

De la compétence à l'excellence

les 8, 9 et 10 Novembre 2007

DISCOURS DE BÉNÉDICTE BURY, PRÉSIDENT DE L'ACE-JA ET DE LA COMMISSION FORMATION DE L'ACE



Bénédicte Bury

Madame le Directeur des affaires civiles et du sceau

Monsieur le Président du Conseil National
Madame et Monsieur les bâtonniers de Caen
et Rouen qui nous accueillent

Mesdames et Messieurs,

Chers adhérents

Chers confrères.

La nouvelle génération de l'ACE est particulièrement heureuse que le congrès 2007 soit consacré à la recherche de l'excellence même si le thème n'est pas ici nouveau puisque, comme l'a rappelé récemment notre Président, Jean-Yves Mercier, l'ACE en a fait depuis longtemps son étendard.

Monsieur le Président du Conseil National a également pu, à l'occasion de l'assemblée générale du 28 septembre dernier y faire directement et indirectement référence en soulignant notamment que notre profession est consciente qu'elle ne pourra continuer de remplir ses missions fondamentales que si elle accepte de se réformer dans le contexte de la compétition européenne et mondiale ; qu'il faut qu'elle soit plus riche, plus forte et plus ouverte pour continuer d'être une référence écoutée de notre société et attirer les meilleurs étudiants. J'ajouterais de développer et maintenir un niveau de compétence élevé et de garder les meilleurs.

C'est qu'en effet les « regards » portés par l'Observatoire du Conseil National sur la nouvelle génération soulignent qu'en fait aujourd'hui, d'avantage que le métier d'avocat, c'est la filière Droit que les jeunes utilisent en se réservant la possibilité, « au gré des opportunités » de se déterminer, d'évoluer et de se développer au sein de cabinets, d'entreprises, de collectivités territoriales, j'ajouterais d'autres entreprises de conseil aussi. « Ne rien s'interdire, saisir les opportunités ». Vous aurez reconnu cette génération dite « volatile », celle du troisième type de métaphore du temps¹, celle des quinze dernières années, anniversaires des créations du Conseil National et de l'ACE. Nous ne sommes même plus décrits comme des « Hommes-Présent » mais comme des hommes de l'Instant. ...à la recherche d'une « immédiate éternité »². ...alors que la profession est à un moment charnière où l'offre est encore abondante par rapport au nombre et à la qualité des emplois proposés tout en sachant que cette situation ne devrait pas perdurer et même s'inverser dans les années à venir. Il y a donc lieu de s'attacher durablement ces nouvelles générations. C'est ce que l'Observatoire souligne encore. Il faut dès lors d'urgence assurer « la relève de la garde »³.

C'est donc bien, comme le souhaite Jack Demaison, Président du congrès, l'avenir de la Profession qui est au cœur des travaux.

Dans ce contexte, il est certain que l'excellence, comme Pierre Berger, notre rapporteur général, a pu l'indiquer est pour chacun, j'ajouterais pour la profession toute entière, un objectif et un projet devant permettre de se situer dans

la compétitivité de tous les professionnels et non seulement ceux du droit.

L'ACE-JA a donc profité de ce congrès pour poursuivre les réflexions qu'elle mène depuis sa création sur le réflexe entreprise d'avocats et en particulier en matière de management. Il s'agit d'une discipline à laquelle nous nous formons et qui a été validée, à notre demande, au titre de la formation continue par le Conseil National, qui a ainsi démontré l'importance qu'il y a lieu d'y attacher. C'est une discipline qui connaît bien l'excellence puisque c'est même un mode de management, mouvement dont on dit qu'il a été initié dans les années 1980, simultanément aux Etats-Unis et au Japon et qui conduit l'entreprise et l'individu dans la quête de la qualité totale, de la perfection traduite par le « zero défaut » et d'une volonté d'excellence dans un esprit compétitif et dans une course à la performance. C'est le « mythe » de l'excellence.

En résumé et je m'en excuse auprès des enseignants de management présents, parallèlement à cette course effrénée, l'entreprise intervient dans un contexte de perte de repères structurants pour l'individu. Entre l'identité sociale et l'identité individuelle apparaît alors une identité organisationnelle source à exploiter par l'entreprise proposant un projet de réalisation personnelle.

On a souligné le glissement du sens du mot excellence. Etymologiquement, le terme excellence découle du latin excellentia, du verbe excellere qui traduit le dépassement absolu, désignant ainsi un niveau exceptionnel et non une valeur en soi, sur la dimension comparative est excellent celui qui surpasse, résiste dans le temps, et l'emporte durablement sur les autres. Au contraire, dans la deuxième nuance plus récente et avec l'apparition progressive des technologies modernes dans une conjoncture fortement concurrentielle, le sens

1. Nicole Aubert, *Le culte de l'urgence*, 2003 ; Elle relève que les métaphores du temps traduisent cette mutation profonde du rapport entretenu avec lui, de la plus ancienne, celle qui fait référence à l'idée de labilité, de flux, de fuite, du temps qui s'écoule, à celle plus contemporaine et occidentale assise sur des notions de possession et de rentabilité « avoir le temps », « manquer de temps », « perdre son temps » à celle beaucoup plus récente mais envahissante qui fait état de la contraction, de l'accélération, de la compression du temps, induit par la mondialisation et le fonctionnement en « temps réel » de l'économie.

2. Nicole Aubert, *Le culte de l'urgence*, 2003, op. cit.

3. Notamment et récemment, *L'événement, la relève de la garde*, nouvel économiste, 18 octobre 2007

du terme excellence s'est infléchi sur une notion beaucoup plus précaire, traduisant la réussite instantanée et la performance rapide. L'excellence traduit ainsi alors la victoire relative et éphémère du vainqueur sur ses concurrents.⁴ C'est cette quête de l'excellence dont on mesure aujourd'hui les coûts en ce que non maîtrisée elle est susceptible d'engendrer plus de coûts que de procurer les bénéfices escomptés. Cette excellence là n'est probablement pas un avantage concurrentiel réel⁵, d'autant que ces principes élaborés à partir d'entreprises ayant réussi dans un domaine ne semblent pas s'appliquer lorsque ces mêmes entreprises connaissent des difficultés.

Ceci apparaît d'autant plus prévisible que les études menées récemment sur les sources de motivation, au cœur du sujet, ont pu relever que le fameux couple « baton/carotte » n'est plus d'actualité, « la peur n'est pas une bonne motivation et la promesse d'une récompense n'est pas la panacée »⁶. Le jeune qui débute dans la vie professionnelle sera évidemment sensible à la carotte de la rémunération mais cette sensibilité s'étiolle avec le temps.

L'individu déplace le centre de ses préoccupations. Sur le long terme, ce qui implique l'anticipation, le besoin d'organiser sa vie privée – dans un contexte de responsabilités familiales toujours plus partagées – prendra de l'importance et la nécessité de concilier les valeurs personnelles avec le rôle professionnel, de répondre à deux images de soi, se fera sentir⁷.

C'est pourquoi il est un peu lassant de lire il y a encore quelques jours que nous avons 150 ou 200 ans de retard sur les avocats anglo-

saxons en terme de culture d'entreprise, n'ayant disposé de la faculté de s'associer que depuis 1954.

Il est clair que le temps ne se rattrape pas et il ne s'agit pas de rattraper ces prototypes mais de tirer profit de leur expérience et de faire différemment tout en combattant des distorsions de concurrence. La commission internationale de l'ACE et la nouvelle génération, ACE-JA en son sein, y travaillent et sont force de propositions, comme nous le constaterons à l'occasion de notre congrès.

La proposition de solution dite parfois utopique est de concilier la performance économique, l'éthique et les valeurs de l'entreprise et l'équilibre psychologique des individus qui peut en découler.

L'excellence est à rechercher dans les avantages concurrentiels forts et légitimes des entreprises françaises d'avocats.

C'est pourquoi nous avons choisi de travailler à cette recherche accompagnés du pôle excellence de l'Edhec qui mène des travaux sur la transformation de la performance juridique des entreprises en avantage concurrentiel.⁸ Les rapports « doing business » avaient finalement pour objet de classer les pays en fonction du degré de performance juridique au regard de la compétitivité mais leur manque de rigueur dans le choix des critères a été soulignée. La performance juridique serait non pas le coût du service juridique mais la capacité de l'entreprise à gérer juridiquement les risques et les opportunités liés à sa stratégie. L'idée, pour revenir à notre sujet, est d'exceller dans la maîtrise du droit comme outil de gestion juridique des risques (et non gestion des risques juridiques), support de la stratégie de l'entreprise.

L'objectif est en effet très séduisant pour améliorer la qualité et la valorisation de notre intervention, ouverte à d'autres champs disciplinaires, tels que la stratégie et l'économie, pour une nouvelle approche des relations entre l'entreprise et le droit et entre professionnels du droit et les autres professionnels. Cette recherche de modèles permettant de créer de vraies passerelles entre recours au droit, performance et compétitivité de l'entreprise est nouvelle mais a pu s'appuyer sur des approches organisationnelles de l'entreprise

rare et parmi lesquelles il est donc d'autant plus satisfaisant d'y voir figurer des personnalités qui ont été et sont actives au sein de l'ACE, comme Jacques Barthélémy sur l'ingénierie juridique, thème par ailleurs développé depuis quelques années par l'ACE, et Alain Couret sur l'audit juridique.

Ces recherches sur la performance juridique des entreprises sont susceptibles de nous aider à réfléchir sur la qualité de notre compétence tendue vers le service rendu au client, en ce que cette performance juridique dont la recherche est poursuivie au sein de l'entreprise peut nécessairement être appréciée pour ce qui pourrait concerner une prestation juridique externe par un cabinet d'avocats capable d'apporter cette compétence particulière de juriste stratège fédérateur et nous aider à réfléchir sur les formations à mettre en place au sein des écoles comme de militer pour un positionnement central du droit dans l'entreprise. Quelques élèves-avocats vont cette année pour la première fois, dans le cadre de leurs PPI réaliser des audits juridiques avec la perspective de contribuer au sein de ce pôle excellence aux travaux de recherche sur la performance juridique de l'entreprise. C'est sans doute une expérience qui mérite d'être suivie tant « le droit et la stratégie partagent ce même souci de projection vers l'avenir et de développement de solutions durables »⁹.

Si l'environnement de l'entreprise est une source de risques et d'opportunités et peut conditionner sa stratégie, il a été démontré que ce n'est pas la seule cause de la performance de l'entreprise. Un important courant de pensée en stratégie s'attache à démontrer le rôle des ressources et des capacités propres à l'entreprise dans la construction d'un avantage concurrentiel durable : C'est en partie l'objet de l'atelier professionnel que l'ACE-JA vous propose pour l'appliquer d'ailleurs à l'entreprise d'avocat. De même l'ACE-JA organisera cette année comme elle l'avait déjà fait en 2004 au congrès de Biarritz des formations au knowledge management¹⁰, source d'avantage concurrentiel fort. Il s'agit de développer au-delà du défi de l'efficacité, la culture du partage et refuser ainsi une certaine « banalisation du mal » par la pratique de la rétention d'informations... induit par

4. Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac, *le cout de l'excellence*, 1991.

5. ???

6. Claude Levy-Leboyer, « La carotte et le bâton ne suffisent plus », *Dossier Management, Le nouvel économiste*, 25 octobre 2007.

7. Claude Levy-Leboyer, *op. cit.*

8. Christophe Roquilly, *Professeur Edhec, Chronique Performance juridique et avantage concurrentiel*, Petites affiches, 2007.

9. Christophe Roquilly, *op. cit.*

10. Notamment, Congrès ACE de Biarritz 2004, *L'avocat du conseil à l'ingénierie, l'apport du juriste organisateur, Atelier B. Bury, Knowledge management ou la gestion et le partage des connaissances.*

de nouveaux types d'organisation fondés sur l'auto-évaluation individualisée des performances en se mesurant aux autres, ce qui a tendance à déstructurer les liens de coopération, l'estime et le respect mutuel.¹¹

On voit bien et rapidement à quel point cette étude est susceptible non seulement d'intéresser l'avocat, juris-stratège devant développer cet avantage concurrentiel au service de l'entreprise cliente et le cabinet d'avocat lui-même, entreprise ayant vocation à raison de l'objet de son activité de conseil juridique à développer sa propre performance juridique pour en faire à son tour un avantage concurrentiel.

A titre d'exemple – la structure juridique de l'entreprise, on le sait, peut faciliter l'accès à des capitaux renouvelables de nature à préserver la durabilité de sa stratégie en stabilisant des associés fondateurs et dirigeants – le gouvernement de l'entreprise, instrument d'influence de sa compétitivité et notamment la rémunération des associés. Il a pu être relevé de manière très pertinente qu'il n'y a pas qu'un seul mode de gouvernance lequel reflète souvent la culture d'un pays et peut donc constituer dans certains cas un avantage concurrentiel fort de ce fait. La connaissance d'un mode de gouvernance français ou européen peut constituer pour l'entreprise un avantage concurrentiel comme il peut l'être pour le cabinet d'avocats.

L'importance du facteur culturel est essentielle car enfin si nous n'avons pas 200 ans d'expérience de l'entreprise d'avocats, nous bénéficions de 200 ans de code civil et de siècles de tradition universitaire, ce qui constituent des avantages concurrentiels forts.

Nous avons toute notre place d'avocats français dans ce que l'on appelle l'Europe de la

connaissance¹². Suivant la même logique que ce qui vient d'être observé par ailleurs, si l'Europe est encore essentiellement perçue comme économique la culture est amenée à jouer un rôle de plus en plus important. N'est-elle pas un excellent moyen de fédérer les citoyens autour de valeurs et projets communs, de fédérer les professionnels du droit autour de valeurs communes. Comme le Président de notre Conseil National l'a rappelé notre engagement au sein de la fondation du droit est symbolique de notre volonté de promouvoir notre système et nos professionnels du droit et il faut aller plus loin au sein d'une communauté de juristes. Les pistes pour cette promotion du droit français et de nos compétences professionnelles sont multiples.

La Sorbonne fête le trentième anniversaire de la naissance de la première formation binationale. L'ACE et l'ACE-JA favorisent ces échanges et confrontations à travers l'organisation de réseaux de professionnels, la création récente, pour la nouvelle génération, de rencontres binationales, l'implication de ses membres à l'Université au sein de formations favorisant une approche comparatiste. Les échanges entre chercheurs, enseignants, étudiants et élèves avocats doivent en effet être développés au stade de la formation universitaire, initiale et continue. La confrontation des pratiques est source d'innovation, notre rôle en tant que praticiens du droit dans la recherche appliquée complétant la recherche fondamentale est naturel. L'implication de la Profession dans la promotion de notre système et de nos pratiques est génératrice d'avantages concurrentiels à court, moyen et long terme. Au premier rang de ceux-ci doit être signalée la formation de juristes à ce qui s'appelle une intelligence « fluide », opposée à l'intelligence « cristallisée »¹³, de nature à favoriser l'imagination, atout majeur pour cette approche globale attendue du juris-stratège, fédérant les professionnels qui l'entourent. Le second avantage concurrentiel fort est la fierté d'appartenance culturelle, nécessaire à notre attractivité en premier lieu à l'égard des jeunes générations.

Le développement de cette fierté d'appartenance culturelle nous apparaît devoir ensuite être renforcé par la fierté d'appartenance à la profession. Monsieur le Président du Conseil National l'a souligné à l'occasion de la dernière

assemblée générale et nous l'en remercions parce qu'il nous apparaît qu'elle est de nature à répondre à la quête de sens à laquelle je faisais référence.

Notre rôle social, notre déontologie, nos règles professionnelles constituent elles aussi des avantages concurrentiels évidents. Il est donc essentiel d'en assurer la prise de conscience forte et l'effectivité par tous. Les pistes là encore sont multiples au stade de la formation initiale et continue, en multipliant et développant des initiatives telle qu'InitiAdroit pour favoriser notre intervention sur la justice et non seulement sa pathologie (le contentieux judiciaire). C'est dès le plus jeune âge que l'image de l'avocat, son rôle, garant de l'accès au droit, doit être développée. Il m'apparaît ainsi important pour terminer d'insister sur la multiplicité des pistes à l'éventail si large que chacun puisse y trouver sa place en fonction de ses compétences.

Que la Cité vienne dans les palais de la justice et qu'ils soient lieux vivants d'éducation au droit, levier économique et social.

N'est-ce pas là l'excellence attendue, celle d'entreprises d'avocats durables.

Nous ne pouvons conclure sans appuyer la position exprimée par le Président du Conseil National pour qu'au titre de cette contribution essentielle à l'accès au droit notre profession dispose des moyens suffisants pour exercer normalement son rôle dans toutes les branches d'activité de notre société. Si cette contribution suffisante de l'Etat n'intervient pas c'est que la place du droit, donc de celui qui incarne son accès n'existe pas.

Il y a fort à craindre alors que les meilleurs choisissent non seulement de quitter éventuellement la profession comme trop nombreux le font déjà mais choisissent éventuellement de l'exercer ailleurs où les budgets sont plus importants. C'est la condition de notre excellence : il serait redoutable de voir fuir ailleurs les meilleurs avec leur potentiel de compétences parce qu'ils n'auraient pas les moyens de cette excellence attendue d'eux, eux que la nouvelle génération regarde.

C'est peut être ce sens de l'action, cette excellence trouvée qui permettra à cet Homme-Instant, qui recherche dans l'intensité du moment une « immédiate éternité » de pouvoir retrouver la capacité de s'inscrire dans l'avenir.

11. Christophe Dejours, *Barbare, l'entreprise*, Philosophie Magazine, novembre 2007, p. 12. Voir aussi le dossier *Enjeux les échos, comment l'entreprise nous change, le travail, lieu où s'abîment les identités*, octobre 2007.

12. J.-L. Clergerie, *L'Europe de la connaissance Petites Affiches* 12 septembre 2007.

13. « L'imagination, source des apprentissages », dossier du monde de l'éducation, mars 2007.