sa juste place ?**

Or si la question de l'ambition n'est pas spécifique à la gente féminine, force est de constater que persiste une forme d'auto-censure des femmes qui pensent ne pas pouvoir concilier vie familiale et vie profes-

sionnelle, et ressentent de la culpabilité (de pas être une bonne mère, de ne pas avoir l'ambition professionnelle convenue, ...). Quand elles n'ont pas déjà renoncé en se mettant en retrait voire en quittant leur poste, les femmes cherchent des modèles de référence, s'organisent parfois en réseaux (de femmes !) et s'interrogent: « faut-il avoir de l'ambition ? n'est-ce pas malsain ? », « désirer un enfant à 30 ans, est-ce manquer d'ambition ? », « comment susciter l'ambition chez mes filles, quand je leur montre une image de femme toujours absente, épuisée ? », « comment manager le désir d'autonomie et d'épanouissement de mes collaboratrices, de cette génération Y qui veut moins de plan de carrière, et plus des responsabilités tout de suite ? ».

Alors malsaine, l'ambition ? Non ! avoir des buts c'est légitime et c'est vital pour la réalisation de soi. C'est dans la mise en œuvre qu'une personne pourrait devenir démesurément avide, au détriment de l'entourage. Gérée en conscience, l'ambition peut être un puissant moteur dans une carrière et une source inépuisable d'énergie et de créativité.

Irréaliste, la quête d'équilibre entre les différentes sphères de vie ? non, humaine ! car elle correspond à un besoin d'équilibre psychique. Irréaliste, oui ! si notre énergie se disperse dans la réalisation simultanée de tous nos désirs et besoins.

Le psychologue Abraham Maslow nous rappelle que dans la pyramide des besoins humains, la réalisation de soi est le besoin supérieur, mais qu'il ne saurait être satisfait si ne l'est celui de la reconnaissance. Ainsi, la reconnaissance motive les personnes à améliorer encore leurs compétences tandis que ne pas en avoir tue l'ambition. Ceci expliquant cela dans certains contextes professionnels...

Mais alors, comment exprimer son ambition ? Dans le monde des affaires, des arts et du sport nombre d'hommes et de femmes ont marqué leur époque par leur vision du

6. Jacques Barthelemy, *L'évolution du droit social*, Editions Lamy, collection axes droit 2010.

7. *Entrepreneur dirigeante de iD STRATEGIES & ORGANISATION (www.id-so.com)*, Isabelle intervient régulièrement au Forum ACE des Réseaux Féminins ainsi dans le groupe de femmes de JURISTES & ASSOCIES. Elle contribue activement à l'évolution des pratiques managériales et au développement du leadership.

futur et leur force de travail. Avec courage, audace et détermination, des femmes d'affaires (Estée Lauder, Coco Chanel, Florence Knoll, la Veuve Clicquot,...) se sont moquées des conventions avec une indépendance d'esprit hors du commun, et ont su cultiver leur ambition pour tracer leur route, en acceptant les étapes et les détours.

Pour autant, cultiver l'ambition ce n'est pas faire fi de l'entourage, c'est l'associer à ses buts essentiels, et être clair sur ce qui est négociable ou non pour la réalisation de ce qui compte le plus pour soi. Pas si simple ? Certes c'est confrontant, car cela requiert d'être clair sur qui on est, et de s'avouer ce que l'on veut pour sa vie, quelque soient les injonctions de l'environnement, ... mais également d'oser voir en grand et se projeter dans le temps ! L'exercice nécessite également d'agir en stratégie et d'adopter une discipline personnelle pour rester centré sur ses priorités et avancer vers le but ultime.

En tant qu'adulte et professionnel, cultiver et affirmer son ambition, c'est autoriser les autres à révéler la leur. En tant que manager d'équipes, favoriser l'expression des aspirations individuelles, c'est stimuler l'autonomie et la responsabilité, se donner les moyens d'innover en matière de gestion des ressources humaines, et sans doute contribuer à faire exploser les plafonds de verre dans les organisations.

Et vous, comment cultivez-vous l'ambition ? de quoi auriez-vous besoin pour prendre votre juste place ?

### 4<sup>e</sup> Forum ACE des réseaux au féminin

**Le 4<sup>e</sup> Forum des réseaux au féminin se déroulera le 15 décembre de 14h à 18h à la Maison du Barreau**

L'ACE organise le 4<sup>e</sup> Forum ACE des réseaux au féminin « La conduite du changement »,

présidé par Bénédicte Bury, conçu en deux temps : appréhender le changement, mettre en œuvre le changement. Le rendez-vous sera animé par Caura Barszcz, présidente de Juristes Associés, vous y trouverez notamment Isabelle Duchemin que vous venez de lire plus haut et la Mondiale, nos partenaires fidèles de cette manifestation. L'après-midi se situe dans la suite logique des thématiques déjà abordées les années précédentes, consacrées à une réflexion particulière sur la place des femmes et aux moyens de leur développement. De nouveau, nous présenterons et ferons rencontrer aux participantes de nombreux réseaux de femmes. Ceux-ci pourront également échanger entre eux sur les expériences et bonnes pratiques, comme envisager des partenariats sur des problématiques communes. Nous rappelons en effet que ce rendez-vous est précisément ouvert à toutes les associations de femmes afin de favoriser également l'interprofessionnalité.

**L**es mutations économiques et sociales ont modifié l'exercice de la profession d'avocat, créant de nouveaux défis personnels ou professionnels.

VB Consult est spécialisé dans l'accompagnement des avocats dans le développement de leur activité, par l'apport d'outils et de techniques issus des entreprises et adaptées aux spécificités du métier d'avocat.

Pratiques et interactives, nos missions sont totalement adaptées aux problématiques des avocats.

Elles sont réalisées par des coach-consultants professionnels, spécialistes des cabinets d'avocats, dans les domaines suivants :

- ↳ formation individuelle
- ↳ formation collective
- ↳ coaching

**BIARRITZ  
PARIS  
MARSEILLE**



**consult**

Le partenaire des avocats  
en management de cabinet

**vous  
accompagne** dans  
le développement de  
votre activité par l'apport  
d'outils et techniques issus  
des entreprises et adaptés  
aux spécificités de  
l'avocat

*Choisissez un professionnel certifié et spécialiste de votre métier*

- Réflexion stratégique
- Management d'équipe
- Développement du portefeuille client
- Gestion du temps
- Optimisation de la productivité
- Accompagnement à l'installation

**Contact**  
www.vbconsult.com  
01 46 24 63 99