

## REGARDS CROISÉS SUR LA GOUVERNANCE

La réforme de la gouvernance est au cœur de l'actualité de notre profession. Nous avons souhaité recueillir à ce sujet les avis de quatre responsables : Michèle TISSEYRE, Bâtonnier de Montpellier, Pascale MODELSKI ancien Bâtonnier de Grenoble, toutes deux membres du Conseil national des Barreaux, Christiane FÉRAL-SCHUHL, Dauphin du Barreau de Paris, et Thierry WICKERS, ancien Bâtonnier de Bordeaux, Président du Conseil national des barreaux.

Trois femmes et un homme dont les parcours et les expériences nourrissent leurs réflexions sur notre avenir. Nous leur avons posé les deux mêmes questions. Regards croisés, points de vue complémentaires.

**REVUE DE L'ACE : Pensez-vous que la profession d'avocat a besoin d'évoluer ? Si oui, pourquoi et comment ?**



**Christiane FÉRAL-SCHUHL :**

La profession d'avocat est de plus en plus confrontée à une concurrence très forte et, pour devenir un acteur incontournable, il est indispensable

qu'elle évolue dans trois directions :

- D'abord, il faut que les avocats prennent la mesure des enjeux technologiques. Dans une société dominée par le numérique, il est indispensable que les avocats utilisent et intègrent dans leur quotidien les technologies. Ceci est d'autant plus urgent que les avocats auront très vite l'obligation d'utiliser le RPVA (Réseau Privé Virtuel des Avocats). La communication électronique est une formidable opportunité pour positionner les avocats dans la société du numérique. Ce réseau, qui répond aux normes de sécurité définies par la Chancellerie, permet de garantir le secret professionnel et la confidentialité, principes essentiels pour notre profession qui nous distinguent de nos concurrents. Il permet de plus de consolider le périmètre du droit. Réussir ce virage est d'autant plus important que l'acte d'avocat, nouveau

champ à investir par les avocats, ne pourra se développer que si la profession peut garantir sa conservation avec toutes les garanties de sécurité qui s'imposent. Cette fracture numérique est bien réelle dans notre profession. Pour avoir été pendant près de 10 ans associée d'un grand cabinet international, je sais que certains clients exigent des pré requis techniques (e-rooms sécurisées ou encore cryptage de données) avant de transmettre les dossiers. Je souhaite que chaque avocat, indépendamment de sa forme d'exercice, puisse se prévaloir de son appartenance à notre profession et puisse ainsi répondre à ces pré requis. Il suffit en effet de créer une centrale d'achats et de pré-référencier des prestataires offrant, à des prix pré-négociés, des moyens mutualisés. Une profession forte grâce aux technologies sera évidemment plus compétitive, notamment en répondant à cette exigence légitime de sécurité des clients. Encore une fois, en accélérant la communication électronique sécurisée (le RPVA) et en l'élargissant (entre avocats, avec nos clients), nous pourrions nous prévaloir des garanties de confidentialité et de secret professionnel. En d'autres termes, le RPVA peut être le moyen de créer un trait d'union entre tous les avocats et de créer pour tous les avocats, à la fois un intérêt et une fierté d'appartenance à notre Barreau.

- L'avocat français doit également être davantage présent sur la place internationale. Il doit apprendre à conquérir ces nouveaux marchés et à maîtriser des langues étrangères et des systèmes juridiques différents. Cela suppose de favoriser les formations en langues étrangères et en droit comparé, ainsi que les stages à l'étranger. Il faut également encourager l'ouverture de cabinets français dans d'autres pays et faire en sorte que les avocats français soient présents dans les instances internationales et qu'ils participent aux appels d'offres européens et internationaux. Plus généralement, l'avocat doit apprendre à accompagner une entreprise dans son développement international. Il doit se positionner ici encore comme un acteur incontournable.

- Enfin, l'avocat doit occuper tous les domaines du droit. Il reste encore des domaines à explorer et à occuper. Il y a bien sûr les nouveaux métiers : avocat fiduciaire, agent sportif, mandataire immobilier, correspondant informatique et libertés... ; il y a également des spécialités qui offrent plus d'opportunités que d'autres aujourd'hui, par exemple le droit social ou encore le droit fiscal. Pour cela, plusieurs pistes doivent être explorées. Par exemple, des statistiques publiées périodiquement – au moins annuelles – permettraient de donner une photographie des matières investies par les promotions sortantes. Cela inciterait les jeunes juristes candidats à l'avocature à orienter leurs études vers ces matières et encouragerait les universités à favoriser ces mêmes matières. Il faut pour cela à la fois bien communiquer sur les domaines à investir et former les avocats à ces métiers/matières, dans le cadre de la formation initiale et de la formation continue. Toutes ces évolutions ont et auront un point commun : notre déontologie, qui elle aussi évolue, doit s'adapter pour demeurer notre force et le fondement de notre identité professionnelle.

Elles impliquent également et nécessairement une nouvelle manière de communiquer et de partager qui nous permettra d'affirmer notre intérêt économique et notre fierté d'appartenance au Barreau de Paris.



**Pascale MODELSKI :**

Oui, je pense que notre profession doit évoluer, et il me semble que désormais un large consensus se dessine sur cet impératif.

Il tombe sous le sens que le Conseil National

des Barreaux doit acquérir la dimension de représentativité que les confrères attendent de lui, non seulement à l'intérieur de notre profession mais également vers l'extérieur, envers les pouvoirs publics et les professions concurrentes.

Notre profession dispose d'un maillage territorial important et utile mais le message en est brouillé à raison, en particulier, de trop grandes différences entre les ordres, en termes

d'effectif et de capacité d'intervention et de satisfaction de toutes les missions qui leur sont dévolues.

De plus notre profession comporte de nombreux organismes techniques dont le rôle est majeur mais dont l'action doit être fédérée pour assurer une vraie lisibilité du rôle de chacun. Les réformes à envisager imposent à chacun des acteurs le courage de dire la vérité et de porter vraiment l'aspiration de nos confrères à la création d'une modernisation de nos modes de réflexion, de concertation et de prises de décisions.

Nous devons maintenir les ordres qui constituent notre maillage territorial et permettent ainsi à tous les avocats de travailler de manière indépendante.

Nous devons dans le même temps promouvoir un mode de mutualisation des actions des ordres, dans le sens que la Conférence des Bâtonniers avait voté en 2009.

A ce titre, l'existence des Conférences régionales constitue un échelon pertinent quitte à promouvoir un meilleur équilibre territorial et une plus grande proximité de nature à gérer en permanence les missions communes.

Il peut apparaître ici nécessaire d'envisager la création des Conférences régionales au niveau des Cours d'Appel, permettant ainsi à tous les confrères d'un même ressort de bénéficier d'une représentativité identifiée sur un socle existant et utile.



### Michèle TISSEYRE :

Il est banal de dire que le Barreau Français a changé depuis 40 ans beaucoup plus qu'au cours des 160 années précédentes en deux périodes : de 1972 à 1991, puis de 1992 à

2011 où l'évolution s'est accélérée : nouveaux modes d'exercice, nouveaux champs d'intervention, nouvelles donnes dans les relations avec les interlocuteurs, nouvelles images...

Du bon :

- Spécialisation,
- Formation continue,
- Nouvelles structures d'exercice plus sécurisantes,
- Relations facilitées avec la clientèle,

- Modernisation de la communication,
- Diversification du service offert aux justiciables, vers plus de conseil

Du moins bon :

- Multiplication des effectifs,
- Usage quasi dérégulé, de fait, de la publicité et tout particulièrement sur le net,
- Perte relative du contrôle déontologique direct et détachement corrélatif des Confrères par rapport aux règles déontologiques dans leur pratique quotidienne qu'elle soit juridique ou judiciaire,
- Paupérisation de la profession,
- Perte de considération du public,
- Perte de cohésion professionnelle.

Il y a sans aucun doute nécessité d'évoluer ! Vers quoi ?

Trêve de faux fuyant, nous sommes des professionnels libéraux et non plus seulement des... artistes, nous sommes des entreprises libérales. Cela suppose, finalement, beaucoup d'évolutions tant au plan de l'état d'esprit que de l'organisation matérielle de notre exercice professionnel.

A l'instar du monde de l'entreprise, où il y a, d'un côté, ceux qui ont le goût, la capacité, l'opportunité de diriger et gérer, et de l'autre les salariés, parfois cadres au niveau hiérarchique élevé, excellents professionnels, à l'expertise incontournable, il est urgent que les jeunes diplômés du CAPA, voir les jeunes confrères, après quelques années d'exercice, se posent véritablement la question :

Suis-je fait pour gérer une entreprise libérale d'avocats ?

Matériellement l'innovation et le changement ne doivent plus faire peur aux Confrères.

Quant à l'acceptation du désintéressement plus ou moins forcé, elle doit cesser radicalement, ce qui n'exclut pas la faculté de choisir par militantisme ou humanité, la gratuité de l'intervention.



### Thierry WICKERS :

Toutes les professions, et celle d'avocat n'y fait pas exception, doivent évoluer. Toutefois, pour la nôtre c'est une particulière nécessité. La réglementation du « marché du droit » est

très relative : en dehors de certains contentieux, il ne nous réserve aucun monopole, la loi de 1971 ne protège que partiellement nos interventions en matière de rédaction et de consultation, la fourniture de l'information juridique est quant à elle totalement déréglementée. Nous ne bénéficions pas d'un domaine réservé lucratif et nous sommes tenus de nous adapter sans cesse pour être identifiés comme les premiers acteurs de ce marché.

Au-delà des crises conjoncturelles, on peut identifier sur la durée deux grandes lignes de force. La première est l'ouverture de plus en plus grande du marché sur lequel nous intervenons. Or plus un marché est vaste et ouvert, plus il favorise l'apparition d'acteurs de grande taille. Le phénomène de mondialisation pousse à une plus grande concentration de nos structures d'exercice. Aucun domaine n'est épargné ; prenons l'exemple du droit de la famille : il revêt une dimension internationale croissante. En une génération, mariages, enfants, successions se sont internationalisés. Les cabinets doivent s'adapter au choc de l'ouverture et au passage à un marché de 350 millions de personnes.

La seconde ligne de force est l'incroyable évolution des technologies. Il faut se préparer à court terme à un total renouvellement de la manière dont la demande de droit sera formulée, et de la façon dont il y sera répondu. À terme, il faut songer à la puissance que détiendront les propriétaires des contenus juridiques, comme les éditeurs juridiques.

Dans de telles conditions, comment évoluer ? Nous devons tout d'abord nous intéresser à de nouvelles formes d'exercice. L'interprofessionnalité est un bon exemple. Il est indispensable de faire évoluer notre « offre », en conservant aux avocats un rôle central. En second lieu, nous devons faire reconnaître l'avocat comme l'acteur essentiel du droit. Pour cela nous avons besoin de marqueurs spécifiques à notre profession. Nous sommes parfaitement identifiés dans le domaine de l'activité judiciaire. Dans le domaine du conseil, l'acte d'avocat doit devenir le marqueur de qualité des avocats.

**REVUE DE L'ACE : Ces évolutions impliquent-elles une réforme de la gouvernance ? Si oui, laquelle ?**

**Michèle TISSEYRE :**

Le CNB. Il est hors de question pour moi de remettre en cause les pouvoirs normatifs et représentatifs du Conseil National des Barreaux. Sa composition, en son principe, m'a satisfait et aurait tendance à me satisfaire encore.

Les deux collègues me paraissent pertinents, c'est historique, c'était original et complémentaire. Les élus de ces deux collègues cependant ne doivent pas, à mon sens, s'affranchir d'un lien constant envers leurs mandants et d'un retour régulier vers eux.

Quelle déclinaison locale de la gouvernance ? Faut-il régionaliser les Ordres ? Je n'en suis pas certaine.

L'essentiel des missions des Ordres me paraît être de fournir des services aux confrères et de « cultiver » la déontologie, qui est, nous le savons, un ensemble de règles instaurant des devoirs et des apanages pour les confrères, et ne se confond ni avec l'éthique, ni avec la morale. Les services peuvent être pour beaucoup externalisés, centralisés, mutualisés.

Mutualiser doit être notre objectif premier, les services, l'information, voire les prises de position régionales.

La défense, la valorisation et le contrôle de la déontologie exigent, en revanche, de mon point de vue, non seulement impartialité du « Juge », mais retour à une capacité offerte au Bâtonnier d'intervenir, et pas seulement dans l'ouverture des poursuites et la saisine du Conseil de Discipline désormais régional.

En effet, éloigner à l'excès la communauté des confrères de son Bâtonnier, ne me paraît pas être une bonne solution.

Ma réflexion, ainsi que celle des confrères de mon Barreau n'est cependant pas aboutie et nous devons encore y travailler.

**Christiane FÉRAL-SCHUHL :**

La gouvernance de notre Ordre évolue, la manifestation la plus évidente ayant été la création du vice-Bâtonnier : cela est la partie la plus visible des choses ; participent également de l'évolution de la gouvernance la démarche qualité des services de l'Ordre qui peuvent être fiers de leur récente certification ISO, ou l'écho que je souhaite donner aux travaux des commissions ouvertes.

Dans cet objectif, il me paraît indispensable d'associer très largement les commissions ouvertes de l'Ordre. Celles-ci, aujourd'hui, sont scindées en deux catégories, les commissions ouvertes par matière (droit de la propriété intellectuelle, droit immobilier...) et les commissions ouvertes par pays (Chine, Inde...). Je voudrais rajouter une troisième catégorie : les commissions thématiques qui, pour certaines, ont été créées pendant ma campagne et qui poursuivent leurs travaux actuellement, dans le cadre de mon dauphinat. Elles sont force de propositions et j'entends rester à leur écoute et leur donner une large place dans la réalisation des objectifs de campagne. Je souhaite plus généralement confier aux commissions ouvertes trois missions : la formation continue (ce qu'elles font déjà), la gestion des alertes pour que l'Ordre puisse dans les temps intervenir en amont sur les textes qui sont de nature à impacter notre profession ou nos clients et être force de propositions. J'attends donc beaucoup des responsables de ces commissions et cette ouverture marquera une nouvelle forme de gouvernance. Un autre grand chantier de la gouvernance est l'unification des procédures ordinales dont les principes de simplification, d'efficacité, de professionnalisation renforceront la légitimité. Cette gouvernance est au service de tous les avocats, l'Ordre devant se positionner comme un « partenaire au service des avocats ». À ce titre, il y a le projet de mise en œuvre de la communication électronique précédemment évoqué pour lequel l'Ordre s'organise et s'organisera pour être aux côtés des avocats et les aider concrètement. Il y a également la création d'une centrale d'achat pour recenser, à prix compétitifs, les outils dont les avocats ont besoin dans leur exercice quotidien et sélectionner les prestataires. Par ailleurs, les jeunes avocats représentent une force importante qui attend beaucoup de la capacité du Bâtonnier à ouvrir notre profession à la modernité imposée par la société dans laquelle nous vivons. La réussite du projet suppose de fédérer des exercices très différents. C'est la force de notre profession et les technologies peuvent nous permettre de créer le lien entre ces différentes formes d'exercice.

**Pascale MODELSKI :**

Les évolutions de la profession imposent de revoir les conditions dans lesquelles le Conseil

National des Barreaux peut mieux encore représenter les avocats, les ordres étant eux-mêmes représentés par la Conférence des Bâtonniers qui remplit en ceci tout son rôle.

La réflexion serait celle de l'opportunité d'une élection au suffrage universel direct, sur une circonscription nationale, rompant avec la fracture Paris/Province qui n'a plus de sens compte tenu de la parité très proche que l'on constate désormais et de la multiplicité de l'exercice par tous les avocats où qu'ils se trouvent.

Chaque syndicat, chaque groupe professionnel identifié, pourrait présenter une liste de candidats investis d'un projet.

Doté de la légitimité et de la représentativité qui lui sont indispensables, ce Conseil disposerait des moyens de nature à fédérer les activités des organismes techniques, unifiant ainsi les actions et les messages de la profession.

Les Conférences Régionales constitueraient un relais de concertation et de diffusion de l'information, tout autant qu'un lieu de mutualisation selon les nécessités que les ordres éprouveraient à ce sujet.

**Thierry WICKERS :**

L'évolution de notre gouvernance était de toute manière nécessaire. Notre influence politique n'est pas à la hauteur de notre force réelle. Le rôle des 50 000 avocats est stratégique, et pourtant nous ne pesons pas assez. Nous avons à cet égard beaucoup à apprendre d'autres professions réglementées.

Il n'y a pas de profession forte sans organisation. La question d'un « ordre national » est posée, mais la réforme du Conseil National des Barreaux concerne sans doute plus le collège ordinal que le collège général. Les premiers débats ont confirmé l'attachement fort à la structure ordinaire, qui est nécessaire, notamment sous l'angle judiciaire. Mais il manque sans doute un lien organique entre les Bâtonniers et l'institution nationale qu'est le CNB. Il faut faire rentrer des Bâtonniers en exercice au sein du collège ordinal. Les décisions du conseil national cesseraient d'être des décisions imposées comme de l'extérieur, elles seraient prises en totale cohérence et concertation avec les Bâtonniers, puisque ils participeraient directement au processus de prise des décisions. Ceux qui appliquent quotidiennement nos règles (déontologie, discipline, formation) doivent être plus que jamais associés à leur élaboration.