

PAR L'ACE, SOUS LA DIRECTION DE DENIS RAYNAL

Mutations dans l'univers des avocats

TECTONIQUES ET HORIZONS



Chapitre
21

ACE

ASSOCIATION DES AVOCATS CONSEILS D'ENTREPRISES

prat
éditions

Responsabilité sociétale des cabinets d'avocats : quel impact sociétal de notre activité ? Pour quelle valeur partagée ?

Sous la conduite de **Bénédicte Bury**, avocate, AMCNB, présidente de la Commission formation de l'ACE, et **Caroline de Puységur**, avocate, co-présidente de la Commission de droit immobilier de l'ACE, en concours avec **Nathalie Cazeau**, avocate, membre de la Section internationale de l'ACE, et **Jacques Lannou**, consultant, Europea Consulting.

Oui, la responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE) est le fruit de l'évolution de notre société contemporaine connectée, sensibilisée aux grands défis mondiaux et dont le mode de consommation est guidé par le partage de valeurs communes.

Oui, la responsabilité sociétale des entreprises est aujourd'hui une composante à part entière de la stratégie à long terme de chaque entreprise, transverse, compte tenu de son impact non négligeable sur sa compétitivité.

Oui, l'Institut français des administrateurs (IFA) recommande à l'ensemble de ses membres, au-delà des contraintes

réglementaires obligatoires pour les sociétés « cotées », de prendre conscience des enjeux de la RSE, visant à prévenir les risques, saisir les opportunités, améliorer la compétitivité, contribuer à une meilleure performance de l'entreprise, cela en s'adaptant à la spécificité de chaque entreprise.

Non, une stratégie RSE n'est pas réservée aux grandes entreprises. Son intérêt pour les PME est tout aussi marqué puisqu'elle englobe les relations avec les clients, les salariés, la place du dirigeant, le rapport au réseau professionnel, les liens avec leur communauté locale comme le montrent des études récentes relatives à l'étude des leviers de la création de valeur partagée⁷⁰. La notion de création de valeur partagée⁷¹ invite les entreprises de toutes tailles à replacer les démarches de RSE au cœur de leur stratégie, tout en recherchant la compétitivité.

Le Medef et EcoVadis se sont associés pour aider les TPE-PME à mettre en place une démarche RSE en publiant un guide pratique au mois de février 2017. « Cap vers la RSE pour les TPE/PME : c'est possible ! »⁷² est accessible en ligne. Les TPE, PME et ETI sont en effet directement concernées. Faire le choix de la RSE répond à une demande croissante des parties prenantes de l'entreprise. S'engager dans la voie de la RSE est source de performance financière, une étude de France Stratégie montrant que l'écart de performance entre les entreprises qui introduisent des pratiques RSE et celles qui ne le font pas est en moyenne de 13 %.

Oui, la RSE est de plus en plus intégrée à la vie de l'entreprise et surtout espérée par les parties prenantes, clients, collaborateurs, fournisseurs et dirigeants. Les stratégies de RSE peuvent créer un important avantage concurrentiel, surtout si elles sont fondées sur l'innovation des produits et des services (et de leur accès), le service de nouveaux marchés ou l'élaboration de nouveaux modèles opérationnels.

⁷⁰ Gautier, A, Badae, A & Berger-Douce, S., « Les PME : un contexte pertinent pour l'étude des leviers de la création de valeur partagée », Management international, 2017.

⁷¹ Porter, Kramer, 2011.

⁷² <www.ecovadis.com/fr/library/cap-vers-la-rse>

Qu'en est-il des avocats ? Qu'en est-il de l'entreprise cabinet d'avocats ? Pourquoi cette démarche doit-elle s'inscrire dans la stratégie globale de développement ?

La RSCA : un enjeu stratégique essentiel et un levier de performance du cabinet. Qu'est-ce que c'est ? Pourquoi ? Comment ?

RSE : Un ovni que vous croisez tous les jours à votre cabinet... sans le savoir

Nous sommes tous concernés par la RSE dans nos cabinets, les petits, comme les grands.

Lorsque nous utilisons nos brouillons pour limiter nos déchets papiers, limitons les dépenses d'énergie au bureau, venons au cabinet à vélo, communiquons entre nous pour suivre les dossiers, fêter un résultat, développer l'esprit d'équipe, suivons les carrières et formations de nos collaborateurs, respectons nos fournisseurs... : tout cela, c'est une démarche RSE. Petits ou grands, il n'y a plus qu'à l'organiser et la mettre en forme !

La Commission européenne définit la RSE comme étant « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ».

La RSE repose sur trois piliers, **social, environnemental et sociétal**

- Le volet « ressources humaines » ou « social » renvoie à la responsabilité sociale des entreprises vis-à-vis de leurs employés et des personnes extérieures ayant un lien avec l'entreprise. Il comprend l'interdiction de l'esclavage, du travail forcé ou obligatoire, du travail des enfants, le droit à la vie privée et à la vie de famille, l'égalité, la diversité, de même que la santé, la sécurité des salariés, les conditions de travail, le dialogue social, la gestion des carrières et de la formation et la qualité du management.

- Le volet « environnemental » comprend la responsabilité envers l'environnement : éviter, prévenir et réduire ou éliminer les répercussions négatives des activités de l'entreprise sur le climat, l'eau, les sols et la nature, par exemple en réduisant la consommation d'énergie, les émissions de gaz à effet de serre (GES) et les pollutions locales, en veillant à la santé et à la sécurité des clients et en promouvant la consommation durable.
- Le volet « gouvernance » ou « sociétal » renvoie essentiellement à la lutte contre la corruption, à la prévention des conflits d'intérêts, à la lutte contre le blanchiment de capitaux et à la promotion de la conduite éthique.

Do you speak RSE?

Déjà, le 7 février 2013, le Conseil des barreaux européens (CCBE) avait publié un rapport sur « La responsabilité des entreprises et le rôle de la profession d'avocat ».

Dans ce rapport, le CCBE reconnaît la nécessité de revoir ses lignes directrices en raison de la prise de conscience de l'importance de la RSE dans l'exercice de la profession d'avocat.

Le rapport souligne que, compte tenu des orientations définies en la matière par la Commission européenne, englobant le respect du droit applicable, de la législation non contraignante, et des codes de conduite volontaires, les avocats ont un rôle déterminant à jouer. « Les avocats seront de plus en plus amenés à conseiller leurs clients en matière de RSE. »

Ceux-ci apprécient le secret professionnel auquel est tenu l'avocat lorsqu'ils viennent vérifier auprès de lui qu'ils respectent les normes RSE qui s'imposent à eux ou qu'ils respectent volontairement.

Avocats, devenez bilingues RSE ! *Because your client does speak RSE since a long time now...*

Les sociétés qui s'engagent en matière de responsabilité des entreprises imposent de plus en plus d'exigences à leurs fournisseurs, avocats compris.

« J'ai une bonne note en RSE, et mon avocat... aussi ! »

Élaborer sa propre politique en matière de RE (pour « responsabilité environnementale »)/RSE, respecter le code de conduite des clients, remplir des questionnaires de diligences en matière de corruption ou de politiques mises en place..., c'est ce qu'on attend de l'avocat. Or, le CCBE a constaté que les cabinets d'avocats répondaient imparfaitement à des demandes de ce type qui ne sont pas encadrées par les règles du barreau ni par la déontologie de l'avocat.

On peut noter quelques initiatives isolées : certains cabinets adhèrent au Pacte mondial des Nations unies, d'autres publient des rapports de RSE tous les ans, et quelques-uns ont adopté des politiques en matière de RE.

Avant de livrer ses lignes directrices à la profession, le CCBE dresse la liste des éléments fondamentaux de la responsabilité des entreprises au sein de la profession d'avocat.

Il s'agit :

- des législations nationales et des règles des barreaux qui régissent les responsabilités et les normes déontologiques des avocats ;
- de la Charte des principes essentiels de l'avocat européen et du Code de déontologie des avocats européens qui comprend l'aspect économique et de gouvernance des responsabilités des avocats ;
- de la responsabilité environnementale ;
- de la responsabilité sociale ;
- de la gouvernance ;
- de la gestion de la chaîne d'approvisionnement des cabinets d'avocats et des barreaux ;
- du *pro bono* et des services communautaires ;
- de la philanthropie et des œuvres caritatives.

La RSE s'inviterait dans notre code de déontologie ?

Dans les grandes entreprises, aujourd'hui les plus actives, les pratiques de RSE ont souvent été définies de façon unilatérale par la direction.

En effet, la responsabilité sociale apparaît comme une extension des logiques d'investissement financier pour les grands groupes confrontés à l'accroissement des risques.

Cependant, de nouveaux intervenants, tels que les ONG, les associations d'usagers ou de consommateurs prennent sur cette question une influence grandissante. Les organisations syndicales doivent donc réfléchir aux partenariats qu'elles pourraient nouer avec ces parties prenantes. Ils risquent d'être marginalisés s'ils n'agissent pas en matière de RSE face à d'autres acteurs comme les ONG qui s'investissent de façon croissante en la matière.

En ce qui concerne les avocats, on peut penser que les engagements RSE d'aujourd'hui feront peut-être un jour partie intégrante de notre code de déontologie si la profession, comme elle semble y être disposée maintenant, en décide ainsi.

RSE : *Big Brother is watching you!*

La RSE de l'avocat est aussi et surtout une question de management et de contrôle qui peut se révéler complexe et faire ressortir une profonde ambivalence, entre recherche de fidélisation et motivation des collaborateurs d'une part, instrument de contrôle, notation et évaluation d'autre part. La responsabilité de chacun est de veiller à l'absence de dévoiement.

On voit donc que dans la démarche RSE vont s'intégrer, outre des outils de management, des outils de centralisation d'informations permettant de communiquer sur les pratiques, et les rendre lisibles aussi bien en interne qu'à l'égard des tiers.

Toute démarche RSE doit faire l'objet en permanence du contrôle de son efficacité.

S'engager dans une démarche RSE active, cela signifie non seulement mettre en place des processus, mais aussi s'engager dans une dynamique de progrès et de mesure des résultats visant à leur amélioration. La méthodologie repose notamment

sur l'enregistrement d'informations et de données d'identification, sur l'évaluation et la collecte de documents et de questionnaires en ligne, le cas échéant, sur des modules de suivi en ligne des plans d'action et sur des fiches de résultat notant la performance. Les moyens mis en œuvre doivent être proportionnés à la taille du cabinet.

La RSE est un outil de différenciation stratégique. Le cabinet qui respectera une démarche RSE, quelle qu'elle soit, disposera d'un atout pour fédérer et fidéliser à la fois ses collaborateurs et ses clients chaque fois que ces derniers sont eux-mêmes soumis à un tel engagement.

Avocats, choisissez vos cibles RSE ! *You need to focus!*

Toute la difficulté pour un cabinet d'avocat(s) sera de bien cibler sa démarche RSE. Pour être efficace, celle-ci doit être cohérente avec l'identité, les valeurs et le mode de fonctionnement du cabinet.

Une bonne politique de conformité, par exemple, passe par des procédures d'identification et d'anticipation des risques. N'y sommes-nous pas tous tenus ? Non seulement le cabinet deviendra plus performant, mais en plus il rassurera ses propres clients également confrontés à l'exigence de conformité.

La mise en œuvre de processus de contrôles internes au sein du cabinet pourra se faire de manière étroite et en collaboration avec le client, dont l'objectif est finalement le même : s'assurer de la mise en œuvre des bonnes pratiques par des procédures de suivi et de contrôle performantes adaptées au cabinet.

Une démarche RSE au sein du cabinet vise également l'amélioration des relations sociales, le développement du dialogue et de la concertation, la création d'un esprit collaboratif, tous éléments tendant à ce que chacun trouve sa place dans l'organisation. L'implication des salariés et des collaborateurs du cabinet et leur sensibilisation à l'importance des domaines couverts par la RSE constituent des facteurs incontestables d'amélioration des systèmes de management et de co-création, et jouent en faveur

de la qualité de la relation client, la qualité de l'écoute et de l'accompagnement du client et de ses projets dans leur perspective constructive sociétale.

Toute mesure compte. Les économies d'énergie et de ressources, en évitant le gaspillage et en favorisant la consommation de produits issus de l'économie durable et la réduction de l'empreinte carbone, conduisent ainsi à préférer, quand cela est possible, le train à l'avion, le vélo ou les transports en commun à l'automobile.

La mise en place au sein des cabinets d'avocats de codes éthiques, ou codes de conduite, outils traditionnels de la RSE qui viendraient se superposer aux normes déontologiques du cabinet, répond à cet objectif tout comme la mise en place de dispositifs d'alerte pour les cabinets d'avocats dont l'effectif dépasse 50 salariés, rendus obligatoires par les dispositions de la loi Sapin II.

De même, le cabinet d'avocat est concerné par les règles de gouvernance, volet important de la RSE.

Enfin, le *pro bono* est aussi un facteur clé de la réussite d'une bonne politique de RSE au sein des cabinets d'avocats.

Piloter sa stratégie RSCA demain

En chemin vers les bonnes pratiques de RSCA : l'exemple du *pro bono*

L'influence de la culture anglo-saxonne

La notion de *pro bono* se situe aux antipodes de la culture française, davantage habituée aux actions de solidarité initiées par l'État. Cependant une nette évolution des responsabilités sociétales, d'abord vers les entreprises puis au sein des professions libérales, est perceptible.

Cette tendance amorcée par les sociétés mères des cabinets d'avocats internationaux s'est étendue aux succursales françaises et rejoint la tendance des grandes entreprises généralistes.

Le *pro bono* recouvre toutes sortes d'activités menées bénévolement ou moyennant des honoraires réduits et toujours dans l'intérêt général, par exemple : des conseils en droit social, droit commercial, propriété intellectuelle ou droit des sociétés pour la rédaction des statuts, des contrats d'embauche des permanents d'une association, accompagnés souvent de la mise à disposition de locaux et/ou de l'aide à l'organisation d'événements destinés à la levée de fonds, voire une contribution financière.

Afin de favoriser la fédération des avocats participant au projet, les cabinets d'affaires choisissent généralement de mener une campagne de *pro bono* vers un seul grand projet, ou une seule cause par le biais de plusieurs associations. En outre, cette démarche permet l'affirmation du leadership, l'approfondissement d'une branche du droit ou le choix d'une nouvelle spécialité juridique et met en valeur le sens des relations collectives, ce qui constitue une source indéniable d'épanouissement personnel.

Le *pro bono* donne une dimension plus humaine à la profession d'avocat et une image très positive du cabinet auprès des jeunes avocats pour lesquels le *pro bono* est un critère déterminant dans le choix du cabinet qu'ils souhaitent intégrer. Un système d'indicateurs extrafinanciers permet de mesurer le succès d'une campagne de *pro bono* au vu du temps passé par les collaborateurs pour répondre aux attentes de l'association partenaire de l'opération. Un jury est souvent créé pour attribuer chaque année un prix récompensant les avocats les plus impliqués dans le projet *pro bono* au cours de l'année. Le *pro bono* mené par des cabinets d'avocats en partenariat avec leurs clients permet de renforcer la relation avec les clients partenaires et favorise la poursuite de ces actions bilatérales de *pro bono*.

Le modèle français

Au niveau national ou au sein de différents barreaux, on citera Initiadroit qui fédère aujourd'hui 800 avocats bénévoles en France, les permanences gratuites d'avocats organisées dans de nombreuses mairies en France, le Bus du barreau de Paris Solidarité créé en partenariat avec la Ville de Paris et l'association Droits d'urgence dans la lutte contre l'exclusion, à l'EFB, le « Serment

d'humanité » fondé en 2017 pour la défense des mineurs étrangers, la Clinique juridique pour les consultations d'orientation organisées par des élèves-avocats, les Trophées *pro bono* créés en partenariat avec l'EFB qui récompensent les initiatives des avocats du barreau de Paris, les consultations juridiques gratuites pour assister les mineurs isolés étrangers (MIE) organisées par le barreau de Lyon, les permanences organisées par le barreau de Bordeaux pour renseigner gratuitement les femmes, en partenariat avec le CIDFF.

Sur le plan international, par exemple, Avocats sans frontières (ASF), fondée en 1998, basée à Toulouse, est désormais présentée par son président François Cantier comme une ONG qui permet d'offrir aux cabinets d'avocats, quelles qu'en soient la culture et la taille, un éventail de possibilités d'actions, du don à l'intervention sur le terrain, dans des domaines très variés, en passant par une contribution logistique. Chacun peut y trouver l'action qui lui correspond.

Contrairement à la politique de mécénat d'entreprise qui présente un avantage fiscal, le mécénat de compétence n'ouvre pas droit à des avantages fiscaux. Ne serait-il pas opportun d'envisager un élargissement de cette politique fiscale d'incitation au développement de cette forme de solidarité à laquelle la jeune génération est particulièrement sensible ?

Du pilotage à vue au pilotage semi-automatique à forte valeur ajoutée et partagée

La mise en œuvre d'une politique de RSE oblige à suivre et à contrôler de façon continue un certain nombre de paramètres. Il existe des logiciels conçus pour capter les informations nécessaires, les centraliser, et surtout les analyser.

Le fait de pouvoir disposer dans le cabinet d'une solution applicative qui permette de fédérer les informations de façon transversale, constitue certainement une approche nouvelle, très innovante.

Une solution applicative ? Encore un ovni ?

Une solution applicative doit accompagner l'entreprise comme le cabinet d'avocats (en adéquation avec les directives du CCBE) dans la construction et l'exploitation de leurs démarches stratégiques (objectifs) et opérationnelles (traçabilité/**auditabilité**) RSE et cela dès les phases de diagnostic/audit, d'analyse et de définition des thèmes éligibles, des mesures de performances, de communications...

RSE et DATA : deux amis, qui travaillent pour vous...

L'ACE a choisi d'organiser des formations au pilotage RSE à l'aide d'un logiciel, en l'occurrence HEESI. Cette démarche est destinée au cabinet d'avocat(s) à la fois pour lui-même et dans le cadre de l'accompagnement de son client dans une démarche RSE.

Fondée sur les **3 piliers du développement durable** (Environnemental, Social/Sociétal, Économique), intégrant les **7 questions centrales de la norme ISO 26 000** (Relation à l'environnement / Droits de l'homme / Gouvernance / Relations et Conditions de travail / Relation clients et consommateurs / Loyauté des pratiques et Éthique des affaires / Contribution au développement local et Impacts de l'activité), la base de données de cette **solution applicative** structure ces **points de vigilance** en domaines et items d'actions permettant une mise en œuvre progressive et granulaire, au rythme de l'avancement et des priorités de l'entreprise.

La plateforme *web responsive* (multilingue, multisites) de cette **solution applicative** doit être un écosystème numérique ouvert et sécurisé conçu autour d'actions collaboratives circulaires enrichies par les **parties prenantes** autorisées et authentifiées (interne et externe à l'entreprise).

Cette plateforme doit être composée, au minimum, de **3** modules fonctionnant en symbiose :

Un module **Indicateurs** permettant, entre autres, de qualifier, de quantifier, de mesurer les indicateurs éligibles (données

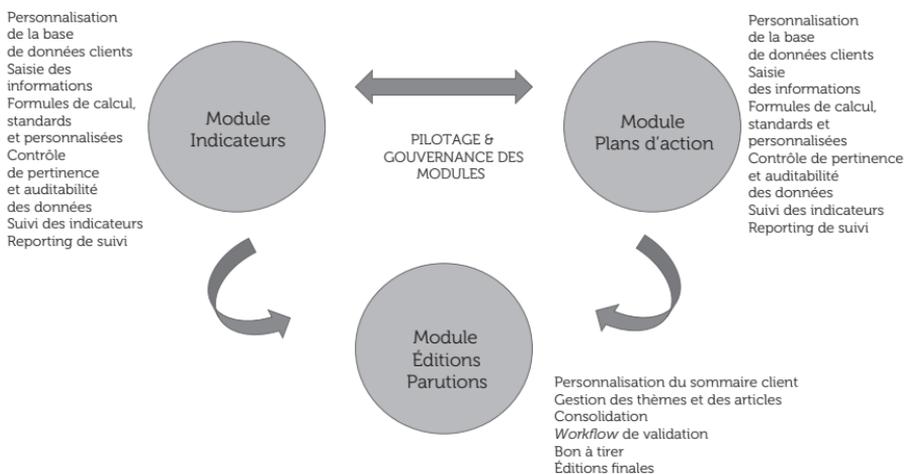
existantes dans l'entreprise et/ou à produire) et de les comparer aux objectifs (KPI).

Un module **Plans d'actions** en relation avec le module **Indicateurs**, permettant à partir d'une base de **Suggestions** d'initialiser et de gérer dynamiquement les plans d'actions d'améliorations des **Indicateurs** concernés.

Ce module doit également intégrer la base **Lanceurs d'alertes** pour être conforme aux traitements des domaines et items se rapportant à la **compliance**.

Un module **Parutions**, à partir des paramétrages personnalisés de l'entreprise, permettant les éditions de tableaux de bords de pilotage, de gouvernance, de suivi et la création, la formalisation et l'enrichissement du rapport RSE.

ACTIONS COLLABORATIVES CIRCULAIRES



Le logiciel de RSE, quelle valeur ajoutée pour l'avocat ?

Travailler avec un outil collaboratif tel qu'un logiciel de RSE oblige l'avocat à s'imprégner des méthodes de travail de ses propres clients.

Non seulement il se met à jour des pratiques clients mais il offre à son client une méthodologie qui permet de créer de la valeur ajoutée.

Les apports et les assistances de la solution applicative vont ainsi permettre la mise en œuvre par l'avocat de prestations récurrentes de services à ses clients, à forte valeur ajoutée.

C'est un exemple d'intégration de produits aux services. L'automatisation est fondée sur des algorithmes et l'analyse de données permet de « productiser » certaines prestations de services pour les intégrer dans une offre dont la qualité est accrue et le prix ajusté.

Ces services peuvent se résumer ainsi, à titre d'exemple :

- un positionnement de règles et d'indicateurs de gestion à partir de critères personnalisés propres aux domaines et aux secteurs d'activités de l'entreprise ; l'avocat, qui connaît parfaitement son client, va donc pouvoir orienter l'outil en fonction des besoins spécifiques identifiés pour son client ;
- un pilotage et un suivi proactif et réactif des critères personnalisés propre à l'entreprise en condition opérationnelle d'exploitation ; à ce titre, l'avocat va pouvoir suivre les progrès de la RSE avec son client, mesurer les évolutions, les nouveaux critères, détecter les problématiques ;
- un pilotage et un suivi collaboratif en réseau et en mode délégation partagée.

Ce point est essentiel à la valeur ajoutée, car l'avocat va pouvoir s'intégrer de manière très efficace en interne, avec les équipes du client sur la plateforme, afin de pouvoir interagir.

L'avocat pourra conseiller son client sur les plans d'actions nécessaires à l'amélioration des résultats.

La maîtrise et la personnalisation d'un tel outil avec une dimension collaborative, mis en œuvre au sein du cabinet et/ou pour son client dans le cadre d'une mission d'accompagnement d'une démarche RSE, deviennent un atout stratégique. Elles permettent d'offrir au client un accompagnement de grande qualité et adapté à ses besoins spécifiques. Elles permettent d'inscrire une relation client dans le long terme par son adaptabilité.

C'est ce que souligne Mohanbir Sawhney dans le numéro de juin-juillet 2017 de la célèbre *Harvard Business Review* relative-ment à l'intégration des produits aux prestations de services des avocats. La stratégie de croissance de revenus, pour les cabinets d'avocats qu'il y expose, s'intègre en l'occurrence elle-même dans une stratégie de croissance responsable, créatrice de valeur partagée, s'appuyant sur ses ressources et ses compétences pour créer de la valeur économique en même temps que de la valeur sociale, au cœur de notre engagement sociétal.

L'ACE est novatrice dans son domaine : ainsi des travaux de son congrès 2017 pour la co-élaboration de cette démarche stratégique différenciante d'acteur engagé pour une croissance responsable, inclusive et donc durable. L'ACE met en place des formations pour accompagner les avocats et cabinets, quelle qu'en soit la taille, dans la construction de leur stratégie RSE, du diagnostic à la mise en place du plan et au suivi de la démarche.

Il résultera de tout cela que, quelles que soient votre culture et votre structure, vous vivrez pleinement votre engagement d'avocat, source de la valeur que vous créez et aurez nécessairement à partager. Dessinez votre stratégie RSCA personnalisée et proportionnée, porteuse du sens que vous déterminerez, et fixez vos actes positifs qui feront dès lors, à leur tour, sens.