

## ***Le Premier ministre***

Monsieur Henri Nallet  
Député de l'Yonne  
Assemblée nationale  
Palais Bourbon  
75007 Paris

Paris, le 14 septembre 1998

*Monsieur le député,*

*Les acteurs de la vie économique, qui agissent de plus en plus dans un cadre européen ou international, doivent recourir à des conseils et des services recouvrant des champs pluridisciplinaires.*

*À cet égard, les grands réseaux internationaux, qui mobilisent savoir-faire et compétences dans des domaines variés du service aux entreprises, et qui disposent de moyens financiers et d'une notoriété mondiale, sont devenus les partenaires privilégiés des grandes entreprises implantées en France.*

*La place importante ainsi acquise par les grands réseaux sur le marché du commissariat aux comptes du conseil juridique et du conseil en gestion et la concentration qui s'opère entre eux imposent d'examiner certaines questions représentatives quant à la comptabilité des structures des réseaux avec les règles professionnelles et déontologiques des différentes professions qu'ils regroupent.*

*Les pouvoirs publics ne peuvent rester absents d'un tel débat aux implications essentielles tant du point de vue de la réglementation de ces professions que celui de l'ordre public économique.*

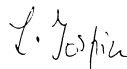
*Le garde des Sceaux, ministre de la Justice et le ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie m'ont fait part, comme vous-même, de leurs préoccupations à ce sujet.*

*Votre expérience et votre connaissance des enjeux de ce débat me conduisent suivant la suggestion de Madame Guigou et de Monsieur Strauss-Kahn, à vous demander de bien vouloir conduire une mission d'analyse, de réflexion et de propositions sur les réseaux pluridisciplinaires.*

*Cette mission, qui sera menée en liaison avec l'ensemble des parties concernées, devra permettre d'éclairer le Gouvernement sur les moyens d'apporter, compte tenu de l'environnement communautaire et international, les réponses les plus adaptées aux besoins des entreprises tout en garantissant la qualité des services rendus.*

*Je vous remercie de bien vouloir me transmettre vos premières conclusions avant la fin de l'année 1998.*

*Je vous prie de croire, Monsieur le député, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.*

A handwritten signature in cursive script, reading "L. Jospin", positioned above a horizontal line.

Lionel Jospin

---

## Sommaire

<b>Résumé des propositions</b>	<b>7</b>
<b>Introduction</b>	<b>9</b>
<b>Première partie</b>	
<b>Les réseaux pluridisciplinaires et le marché du droit</b>	<b>11</b>
Quelques données	<b>13</b>
Le réseau pluridisciplinaire	<b>13</b>
Rappel historique	<b>15</b>
Données chiffrées	<b>21</b>
Les réseaux vus par eux-mêmes	<b>31</b>
Les dangers des grands réseaux : une première approche	<b>42</b>
Les réseaux pluridisciplinaires : une menace pour les professions réglementées ?	<b>43</b>
Les entraves à la concurrence	<b>48</b>
La pluridisciplinarité vue hors du cadre national	<b>51</b>
Le cadre communautaire général	<b>51</b>
Les textes relatifs aux comptables et aux contrôleurs légaux des comptes	<b>54</b>
Les règles relatives aux réseaux	<b>54</b>
Les travaux en cours à Bruxelles	<b>55</b>
Les évolutions professionnelles possibles dans le cadre communautaire	<b>57</b>
Évolution internationale	<b>58</b>
Les réseaux en France : textes et propositions	<b>64</b>
Le corpus légal applicable aux réseaux pluridisciplinaires	<b>64</b>
Les réseaux pluridisciplinaires vus par les avocats : premières propositions	<b>68</b>
Les auditeurs et les propositions Le Portz	<b>70</b>
Les pouvoirs publics et les réseaux pluridisciplinaires	<b>72</b>

<b>Deuxième partie</b>	
<b>Des réseaux pluridisciplinaires transparents et contrôlés</b>	<b>75</b>
Les réseaux pluridisciplinaires, entre mythes et réalités	<b>77</b>
La demande des entreprises et les distorsions de concurrence	<b>77</b>
Les réseaux et les cabinets anglo-saxons	<b>84</b>
Les réseaux, facteur de dynamisme	<b>88</b>
Faut-il imposer une réglementation particulière aux réseaux pluridisciplinaires ?	<b>92</b>
Les bonnes raisons de ne rien faire	<b>93</b>
Existe-t-il de bonnes raisons d'intervenir ?	<b>96</b>
Les conditions d'une réglementation	<b>98</b>
À quel niveau convient-il de réglementer les réseaux interprofessionnels ?	<b>98</b>
Quel champ d'application ?	<b>99</b>
Quelles formes de règles ?	<b>100</b>
Propositions de réglementation des réseaux pluridisciplinaires	<b>101</b>
La séparation stricte du chiffre et du droit	<b>101</b>
Pour une règle du jeu simple et pratique à la fois	<b>103</b>
Pour un contrôle réel des réseaux pluridisciplinaires	<b>110</b>
<b>Troisième partie</b>	
<b>Favoriser le développement des professions juridiques</b>	<b>113</b>
Moderniser les structures sociétales d'exercice et favoriser les regroupements professionnels	<b>117</b>
Lever les blocages structurels au développement	<b>118</b>
Faut-il créer des sociétés interprofessionnelles d'exercice ?	<b>121</b>
Encourager l'adoption de l'impôt sur les sociétés (IS)	<b>123</b>
Limiter la patrimonialisation des cabinets d'avocats	<b>124</b>
L'ouverture du barreau aux juristes d'entreprise : une étape vers la grande profession du droit	<b>125</b>
<b>Conclusion</b>	<b>127</b>
<b>Table des matières</b>	<b>175</b>
<b>Annexes</b>	<b>129</b>

---

# Résumé des propositions

- 1) Définition législative des réseaux pluridisciplinaires fondées sur la liberté d'association.
- 2) Création d'un comité national de déontologie des réseaux interprofessionnels.
- 3) Obligation de transparence des réseaux à l'égard du comité national de déontologie, des ordres et des clients.
- 4) Notification des accords et conventions passés entre les professionnels des réseaux au comité national de déontologie.
- 5) Nullité de tout accord ou convention non déclarés.
- 6) Élargissement du pouvoir de vérification des ordres professionnels sur les réseaux.
- 7) Consécration de l'indépendance des avocats et des commissaires aux comptes par :
  - 8) – la mise en place d'un régime d'incompatibilité par nature de missions ;
  - 9) – l'interdiction du partage des honoraires.
- 10) Respect des déontologies réciproques en matière de conflit d'intérêt, de secret professionnel et de publicité par :
  - 11) – la publication des normes de choix des clients ;
  - 12) – la réaffirmation du caractère absolu du secret de l'avocat ;
  - 13) – l'alignement de la publicité sur les règles auxquelles sont soumis les avocats.
- 14) Encouragement aux structures sociétales d'exercice par :
  - 15) – la création de holdings ;
  - 16) – l'ouverture des sociétés en participation aux personnes morales ;
  - 17) – l'ouverture du capital des sociétés d'avocat par des certificats d'investissement ;
  - 18) – des mesures fiscales facilitant le regroupement des structures ;
  - 19) – le passage plus facile à l'impôt sur les sociétés.

- 20) Le développement du partenariat par la suppression de la prestation compensatrice prévue par la loi du 31 décembre 1990 ;
- 21) Ouverture du barreau au juristes d'entreprise.

---

# Introduction

Pour réaliser la mission confiée par le Premier ministre sur les grands réseaux pluridisciplinaires, j'ai utilisé la méthode la plus simple, à base de consultations et d'échanges. Après avoir pris connaissance des documents, prises de positions, rapports ou notes récents produits sur le sujet, j'ai reçu ou rencontré un peu plus de cent cinquante personnes, avocats, experts-comptables, commissaires aux comptes, consultants, responsables professionnels et ordinaires, fonctionnaires nationaux et communautaires, chercheurs, journalistes, etc. de novembre 1998 à février 1999. Puis, après avoir fait part de mes premières hypothèses aux ministres concernés, j'en ai fait connaître les grandes lignes aux principaux représentants des professions concernées. Les propositions contenues dans le présent rapport sont donc le résultat d'un dialogue qui s'est étalé sur huit mois. Mais, elles n'engagent, bien sûr, que leur auteur.

La première partie du rapport, assez détaillée, cherche à analyser et à comprendre le phénomène des réseaux pluridisciplinaires et son succès croissant sous tous ses aspects : besoin des entreprises, dynamisme des structures, internationalisation des services. Si le tableau qui se dégage de cette description est sûrement plus nuancé que les critiques habituelles adressées aux réseaux, il n'en reste pas moins que les questions posées à propos de l'indépendance et du secret professionnel des avocats travaillant dans les réseaux sont réelles et se posent dans tous les grands pays.

Dès lors, et si l'interdiction de la pluridisciplinarité est exclue, une réglementation minimale destinée à assurer la transparence des réseaux et à en sanctionner l'inexécution est indispensable. La deuxième partie en décrit les principaux éléments et les mécanismes possibles de sa mise en œuvre.

Mais, les auditions ont aussi montré que les réseaux pluridisciplinaires ne sont pas les seuls obstacles au développement d'un « barreau français du droit des affaires » capable d'occuper dans le monde la place que le droit français et la qualité de nos juristes justifient pleinement. Si l'on veut répondre d'une façon complète à l'interrogation contenue dans la lettre de mission du Premier ministre sur l'avenir du

barreau français dans un secteur d'activité décisif pour nos entreprises et où la concurrence internationale est forte, il faut mettre à la disposition de nos avocats quelques moyens juridiques financiers et fiscaux leur permettant de lutter à armes égales avec leurs véritables compétiteurs que sont les cabinets anglo-saxons plus encore que les grands réseaux. Tel est l'objet de la troisième partie du rapport.

De ce travail qui m'a occupé et passionné pendant plusieurs mois, je retiens une idée que je transmets, avec confiance, au Gouvernement : il vaut la peine d'agir vite, avec l'appui des professionnels. Le travail en réseau, en coopération entre avocats et d'autres professionnels, est appelé à se développer sous toutes les formes. Plutôt que de rêver à un retour à un *statu quo ante* qui n'a jamais existé, il faut créer quelques règles fortes destinées à assurer que ce qui fait de l'avocat l'irréductible défenseur de la liberté individuelle est solidement garanti. Et pour le reste, offrir les moyens à tous ceux qui le veulent de montrer qu'ils sont aussi bons et aussi efficaces que leurs concurrents internationaux... Ce qui est une manière pour moi de témoigner de la qualité et du dynamisme des hommes et des femmes que j'ai rencontrés au cours de cette mission, et de les remercier de leur collaboration pleine de disponibilité et d'attention.

Enfin, le rapport et tout le travail qui l'a rendu possible doivent beaucoup à M. Guy Raffi, mon ancien directeur de cabinet, Melle Marie-Pierre Rameau, mon assistante, M. Pascal Rogard, de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, M<sup>me</sup> Fabienne Siredey-Garnier, de la direction des affaires civiles et du sceau à la chancellerie.

Ils m'ont aidé du début à la fin pour le travail de documentation, d'enquête, d'audition et de rédaction, avec intelligence et efficacité. Je leur en suis redevable et très reconnaissant.

Henri Nallet



---

**Première partie**

---

# **Les réseaux pluridisciplinaires et le marché du droit**



---

## Quelques données

Avant de présenter quelques chiffres et des données organisationnelles permettant de cerner le fonctionnement des réseaux pluridisciplinaires, notamment ceux que l'on nomme les « *Big Six* » ou plus récemment les « *Big Five* »<sup>(1)</sup>, il convient de définir ce que l'on entend par réseau dans le milieu du « chiffre », c'est-à-dire chez les experts comptables et les commissaires aux comptes, et dans le milieu du « droit », c'est-à-dire chez les avocats principalement, et d'évoquer l'histoire récente qui a conduit au développement considérable dans le monde, en Europe et en France de ces cabinets d'audit et de conseil qui sont devenus aujourd'hui les réseaux pluridisciplinaires, objet de la mission.

### Le réseau pluridisciplinaire

Il s'agit d'une forme d'organisation du travail relativement nouvelle qui, en première analyse, ne se limite pas aux seules professions du chiffre et du droit. Dans le domaine de la santé aussi, on s'intéresse à la coordination des activités de professionnels indépendants, souvent astreints au secret, dont les interventions se succèdent tant à l'hôpital que dans le secteur libéral et qui méritent donc d'être pensées en commun : « *la notion de réseau s'applique à tous les champs professionnels. Elle vise à organiser le travail en équipe, caractéristique aujourd'hui de la modernité* »<sup>(2)</sup>. Le docteur Maffioli ajoute que cette coordination « *sert l'intérêt du client par une définition plus précise du champ d'intervention de chacun et par une meilleure efficacité financière du système en réseau* ». Ces pratiques nouvelles ne concernent pas seulement les personnels de santé en tant qu'acteurs individuels, mais aussi les établissements, qu'ils soient publics ou privés, dont la mise en réseau est supposée améliorer la complémentarité, la « productivité » et l'efficacité du point de vue de l'offre de soins.

(1) On commença par parler des « *Big Eight* » et, ainsi de suite au fur et à mesure des absorptions.

Leur désignation constante et très partagée par cette expression anglaise a-t-elle une connotation péjorative ? Pourquoi ne jamais dire les « cinq grands » ?

(2) Audition du docteur Maffioli, vice-président de l'Union nationale des professions libérales, 4 décembre 1998.

La notion de réseau fait donc référence à **une organisation en partenariat fondé sur des règles contractuelles** plutôt qu'à un système intégré de type centralisé et pyramidal. Le réseau, à quelque secteur de l'activité humaine qu'il s'applique, renvoie à des notions telles que l'association, la coopération, le conventionnalisme.... Dès lors, la question se pose de savoir si le partenariat doit être laissé à l'initiative exclusive des parties ou s'il appartient à l'État et aux professions concernées d'en définir les règles. Et déjà, apparaît une opposition qui n'est pas seulement juridique et institutionnelle entre les partisans des réseaux et ceux qui se méfient des formes sociales qui échappent à la régulation centralisée et égalitaire...

Par ailleurs, les formes d'intégration de ce partenariat font elles-mêmes problème : un réseau est-il une entreprise, une firme, une marque ? Quel est le degré d'autonomie des associés qui y coopèrent ? Une approche contractuelle exclut-elle l'unité de commandement ? Ce commandement, dans le cas des « *Big Five* », est-il mondial, américain, européen ? On verra que beaucoup de jugements peu nuancés à propos des réseaux tiennent en réalité à cette ambiguïté, à cette insuffisance de transparence dans les accords contractuels, dénoncée par les adversaires des réseaux et souvent entretenue par ces organisations qui mettent en avant le secret des affaires pour justifier leur indifférence à ces reproches. La mission n'a cependant pas rencontré ces difficultés et la plupart des grands réseaux, au cours d'auditions ou de visites sur place, ont fourni de bonne grâce toutes les informations demandées sur leur organisation, leur mode de fonctionnement et leurs règles internes.

Sous l'appellation « réseau » on trouve donc des formes diverses de coopération contractuelle : groupement d'intérêt économique, services communs, associations de professionnels indépendants, accords de coopération etc. « *Certains systèmes sont ouverts et accueillent un nombre illimité de membres ; d'autres plus fermés sélectionnent leurs partenaires selon des critères de qualité, d'implantations géographiques, de spécialités* »<sup>(1)</sup>. Mais, ces formes diverses de coopération rapprochent toujours des pratiques professionnelles : « *L'interprofessionnalité est définie comme étant l'exercice en collaboration par deux ou plusieurs professionnels de leurs professions respectives... Cette collaboration soit temporaire, soit permanente, n'exige pas la création d'une structure juridique commune* »<sup>(2)</sup>.

Dès lors, cette coopération peut être formelle ou informelle ; affichée ou pas. Selon *Juri-Avenir* « *on estime qu'il y aurait en France quelque 800 cabinets d'avocats qui travaillent en coopération avec des experts-comptables et des conseils en organisation ou management* »<sup>(3)</sup>.

(1) « Guichet unique du droit, interprofessionnalité réglementée : deux impératifs pour les clients et les justiciables » contribution intersyndicale, mars 1999 « .

(2) L'exercice de la profession d'avocat en réseau pluridisciplinaire, plaquette éditée par *Juri-Avenir* 1998.

(3) L'exercice de la profession d'avocat en réseau pluridisciplinaire, plaquette éditée par *Juri-Avenir* 1998.

Et tous ceux que nous avons rencontrés au cours de la mission estiment que les formes de coopération entre membres d'une même profession ou entre membres de professions différentes sont appelées à se généraliser, à devenir le mode d'exercice habituel des métiers de service. Ainsi, pour proposer une définition du réseau qui ne se limite pas à la description des « *Big Five* » et permette de dégager des caractères communs à toutes les formes d'organisation interprofessionnelle, nous proposons de retenir au début de ce travail la définition donnée par le Conseil national des barreaux dans sa décision du 14 mars 1998 et retenue par le garde des Sceaux lors de son intervention du 25 avril 1998 devant l'assemblée plénière du CNB « *Une communauté d'intérêt durable dans le but de développer une clientèle actuelle ou potentielle et/ou de favoriser la fourniture de prestations complémentaires* » <sup>(1)</sup>.

## Rappel historique

### L'implantation des réseaux

L'apparition des cabinets comptables qui ont donné naissance plus tard aux « *Big Five* » remonte au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. Le premier, Deloitte, fut fondé à Londres par William Welch Deloitte. En 1894 à Chicago, M. Young, d'origine écossaise, crée un cabinet destiné à aider les sociétés britanniques à investir en Amérique. En 1905, les frères Ernst s'installent à Cleveland.

Tous ces cabinets d'expertise comptable vont connaître un développement considérable, s'appuyant tout d'abord sur la croissance économique de l'Angleterre et des États-Unis jusqu'à la Première Guerre mondiale. Ils profitent ainsi de la première vague d'internationalisation des échanges du début du XX<sup>e</sup> siècle : « *Deloitte ouvrant en 1890 un bureau à New York, puis à Cincinnati en 1905, à Chicago et Montréal en 1912, créant des liens avec différents cabinets disposant souvent de plusieurs implantations locales au Canada par exemple mais également en Europe et en Afrique ou sur la côte Pacifique avec une firme qui deviendra plus tard Haskins et Sell* » <sup>(2)</sup>. Ainsi, dès l'origine de ces réseaux, on trouve la volonté d'expansion géographique, le souci de donner aux entreprises clientes un correspondant dans tous les pays où elles investissent. Dès le départ, la force des réseaux est dans **le développement international** de leurs implantations, au rythme même de la croissance des firmes, de l'extension du marché et de sa globalisation. Nomades, les réseaux d'experts-comptables sont en quelque sorte coextensifs au capital.

Mais à partir des années 1950, ces cabinets connaissent une nouvelle expansion avec l'adjonction progressive de nouveaux métiers à leur savoir faire de base : le conseil juridique et fiscal lié à la complexification croissante de la fiscalité et du droit des sociétés ; le conseil en organisation et management avec l'avènement de l'informatique

(1) Cette décision figure en annexe 1.

(2) J. – B. Thomas : la profession d'avocat et les réseaux multidisciplinaires internationaux (*Big Six*), rapport 1998.

dans les entreprises : et, plus récemment, le « *corporate finance* » pour aider les restructurations industrielles et les fusions-acquisitions. Cette extension de la pratique interprofessionnelle accompagne donc l'évolution des besoins des entreprises : elle n'est pas une création *ex nihilo* ou l'expression d'un besoin maniaque de conquête de pouvoir et d'influence. Elle est la conséquence du caractère homothétique de ces cabinets aux entreprises ; eux aussi pratiquent « l'externalisation » de leur croissance ! Sans limites ? Vraisemblablement pas davantage que n'en connaissent les entreprises dont elles organisent ou vérifient les comptes...

Cette croissance se traduit bien sûr par une augmentation très sensible du chiffre d'affaires des réseaux et une multiplication de leurs implantations, sur lesquelles nous reviendrons.

En France, la première installation d'un cabinet fiscal, émanation d'un réseau pluridisciplinaire, remonte aux années 1970 avec l'implantation de Peat Marwick (qui deviendra KPMG) et de Coopers and Lybrand Conseils, membre du réseau du même nom. Puis, dans les années 80, on assiste au rapprochement de FIDAL avec KPMG. Et dès lors, les rapprochements, les fusions ou les défusions s'accélérent jusqu'à présenter le tableau actuel, dont les traits constitutifs sont analysés plus loin..

## Les réactions au développement des réseaux

### • Du côté des avocats

Peu après la Seconde Guerre mondiale, les seuls cabinets juridiques structurés travaillant en France étaient des cabinets américains représentant principalement des intérêts étrangers venus investir en France. Il a fallu en effet attendre 1956 pour que soit autorisée l'association entre avocats et 1961 pour que le règlement intérieur du barreau de Paris autorise cinq avocats à s'associer ensemble. Dans un environnement qui privilégie la relation à l'État plutôt que la négociation contractuelle, l'activité de conseil juridique extérieur à l'entreprise a longtemps eu, en France, un rôle restreint.

En 1970, les cabinets de conseils juridiques ou d'avocats français ayant une dimension internationale n'existent pratiquement pas. Cette situation préoccupe cependant quelques professionnels et responsables politiques éclairés, au point qu'en 1971, un projet de loi présenté par René Pleven, alors garde des Sceaux, vise « à donner à la profession d'avocat un essor nouveau en assurant son avenir grâce à une ouverture vers le monde juridique, tout en garantissant la continuité des traditions d'indépendance et d'honneur qui ont fait la grandeur de la profession ». Il s'agit à la fois « d'élargir le champ de compétence de l'avocat en intégrant les avoués au tribunal et les agréés au commerce »<sup>(1)</sup> et en même temps « d'organiser aux côtés des avocats la profession de conseil juridique, sans imposer par ailleurs aux avocats étrangers l'obligation de devenir avocat français »<sup>(2)</sup>. Cette réforme, fondée sur un juste diagnostic

(1) Rapport à l'Assemblée nationale, M. Zimmerman 1971.

(2) Rapport à l'Assemblée nationale, M. Zimmerman 1971.

de la situation et destinée par ses auteurs à « ouvrir au barreau des horizons nouveaux, un champ d'application adapté au monde moderne... » a, en fait, selon l'intersyndicale des avocats, permis paradoxalement la croissance à Paris des cabinets anglo-saxons et des réseaux qui disposaient d'un double avantage <sup>(1)</sup> :

- une reconnaissance légale leur permettant de pratiquer en France ;
- une autonomie totale par rapport au barreau français.

Mais, compte tenu de la dualité avocats-conseils juridiques, cette question a peu préoccupé les différentes professions concernées (à part bien sûr, les conseils juridiques qui s'en étaient déjà émus) et les pouvoirs publics. Il serait donc utile de s'interroger sur les raisons qui ont abouti à ce qui ressemble fort à un détournement des intentions du législateur puisque la loi destinée à ouvrir de nouvelles perspectives à la profession d'avocat a provoqué, à l'inverse, leur rétrécissement... La volonté de sauvegarder à tout prix les caractéristiques traditionnelles de la profession, exprimée avec force par les représentants professionnels et les parlementaires avocats, est sans doute pour quelque chose dans la création de la catégorie de conseil juridique et dans le refus d'imposer aux avocats étrangers les règles du barreau français...

On remettra donc l'ouvrage sur le chantier vingt ans plus tard. Le 31 décembre 1990, le Parlement vote deux lois relatives d'une part à la profession d'avocat et à l'exercice du droit, d'autre part à l'exercice des professions réglementées sous forme de sociétés de capitaux.

Quatre innovations majeures sont posées par ces deux textes :

- le salariat est introduit dans la profession d'avocat ;
- les professions d'avocat et de conseil juridique sont fusionnées ;
- pour la première fois en France, une réglementation de l'exercice du droit est édictée ;
- les professionnels libéraux se voient tous reconnaître la possibilité de créer des sociétés de capitaux, les SEL (les professions de santé et les professions judiciaires et juridiques autres que les conseils juridiques étaient jusqu'alors privées de cet outil) ; toutefois, les professions juridiques et judiciaires refusent la possibilité de faire appel à des capitaux extérieurs (cette interdiction est posée à l'article 6 de la loi).

C'est à l'occasion des débats parlementaires sur ces deux lois que la question des réseaux pluridisciplinaires est, pour la première fois, posée avec une acuité toute particulière.

Compte tenu, en effet, de l'institutionnalisation de la séparation du chiffre et du droit instaurée par la loi n° 90-1259 du 31 décembre 1990, le concept même de réseaux pluridisciplinaires heurte les représentants de la nouvelle profession d'avocat, qui craignent que par ce biais les professions du chiffre (experts-comptables, commissaires aux comptes), par leur puissance financière supérieure, ne mettent à mal, de fait, ce principe de séparation et n'agissent à l'intérieur du périmètre du droit.

(1) Contribution intersyndicale *op. cit.*

Deux faits marquants traduisent cette crispation :

- la scission de l'association nationale des conseils juridiques, avec la création de l'association Juri-Avenir, qui représente les cabinets alliés aux réseaux ;
- les débats, ardents et passionnés, sur la question de la dénomination des cabinets d'avocats, et de la mention ou non de l'appartenance aux réseaux pluridisciplinaires. <sup>(1)</sup>

Mais dans les années qui suivent la publication des deux lois, le débat se focalise sur la question **du périmètre du droit** et les affrontements experts-comptables/avocats. Le problème des réseaux, même s'il est latent, reste au second plan malgré l'annonce, en 1995, de la fusion des cabinets Archibald et Arthur Andersen international et les prises de position du CNB <sup>(2)</sup>.

En 1996-1997, on assiste à un apaisement des relations entre avocats et experts-comptables, illustré notamment par la signature, le 24 avril 1997, de **la charte de coopération entre l'IFEC** (principal syndicat d'experts-comptables et commissaires aux comptes) et **l'ACE** (syndicat représentatif des cabinets d'avocat d'affaires non affiliés à des réseaux). Pour la première fois, l'interprofessionnalité, même si elle n'est encore que contractuelle, prend une dimension quasi-institutionnelle. Se dirige-t-on progressivement vers l'acceptation de formes d'association de professions différentes sous le contrôle des professionnels eux-mêmes ? Certains le pensent, mais l'annonce, dans l'été 1997, de l'affiliation du cabinet Thomas au réseau Deloitte et Touche constitue sans doute un tournant symbolique du dossier. C'est la première fois, en effet, qu'un cabinet, s'inscrivant dans la tradition française, choisit délibérément de s'intégrer à un réseau international : *« faire des cabinets français forts, moteurs du développement international, c'est à la fois répondre à des enjeux nationaux mais c'est également tirer une profession vers le haut »* <sup>(3)</sup>. Mais, la plupart des professionnels ressentent cette décision à la fois comme une défection et une menace. Le front se fissure,... et plus rien ne semble devoir arrêter les grands réseaux.

En effet, l'annonce, quasi-simultanée, des fusions entre réseaux (Price Waterhouse et Coopers Lybrand et celle finalement avortée, entre KPMG et Ernst and Young), semble justifier chez les avocats la crainte de voir se constituer des oligopoles du droit, sous la coupe des auditeurs, et ne laissant plus de place aux cabinets d'avocats dits « traditionnels ». La profession s'émeut et passe à l'action sans plus attendre.

(1) Cette question est développée *infra* dans la première partie cf. « Les règles spécifiques aux réseaux ».

(2) Le CNB a exprimé en effet à plusieurs reprises ses interrogations sur cette question : à preuve ses communiqués d'octobre 1994 (demande d'une séparation complète et de l'instauration d'incompatibilités strictes entre contrôle et conseil) et du 8 juillet 1995 (demande aux pouvoirs publics d'intervenir afin de mettre fin aux « anomalies de fonctionnement » – publicité, atteintes à l'indépendance, distorsions de concurrence – constatées au sein des réseaux pluridisciplinaires) (cf. annexes n° 2 et 3).

(3) J. – B. Thomas, *op. cit.*, 1998.



Ainsi, le **bâtonnier de Paris**, dans son discours de rentrée (17 novembre 1997), demande solennellement aux pouvoirs publics d'intervenir afin de faire cesser « *toutes pratiques contraires aux principes d'indépendance et de libre concurrence* ». La **ministre de la Justice**, dans son discours devant la conférence des bâtonniers le 30 janvier 1998, affirme tout à la fois son attachement au respect des principes évoqués par les bâtonniers et son souci, compte tenu de l'intensification de la concurrence communautaire et internationale, de ne pas voir les professionnels français adopter une position trop frileuse et crispée sur la question.

Le 14 mars 1998, le **CNB** communique sa doctrine sur les réseaux et demande aux pouvoirs publics d'inscrire dans de nouveaux textes législatifs et réglementaires les principes ainsi dégagés par les avocats. Depuis, **ce document de principe reflète la position des avocats et de toutes leurs organisations et se trouve à l'origine de la présente mission** <sup>(1)</sup>.

#### • Du côté des professions du chiffre

La présence des grands réseaux sur le marché français pose aussi des problèmes aux professions françaises du chiffre. Mais elles les ont abordés de manière différente et, en quelque sorte, plus progressive.

Les réseaux internationaux ont commencé leurs opérations en France par l'audit des filiales françaises des entreprises étrangères dont ils certifiaient les comptes dans leurs pays d'origine : l'ordonnance du 19 septembre 1945 relative aux experts-comptables leur ouvrait, en effet, cette seule possibilité. Leur clientèle de grandes entreprises françaises s'est créée et développée avec l'internationalisation des marchés financiers. En effet, **la certification des comptes par un Big est, en pratique, indispensable au lancement d'un emprunt sur le marché américain.**

Dans les années 1970, avec l'entrée en vigueur de la loi sur les sociétés commerciales du 24 juillet 1966, les « *Big Eight* » s'implantent durablement sur le marché français non par l'apport de capitaux mais par la référence liée à leur dénomination. Puis ils « attaquent » le marché français, en s'appuyant essentiellement sur deux missions, la certification des comptes et, surtout, la consolidation des comptes des groupes. Le mouvement ne s'est depuis, jamais arrêté, et, actuellement, le marché français de l'audit est largement dominé par les réseaux comme nous le verrons plus loin.

La **réflexion** sur leur rôle et leur compatibilité avec la nécessaire indépendance du contrôleur légal des comptes est apparue dès les années 1980, de manière très concrète, à l'occasion de problèmes d'inscription sur les listes de la compagnie des commissaires aux comptes de sociétés affiliées aux « *Big Eight*. » Elle a, cependant, pris un relief tout particulier en mars 1992, avec la création du premier groupe de travail commun entre la compagnie des commissaires aux comptes et la COB,

(1) cf. annexe 1.

présidé, à la demande de ces deux instances, par M. Le Portz, ancien président de la COB.

En 1996, un second groupe de travail, à la composition identique, s'est constitué afin de faire une mise au point sur le suivi effectif des normes édictées par la profession à la suite du premier rapport et sur les nouvelles propositions qui pourraient être formulées, toujours dans le même objectif. **Le rapport de ce groupe de travail a été publié en 1997, et ses orientations ont été approuvées par le garde des Sceaux.** Ce document est développé et analysé plus loin. Il constitue le principal instrument de règlement des conflits déontologiques pour les professions du chiffre travaillant au sein de réseaux.

Depuis cette date en effet, un code de déontologie a été élaboré et approuvé par les instances ordinales : la compatibilité des règles déontologiques des professions réglementées de l'expertise comptable et du commissariat aux comptes avec les pratiques des activités réglementées et non réglementées de conseil a été définie, et acceptée par les réseaux pluridisciplinaires, sur la base d'une réglementation des missions plutôt que des professions : « *cet axe de travail déclare Arthur Andersen nous paraît concilier l'indispensable exigence déontologique avec la flexibilité et l'autorégulation dont on ne peut se passer sur le marché mondial* »<sup>(1)</sup>.

Les réseaux considèrent donc que les relations entre les commissaires aux comptes et les différents conseils au sein d'un réseau sont codifiées et contrôlées lorsque les prestations sont destinées à des entreprises cotées en bourse.

\* \* \*

Après ce rappel historique, les termes du débat peuvent se résumer ainsi : comment concilier les règles déontologiques fondées, non sur une base corporatiste, mais sur les contraintes du service de la clientèle avec les exigences de taille, de globalité, de productivité imposées par l'internationalisation d'un marché de plus en plus concurrentiel et dont la prise en compte devient une demande essentielle du client ? Des professions telles que celle d'avocat peuvent-elles s'exercer au sein de structures qui fonctionnent nécessairement comme des entreprises sur un marché concurrentiel ?

Il faut bien en effet accepter de considérer que, dans une économie où les entreprises françaises, même de moyenne importance, produisent pour les marchés mondiaux, c'est le service aux entreprises qui justifie le rapprochement du chiffre et du droit, des activités juridiques et comptables avec celles du conseil et que cette tendance est le produit de l'évolution générale de nos sociétés : mais que sont aujourd'hui ces « grands réseaux » ?

(1) Arthur Andersen, *Le choix du réseau de compétence*, janvier 1999.

## Données chiffrées

### Le gigantisme des réseaux

Ce qui frappe en premier lieu lorsqu'on évoque les réseaux et plus particulièrement les « *Big Five* », c'est bien le gigantisme des structures, le nombre des succursales à travers le monde (Ernst & Young est présent dans plus de cent trente pays, Price Coopers dans plus de cent quarante...) <sup>(1)</sup>, la croissance annuelle du chiffre d'affaires et l'importance des effectifs qu'ils regroupent.

Quels que soient les critères retenus, nous avons affaire à un **secteur économique stratégique en plein développement.**

### Au niveau mondial

**Au niveau mondial**, les « *Big Five* » ont totalisé un chiffre d'affaires de près de 250 milliards de francs en 1997, soit une progression de 13,6 % par rapport à l'exercice précédent. Selon certaines informations, ils seraient même passés à 310 milliards de francs en 1998. À titre de comparaison, les deux premiers constructeurs automobiles français ont réalisé ensemble en 1997 un chiffre d'affaires total de 395 milliards de francs <sup>(2)</sup>. Depuis la fusion entre Price Waterhouse/Coopers & Lybrand, la nouvelle entité occupe désormais la première place avec un chiffre d'affaires mondial de plus de 65 milliards de francs, devançant Andersen Worldwide avec 56 milliards de francs. (Cf. tableau 1).

Tableau 1

### Les Big Six en 1996/1997 au niveau mondial

Cabinets	Chiffre d'affaires 1996/97	Chiffre d'affaires 1995/96	Effectifs totaux 1996/97	Variation ca 95-96 / 96-97
PriceWaterhouse Coopers	65 807	59 150	144 174	11,0 %
Arthur Andersen	56 500	47 493	104 933	11,3 %
Ernst & Young	45 540	39 000	79 800	11,5 %
KPMG Peat Marwick	45 000	40 500	85 200	9,4 %
Deloitte & Touche	37 000	32 500	72 200	13,8 %

Source : International Accounting Bulletin, décembre 1997

Les dix premiers réseaux mondiaux employaient près de 551 000 personnes en 1996/97. Sur la totalité de ces effectifs, 88 % étaient concentrés chez les « *Big Five* ». Arthur Andersen Worldwide employait à lui seul plus de 20 % des salariés du secteur.

(1) À titre de comparaison, la France dispose d'environ cent soixante postes d'expansion économique à travers le monde.

(2) Renault : 208 milliards de francs.

PSA : 187 milliards de francs : source *l'Usine Nouvelle*, hors série, octobre 1998.

Cette progression s'est encore accentuée en 1998. Ainsi Deloitte Touche Thomatsu<sup>(1)</sup> a réalisé une croissance de 22 % lui permettant d'atteindre un chiffre d'affaires de 50 milliards de francs, réparti pour **un tiers dans l'activité de conseil, 20 % dans le juridique et fiscal et 50 % dans l'audit**. Ernst & Young a vu son chiffre d'affaires progresser de 19,8 % à 60,5 milliards de francs et KPMG a fait état pour sa part d'une croissance de 15,6 % à 57,7 milliards de francs<sup>(2)</sup>, ce qui semble indiquer que ces entreprises n'ont pas souffert de l'échec de la fusion. Les effectifs de KPMG ont, pour leur part, progressé de 8 % à 92000 personnes. **Dans les trois cas, ce sont les activités de « consulting » qui ont tiré la croissance vers le haut**. Cette très forte croissance doit néanmoins s'apprécier au regard des modifications de la structure du marché mondial et notamment de l'évolution de la taille des entreprises clientes qui croît dans tous les secteurs d'activité au rythme des méga-fusions. **Comme nous l'avons déjà noté, les grands réseaux accompagnent le mouvement...**

### Au niveau européen

**Au niveau européen**, les « Big » semblent, déjà, tout aussi puissants et incontournables. Ils représentent ainsi, près de 80 % du marché des activités comptables en Grande-Bretagne. Tous les grands cabinets d'origine anglo-saxonne et d'envergure mondiale sont bien implantés en Europe. Arthur Andersen et Price Waterhouse ont connu la plus forte croissance entre 1995 et 1996 avec respectivement 21 et 11 % d'augmentation du volume des honoraires. Toutefois, le divorce entre activités comptables et certaines activités de conseil, s'il devait se confirmer et s'amplifier, pourrait avoir pour effet de ralentir ce rythme de croissance (cf. le rachat de KPMG Peat Marwick par CSC Consulting et l'émancipation d'Andersen Consulting).

Tableau 2

### Les cabinets d'audit en Europe (en millions de francs)

Cabinets	Honoraires 1996	Variation 95/96	Variation 94/95
KPMG	20 060	7,3 %	15,9 %
Coopers & Lybrand	17 000	9,7 %	17,0 %
Andersen Worldwide	16 850	21,0 %	nd
Ernst & Young	14 266	8,0 %	15,1 %
Deloitte Touche Tohmatsu	9 865	7,2 %	7,6 %
Price Waterhouse	8 448	11,0 %	nd
BDO Bander	3 175	0,5 %	11,7 %
Grant Thornton Intl	2 433	10,4 %	15,4 %
Moores Rowland Intl	2 155	3,4 %	11,4 %
RSM Intenational	1 736	8,8 %	4,2 %

Source : International Accounting Bulletin, avril 1997

(1) Cf. *Les Échos* du 5 novembre 1998

(2) Cf. *Les Échos* du 23 décembre 1998.

Dans sa décision du 20 mai 1998 relative à la concentration Price Waterhouse/Coopers & Lybrand<sup>(1)</sup>, la Commission européenne donne la ventilation du chiffre d'affaires des « Big » par principales gammes de produits. On observe qu'à l'exception de Arthur Andersen, les autres réseaux réalisent environ 50 % de leur chiffre d'affaires dans la branche audit/comptabilité, la fiscalité représente 20 % et les activités de conseil qui regroupent notamment le conseil en gestion, le conseil aux entreprises en difficultés et l'assistance financière couvrent les 30 % restants. (Cf. tableau 2).

### En France

Au niveau français, les « Big Five » constituent également les acteurs principaux du marché : leurs chiffres d'affaires les placent loin devant les autres professionnels du chiffre ou du droit. Il convient toutefois de mentionner la situation particulière de Fiducial<sup>(2)</sup> qui n'apparaît pas dans les classements mondial et européen et dont l'activité est cependant très largement tournée vers l'audit et l'expertise comptable.

Tableaux 3 et 4

#### Classement des Big Six en France

##### Total Chiffre D'affaires (toutes activités confondues)

en milliers de francs	1994	1995	1996	1997	1998
KPMG	3 368	3 321	3 483	3 784	3 957
Price Waterhouse Coopers	2 038	2 478	2 583	2 965	3 224
Ernst & Young	1 100	1 205	1 326	1 565	1 919
Deloitte Touche Tohmatsu	1 085	1 174	1 301	1 576	1 806
Arthur Andersen	1 119	1 217	1 306	1 457	1 656
<b>Total</b>	<b>8 710</b>	<b>9 395</b>	<b>9 999</b>	<b>11 347</b>	<b>12 562</b>

Source : enquête publiée par la Profession comptable (bilan 1999)

##### Total Effectifs

	1994	1995	1996	1997	1998
KPMG	6 157	6 090	6 276	6 395	6 633
Price Waterhouse coopers <sup>(1)</sup>	3 300	3 450	3 500	3 700	3 800
Ernst & Young			1 109	1 560	2 050
Deloitte Touche Tohmatsu <sup>(2)</sup>	1 340	1 378	1 518	2 330	2 426
Arthur Andersen	1 463	1 518	1 624	1 765	2 066
<b>Total</b>	<b>12 260</b>	<b>12 436</b>	<b>12 918</b>	<b>14 190</b>	<b>14 925</b>

(1) Hors recrutement réalisé entre le 1/7/1998 et le 30/9/1998 de C&L soit l'essentiel du recrutement des collaborateurs débutants.

(2) Y compris Calan Ramolino à partir de 1997 (330 personnes en 1997).

Source : enquête publiée par la Profession comptable (bilan 1999)

Les effectifs d'Ernst and Young, non publiés par la Profession comptable, ont été ajoutés à titre indicatif.

(1) Décision de la commission du 20 mai 1998 (Affaire IV/M. 1016 – Price Waterhouse/Coopers & Lybrand) JOCE L 50/27 du 26 février 1999

(2) Société exclusivement française d'expertise comptable, présidée par C. Latouche.

**Les « Big Five » ont donc totalisé en 1997 un chiffre d'affaires total de plus de 11 milliards de Francs** dont 2,3 milliards de francs en conseil juridique et fiscal, soit environ le 1/3 de l'activité de prestation de services juridiques aux entreprises. Structures fédératives où coexistent différentes entités exerçant des activités de conseil juridique et fiscal (avocats), de comptabilité, d'expertise et d'audit (experts-comptables et auditeurs) et de conseils en management, organisation, informatique..), les réseaux pluridisciplinaires soutiennent qu'ils répondent à une demande du marché ou plus précisément à la demande des entreprises confrontées à une organisation de plus en plus complexe, intégrée et multipolaire des marchés.

Et c'est bien la juxtaposition de ces activités dans une même structure qui alimente les critiques des avocats français. Ils considèrent, entre autres, que cette structure procure un avantage concurrentiel indû aux avocats membres de ces réseaux. Le tableau 5 ci-après ne les conduira pas à réviser ce jugement, puisqu'il montre clairement la part prépondérante des activités d'audit et de conseil dans le chiffre d'affaire des réseaux.

Tableau 5

**Les réseaux pluridisciplinaires en France (exercice 96/97) <sup>(1)</sup>**

Cabinets	CA total	EC et conseil		Audit et conseil		Juridique et fiscal <sup>(2)</sup>		Conseil et organisation		Autres activités	
			%		%		%		%		%
KPMG	3 784	1 446	38	886	23	1 072	28	380	10		
Price/Water Coopers & Lybrand	2 965	364	12	1 518	51	488	16	595	20	71	
Fiducial	1 679	922	55	10	1	106	6	221 <sup>(3)</sup>	13	398 <sup>(4)</sup>	24
Arthur Andersen	1 457	115	8	899	62	305	21	138 <sup>(5)</sup>	9		
Ernst & Young	1 565	200	13	775	50	260	17	329	21		
Deloitte Touche Tohmatsu	1 576	292	18	742	43	219	15	265	19	58	
Mazars & Guérard	842	179	21	503	60	37	4	115	14		
Salustro Reydel	612	119	19	373	61	11	2	110	18		
Groupe Constantin	203	81	40	116	57					6	3
BDO Gendrot	346	149	43	156	45	21	6	14	4	7	2
<i>Fidulor + Kahn</i>	253	91	36	142	56	13	5	5	2	3	1
Fidulor	163	62	38	91	56	6	4	2	1	2	1
<b>Total</b>	<b>11 097</b>	<b>2 363</b>		<b>4 651</b>		<b>2 329</b>		<b>1 695</b>			

(1) Les réseaux retenus dans ce tableau sont ceux dont les activités audit ainsi que les autres activités en dehors de l'expertise comptable sont des composantes importantes.

(2) Cette activité est assurée par des sociétés d'avocats indépendantes, correspondants privilégiés des réseaux présentés dans ce tableau.

(3) Informatique

(4) Groupe Saci

(5) Ce chiffre n'incluant pas l'activité d'Andersen Consulting pour 1 200 MF.

Source : La profession comptable exercice 1997/1998

## Le marché du droit et les réseaux pluridisciplinaires : remarques générales

**La globalisation ou plus encore la mondialisation de l'économie entraîne depuis les années 1980 et surtout 1990** une vague de restructurations et de concentrations à laquelle n'échappent quasiment aucun pays industrialisé ni aucun secteur d'activité. L'accroissement des besoins d'information nécessaires pour assurer la transparence des marchés financiers a révolutionné la nature et les fonctions de l'auditeur qui évolue dans un environnement de plus en plus complexe. Celui-ci recherche désormais, dans le cadre des réseaux, toute une gamme de services pour l'accomplissement de sa mission qui touche à l'expertise et à la consolidation des comptes, à la gestion et au conseil juridique et fiscal. L'auditeur a très tôt veillé à mettre en place des normes professionnelles précises pour répondre à la technicité de plus en plus poussée de sa mission. Parallèlement, l'essor des opérations de concentration (soixante opérations notifiées à la Commission européenne en 1992 contre plus de cent soixante-dix en 1997) renforce les besoins des entreprises en prestations juridiques nombreuses, diversifiées, rapides. Il est compréhensible que les offreurs de prestations juridiques aux entreprises n'échappent pas à cette double évolution. Et il est donc logique d'assister au regroupement des compétences au sein de cabinets juridiques de grande taille non seulement au sein des réseaux, mais également au sein des cabinets anglo-saxons et d'un certain nombre de cabinets français. **Le sens de ce mouvement général, une fois de plus, apparaît inéluctable.**

**Si l'orientation ne fait pas de doute, il convient cependant de noter que l'évaluation de ce marché est difficile**, dans la mesure où aucune étude ne s'est attachée à en définir le périmètre exact, à identifier le nombre et l'origine des acteurs et à en déterminer la valeur en termes de chiffre d'affaires. Les législations propres à chaque État et l'existence ou non de périmètre réservé aux professionnels du droit rendent son appréciation et les comparaisons internationales extrêmement délicates. Les pays anglo-saxons ont souvent fixé une ligne de partage stricte entre les activités juridiques d'une part et les activités d'audit et de conseil fiscal d'autre part. Tous les rapprochements ou toutes les comparaisons doivent donc tenir compte de cette difficulté et nous aurons l'occasion d'y revenir.

### **Les différents acteurs sur le marché des prestations juridiques : la réglementation**

Les articles 54 à 66 de la loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971 modifiée portant réforme de certaines professions judiciaires et juridiques définissent les catégories de professionnels autorisés à donner des consultations juridiques ou à rédiger des actes sous seing privé pour autrui. C'est au moyen de ces articles que le législateur a défini le périmètre du droit, sans toutefois en accorder le monopole à une profession. L'article 54 définit les conditions auxquelles toute personne peut à titre habituel ou rémunéré, donner des consultations juridiques ou

rédiger des actes sous seing privé pour autrui. La première de ces conditions est une condition de diplôme relative à la possession de la licence en droit ou d'une équivalence fondée sur la notion de compétence juridique appropriée à la consultation et à la rédaction d'actes en matière juridique. Les membres des professions juridiques et judiciaires sont réputés posséder cette compétence. La seconde condition est de se trouver dans une des situations prévues par les articles 56 à 66 de la loi, lesquels dressent une liste des personnes ou organismes autorisés à donner des consultations juridiques et à rédiger des actes sous seing privé pour autrui.

**En premier lieu**, appartiennent à cette catégorie en application de l'article 56, l'ensemble des professions judiciaires et juridiques : les avocats au Conseil d'État et à la Cour de Cassation, les avocats inscrits à un barreau français, les avoués près les cours d'appel, les notaires, les huissiers de justice, les commissaires priseurs, les administrateurs judiciaires et mandataires liquidateurs. Le tableau page 27 permet d'appréhender le poids respectif de chacune de ces professions même si pour certaines d'entre elles, seules des données agrégées sont disponibles.

**En second lieu**, le droit de donner, sous certaines conditions, des consultations en matière juridique et de rédiger des actes sous seing privé est accordé :

- aux juristes d'entreprise dans le cadre de leur contrat de travail et au profit exclusif de l'entreprise qui les emploie (article 58) ;
- aux personnes exerçant une activité professionnelle réglementée (essentiellement les experts comptables, banques et assurances), et ce dans les limites autorisées par la réglementation qui leur est applicable, les consultations juridiques devant relever directement de leur activité principale et les actes sous seing privé devant constituer l'accessoire direct de la prestation fournie (article 59) ;
- aux personnes exerçant une activité juridique non réglementée pour laquelle elles justifient d'une qualification professionnelle reconnue par l'État ou attestée par un organisme professionnel, dans la limite de cette qualification et à condition que les consultations juridiques relèvent directement de leur activité principale et que les actes juridiques sous seing privé constituent l'accessoire nécessaire de cette activité (article 60).

**En troisième lieu**, le droit de donner des consultations juridiques est reconnu :

- aux personnes entrant dans le champ du décret du 29 octobre 1936 relatif aux cumuls de retraites, de rémunérations et de fonctions ainsi qu'aux enseignants des disciplines juridiques des établissements privés d'enseignement supérieur reconnus par l'État (article 57) ;
- aux organismes chargés d'une mission de service public (article 61).

Dans le cadre du présent rapport, seule sera examinée sur le marché des prestations juridiques la situation des avocats français indépendants, en réseau monodisciplinaire et pluridisciplinaire et des cabinets anglo-saxons ainsi que des experts-comptables. Certaines données concernant le secteur bancaire pour l'activité de conseil en fusion acquisition seront également prises en compte. En revanche, la production autoconsommée de droit par les juristes d'entreprise qui ne sont pas en



situation de concurrence sur ce marché ne sera pas comptabilisée, ni celle des consultations juridiques des professeurs d'université compte tenu de l'absence de source d'information.

### Les chiffres d'affaires respectifs et les contours du marché

L'addition des chiffres d'affaires réalisés par toutes les professions autorisées à un titre ou à un autre à exercer une activité de conseil ou de rédaction d'actes au profit des entreprises conduirait à majorer la valeur réelle du marché. En effet, les produits qui résultent des seuls services juridiques rendus aux entreprises ne font que rarement l'objet d'une comptabilité analytique de la part des différents professionnels. À défaut d'information agrégée, seule une approche empirique fondée sur des informations émanant des professionnels semble être envisageable pour tracer les contours de ce marché.

- Au sein des professions judiciaires et juridiques

Quelques indicateurs de l'activité générale des opérateurs de prestations juridiques peuvent être cités. Les professions juridiques ont réalisé en 1995 un chiffre d'affaires hors taxe de **60,1 milliards de francs, dont 27,6 milliards pour les seuls avocats.** (Cf. tableau 6).

Tableau 6

#### Professions juridiques et judiciaires - 1995

	Nombre d'entreprises	Nombre de professionnels		Nombre de salariés		Chiffre d'affaires hors taxe en milliards de francs	
		Indépendants 1995	Associés 1995/1994	1995	1995/1994	1995	1995/1994
Avocats	<b>18 866</b>	31 590	1.9 %	36 420	- 7.7 %	27.6	- 7.0 %
Notaires	<b>5 299</b>	<b>7 600</b>	1.0 %	39 380	2.5 %	20.0	- 3.4 %
Autres professions juridiques	<b>3 072</b>	<b>4 818</b>	0.8 %	19 570	- 5.6 %	12.5	2.4 %
Ensemble	<b>27 237</b>	<b>44 008</b>	<b>1.3 %</b>	<b>95 370</b>	<b>- 3.3 %</b>	60.1	- 4.7 %

Sources : INSEE - EAE Services 1995 et Ministère de la Justice

- La part spécifique du droit des affaires chez les avocats

Selon la conférence des bâtonniers, la France comptait fin 1997, 32 695 avocats dont environ 25 % <sup>(1)</sup>, soit 8200 avocats, exerçaient le droit des affaires. Ainsi, la part des prestations juridiques aux entreprises réalisée par des avocats peut être estimée à environ **9 milliards**

(1) Pourcentage tiré du document de Juri-Avenir *op. cit.*

**de francs**, ce qui correspond assez sensiblement au volume que représentent les anciens conseils juridiques.

- Le poids des professions du chiffre

**Les experts-comptables ont réalisé en 1996 <sup>(1)</sup> un chiffre d'affaires total de 51,2 milliards de francs.** La profession, qui regroupe 15 400 entreprises, est essentiellement constituée de petites unités. En moyenne 10 % de l'effectif est constitué de non salariés, qui prédominent dans les petits cabinets. D'après une enquête communiquée par l'Ordre des experts-comptables et réalisée pour le congrès de Nice de 1998, les missions d'ordre juridique, fiscal et social confiées par des entreprises à des experts-comptables, y compris celles réalisées par les grands réseaux, ont engendré près de 3 milliards de chiffre d'affaires, soit un peu plus de 6 % du chiffre d'affaires total de la profession. Il semble toutefois utile, pour corriger la pondération des « *Big* » dans ces résultats, de se référer aux données chiffrées contenues dans l'avis du Conseil de la concurrence de juin 1997, qui précisait que les missions d'ordre juridique, fiscal et social confiées par des entreprises à des experts-comptables *stricto sensu* ont engendré en 1996 près de 1 milliard de chiffre d'affaires, soit un peu plus de 2 % du chiffre d'affaires de la profession et 14 % de l'activité prestations juridiques aux entreprises des avocats. Au sein du poste conseil, qui représente environ 15 % de leur chiffre d'affaires, le conseil juridique en représenterait 14 %. Selon la revue *La vie judiciaire* <sup>(2)</sup>, 90 % des cabinets d'experts-comptables déclarent avoir une activité de secrétariat juridique, de rédaction d'actes sous seing privé et de conseil en droit social, sans préciser pour autant la part de chiffre d'affaires qu'elle représente.

L'enquête du Conseil de la concurrence de 1997 <sup>(3)</sup> fait ressortir **la situation fortement concurrentielle des avocats et des experts comptables auprès des entreprises de moins de cinquante salariés**, notamment dans les secteurs du conseil en fusion-acquisition, du conseil fiscal et de la rédaction d'acte. Toutefois, la même étude constate que la part des experts-comptables s'effrite avec la taille des entreprises et le recours à l'avocat, voire aux banques (notamment en matière de transmission-acquisition) l'emporte sur les services de l'expert-comptable.

On peut également utiliser comme indicateur les données fournies par la revue *La profession comptable*. Dans son numéro de mars 1999, les sept premiers cabinets comptables français hors « *Big Five* » ont déclaré avoir réalisé entre 2 et 6 % de leur chiffre d'affaires en matière juridique et fiscale. Il convient toutefois de bien prendre en compte le caractère lacunaire des données disponibles dans la mesure où les produits qui résultent des seuls services juridiques rendus aux entreprises ne sont pas toujours comptabilisés de façon identifiable. Le tableau 7 donne la

(1) Cf. « Les entreprises de services en 1996 », T1 *INSEE Résultats* n° 144-145 système productif.

(2) N° 2634 semaine du 6 octobre 1996

(3) Enquête menée dans le cadre de l'avis de juin 1997, cf. rapport du Conseil de la Concurrence année 1997.

proportion de chiffre d'affaires réalisé dans le domaine du droit par les membres du comité Arnaud Bertrand, association qui regroupe les principaux réseaux pluridisciplinaires travaillant en France.

Tableau 7

**Chiffre d'affaires réalisé dans le domaine du droit par les membres du Comité Arnaud Bertrand**  
**Synthèse**

	1994	1995	1996	1997	1998
Chiffre d'affaires des sociétés d'avocats	1 920	2 033,6	2 195,7	2 444,4	2 834,2
Total CA des membres du Comité Arnaud Bertrand	11 634	12 373	13 069	14 707	ND
% CA sociétés d'avocats / CA total	16,50 %	16,44 %	16,80 %	16,62 %	ND
Total des effectifs des sociétés d'avocats	3 067	3 175	3 291	3 605	4 060
dont professionnels (collaborateurs juridiques + avocats)	2 146	2 155	2 481	2 712	3 021

**Les réseaux et le marché du droit : la France,  
« un paradis pour les réseaux » ?**

Si le droit normatif diffère souvent d'un pays à l'autre, on voit partout dans le monde s'exercer une demande de la part des réseaux en vue d'élargir la palette de leurs services pour réaliser le fameux guichet unique avec, par voie de conséquence, l'énoncé d'interrogations ou de critiques tout à fait comparables à celles qui ont justifié la mission. Un article récent de *The Economist* <sup>(1)</sup> pose ainsi la question de la capacité des cabinets d'avocats américains à résister à l'appétit des « *Big Five* ». **Aux Pays-Bas**, Price Waterhouse et Arthur Andersen avaient engagé une procédure contre la décision de 1995 du Conseil général de l'Ordre des avocats néerlandais leur refusant d'intégrer deux avocats du barreau d'Amsterdam. Le tribunal d'Amsterdam a rejeté cet appel. **En Espagne**, où il n'existe pas de législation spécifique sur l'interprofessionnalité, Arthur Andersen a pris le contrôle de l'un des plus gros cabinets d'avocats (Garrigues) et deux autres cabinets auraient rejoint Price/Coopers en décembre 1998. **Au Royaume-Uni**, la « *Law Society* » réfléchit actuellement à la question de l'interprofessionnalité au regard notamment de l'indépendance du *solicitor*. Nous étudierons ces situations en détail plus loin. **Il nous suffit ici de noter que, quels que soient le pays et la législation, la question du mode de fonctionnement et du périmètre de l'activité des réseaux fait actuellement l'objet de débats et controverses.**

Mais, comme on l'a indiqué plus haut, la France présente la caractéristique de ne pas avoir « verrouillé » le marché de la prestation

(1) *The Economist* du 8 mars 1999 intitulé « Accounting giants will become legal giants too – unless lawyers stop them ».

juridique. La loi de 1990 en unifiant les professions d'avocat et de conseil juridique a également posé le principe de l'interprofessionnalité et reconnu aux anciens conseils juridiques la possibilité de continuer, sous certaines conditions, à être affiliés à un réseau.

Les avocats qui travaillent au sein des cinq grands réseaux représentent un peu moins du quart (soit 2300 avocats) du nombre total d'avocats exerçant en France dans le secteur des prestations juridiques aux entreprises. Toutefois, l'exercice de la profession d'avocat au sein d'un réseau dépasse largement le cadre des *Big Five*, puisque selon la même source environ 6300 avocats, soit 800 cabinets d'avocats spécialisés en droit des affaires, (cf. statistiques du *Bulletin du Bâtonnier de Paris*, avril 1998) <sup>(1)</sup> exerçaient au sein d'un réseau monodisciplinaire ou pluridisciplinaire. À côté des réseaux pluridisciplinaires comme les « *Big Five* », il existe en effet des réseaux juridiques comme Alliance of European Lawyers (cabinet Jeantet), Interjuris, Gesica, Juris Defi... regroupant des spécialisations complémentaires en terme de droit ou en terme de couverture géographique.

Tableau 8

**Les 10 premiers cabinets d'avocats d'affaires en France**  
(classement par nombre de productifs)

Rang	Cabinet	Effectif productif / total	CA en millions de Francs
1	<b>Fidal</b>	1 056/1 931	1 072
2	<b>Gide Loyrette Nouel</b>	366/674	490
3	<b>HSD Ernst &amp; Young</b>	341/490	357
4	<b>Archibald Andersen</b>	330/430	350
5	<b>Coopers &amp; Lybrand</b>	273/355	271
6	<b>Bureau Francis Lefebvre</b>	223/370	418
7	<b>Price Waterhouse J et F</b>	222/295	233
8	<b>Thomas et Associés</b> <b>Deloitte &amp; Touche J et F</b>	212/293	230
9	<b>Salans Hertzfeld &amp; Heilbronn</b>	197/424	NC
10	<b>Jeantet &amp; Associés</b>	126/213	NC

Source : Juristes Associés Octobre 1998

Ces chiffres démontrent clairement la tendance à la concentration de la profession d'avocat d'affaires puisque ces dix cabinets représentent 49 % du chiffre d'affaires réalisé dans la prestation de service juridique aux entreprises. Ils montrent également le poids relatif des « *Big Six* » (chiffres ne prenant pas en compte la fusion Price/Coopers) qui ne laissent s'intercaler entre eux que deux cabinets non affiliés à savoir Gide Loyrette Nouel et Bureau Francis Lefebvre. Ils ont pris une part prépondérante dans ce phénomène de concentration des structures.

(1) Chiffre extrait de la plaquette de Juri-Avenir, *op. cit.*

Selon *Juri-Avenir*, leur effectif productif a progressé de 12 % en 1997 et leur chiffre d'affaires de 21 %. Toutefois, selon la même source, **le poids total des avocats exerçant le droit des affaires en France ne serait pas supérieur à celui des trois premiers cabinets londoniens**. Au-delà des dix premiers cabinets, on trouve un groupe d'une vingtaine de cabinets <sup>(1)</sup> ayant un chiffre d'affaires compris entre 100 et 200 MF parmi lesquels les cabinets anglo-saxons comme Clifford Chance, Freshfield, Baker & Mc Kenzie et Cahill Gordon...

À partir du trentième cabinet, le chiffre d'affaires tombe sous la barre des 50 MF et le nombre d'avocats associés est en général inférieur à 15.

Sommes-nous donc face à une situation d'extrême concentration où un tout petit nombre d'acteurs est en voie de satisfaire la grande majorité du marché, ne laissant qu'une portion congrue aux autres professionnels ? Et dans ce mouvement, apparemment rapide et irréversible quel est le rôle exact des demandes des entreprises ? Nous verrons plus loin que le point de vue des entrepreneurs, des demandeurs de prestations juridiques est plus complexe que cette présentation chiffrée généralement partagée du marché du droit des affaires en France...

Pour l'instant, enregistrons au moins que, partout, sur le marché des prestations juridiques aux entreprises, la tendance est à la concentration, quelles qu'en soient les formes.

## **Les réseaux vus par eux-mêmes**

Dans une contribution aux travaux de la commission de la prospective du Conseil national du barreau, Laurent Chambaz écrit « *Le plus petit cabinet d'avocats qui ouvre un bureau secondaire doit se mettre à nu devant l'ordre où le projet doit être réalisé. Dans notre cas, aucun des ordres concernés n'a jamais pu avoir copie des conventions liant les avocats aux* » Big six « *alors que celles-ci existent au niveau national, européen et mondial* ». <sup>(2)</sup>

Cette affirmation est-elle toujours exacte ? Dans ses délibérations du 10 octobre et du 19 novembre 1998, le Conseil de l'ordre des Hauts-de-Seine, département dans lesquels la plupart des « *Big Five* » ont leur siège a décidé que l'avocat membre d'un réseau doit « *déposer à l'ordre auquel il est inscrit la totalité des accords ou documents permettant à celui-ci d'être pleinement informé de l'ensemble de la structure juridique, économique et financière du réseau* ». Mais, pour la plupart de nos interlocuteurs avocats, le soupçon demeure malgré cette règle de transparence et bien que, toujours selon Laurent Chambaz « *une analyse statistique démontrerait que les avocats des* » Big Six « *sont au moins aussi respectueux que les autres de la déontologie du quotidien et*

(1) Source, *Juristes Associés*, octobre 1998.

(2) Laurent Chambaz, *L'affiliation des cabinets, d'avocats à des réseaux intégrés non exclusivement juridiques*, août 1997.

*qu'ils connaissent souvent mieux que la moyenne les règles de la profession* »<sup>(1)</sup>. Ce soupçon récurrent de manque de transparence est encore affirmé avec vigueur par le dernier document de l'intersyndicale des avocats<sup>(2)</sup> au point de provoquer des réactions très vives de Fidal, de Juri-Avenir et du barreau des Hauts-de-Seine...

Il ne s'agit pas pour nous de trancher le point de savoir qui dit vrai : nous n'en avons ni la légitimité ni les moyens. Tout au plus, à partir des auditions, des documents remis à cette occasion (Arthur Andersen) ou de visites au siège (PriceWaterhouse Coopers), la mission s'est efforcée d'organiser le discours que les réseaux lui ont tenu sur eux-mêmes. **On essaiera donc, tout simplement, de reproduire ce que nous ont dit à plusieurs reprises les représentants des réseaux sur le mode de fonctionnements de ces structures, en cherchant à mettre en évidence les relations entre les différentes professions des points de vue commerciaux, financiers et déontologiques.**

## Arthur Andersen

Les renseignements qui suivent ont été exposés par la société dans un document préparé par elle-même et destiné en janvier 1999 à l'information de la mission. Elles sont publiées ici avec l'autorisation de M. Cardoso, Président du GIE Arthur Andersen France.

### Structures

Le réseau Andersen comprend une structure de coordination mondiale « Andersen Worldwide » et en France un GIE « Arthur Andersen et Associés ».

a) « **Andersen Worldwide** » est une société coopérative de droit suisse dont le siège social est situé à Genève. Elle est administrée par un Conseil d'administration élu par les associés groupés en neuf collèges en fonction de l'activité (audit ; juridique et fiscal ; conseil) et de la zone géographique d'appartenance (Asie ; Amérique ; Europe). Cette société coopérative n'est pas une holding : « *elle ne détient aucun droit dans le capital des cabinets membres et n'a donc aucun pouvoir dans leur gestion* ».

Toutefois, **en vertu d'obligations contractuelles**, harmonisées au niveau mondial, « Andersen Worldwide » exerce des fonctions de coordination dans trois domaines :

– **Le contrôle de l'utilisation du nom** Andersen à partir de normes professionnelles qui conditionnent la qualité de prestations des cabinets membres.

Dans chaque pays, ces normes sont adaptées aux obligations légales nationales qui peuvent amener à y déroger si nécessaire.

(1) Laurent Chambaz, *op. cit.*

(2) Contribution intersyndicale, *op. cit.*

– **La participation à la recherche, à la formation professionnelle** et aux diverses organisations représentatives des professions à l'échelon mondial ou continental.

– **Le développement des implantations mondiales** d'Andersen Worldwide et les modalités de répartition des frais communs entre les cabinets membres. Il s'agit donc, non pas d'une structure de distribution des bénéficiaires comme l'image en est le plus souvent répandue, mais d'une mise en commun des coûts de la marque Andersen.

Le contrat d'adhésion à Andersen Worldwide prévoit, en cas de départ d'un cabinet, la restitution de la technologie et du nom commercial ainsi que le paiement d'une indemnité représentant une fois et demi le chiffre d'affaires annuel.

Depuis 1989, Andersen Worldwide est organisé en deux unités de travail : Arthur Andersen et Andersen Consulting qui n'ont entre elles aucun lien capitalistique et opérationnel, n'échangent pas de personnel, n'ont pas d'investissement en commun mais sont unis, pour le moment, par l'usage de la référence Andersen <sup>(1)</sup>.

– Arthur Andersen réunit les activités commissariat aux comptes, conseil financier, droit et fiscalité, conseil en gestion.

– Andersen Consulting regroupe l'ingénierie informatique et la transformation d'entreprises.

b) En France, **le GIE « Arthur Andersen et Associés » est le garant de la marque** mais n'intervient pas sur la validité technique des documents produits, dont la supervision se fait par métier et par discipline.

Ce GIE comprend :

- des cabinets d'audit, de commissariat aux comptes et de conseil implantés à Neuilly, à Lyon et à Strasbourg sous les dénominations « Barbier Frinault » et PGA ;
- une association « A.2.A » réunissant une douzaine de cabinets d'expertise comptable et de commissariat aux comptes implantés dans diverses régions françaises ;
- un cabinet de conseil en management et organisation, société anonyme détenue par des associés, personnes physiques, dénommée « Arthur Andersen et Co » ;
- une association d'avocats « Archibald Andersen » qui comprend deux cabinets, Arthur Andersen International et SG Archibald.

Archibald Andersen réunit :

- vingt-neuf associés personnes physiques, tous avocats ;
- deux cents avocats non actionnaires ;
- deux cents employés non avocats.

(1) Les modalités de cette union font l'objet de la procédure d'arbitrage en cours devant la Chambre de commerce internationale de Paris entre Arthur Andersen et Andersen Consulting.

Les associés se recrutent exclusivement par cooptation à partir d'une carrière en trois niveaux : assistant ; chargé de mission ; directeur. Le président du GIE « Arthur Andersen et associés » est élu par les associés français et veille au respect des normes de qualité qu'implique l'appartenance au réseau. Ces normes incluent, selon le GIE « *des codes d'éthique et des règles déontologiques par profession, dans un cadre où Arthur Andersen a étendu différentes règles à tous les collaborateurs du réseau, au bénéfice de systèmes d'autorégulation stricts et efficaces* » <sup>(1)</sup>.

### **Normes et procédures**

Le cabinet d'avocats Archibald Andersen a communiqué à la mission un guide des procédures et des normes dont l'objet est de « *mettre en perspective les normes et procédures du cabinet avec les principales normes déontologiques applicables à la profession* » <sup>(2)</sup>

1) L'acceptation d'un nouveau client ou d'une nouvelle mission

Elle se fait à partir d'une procédure formalisée :

– Transmission d'un formulaire aux responsables du cabinet.

– Examen par ceux-ci d'un éventuel conflit d'intérêt :

a) à partir du règlement intérieur du barreau : représentation d'une seule partie : examen valable pour l'ensemble de la société d'avocats et pour l'éventuelle sous-traitance ;

b) à partir de règles spécifiques.

« *Il peut y avoir conflit sans que nous soyons en infraction avec le règlement intérieur de notre barreau : ainsi le simple fait de devenir l'avocat d'une société, concurrente d'une société déjà cliente pourrait être vu par celle-ci comme susceptible de créer un conflit* » <sup>(3)</sup>.

– Rédaction d'une lettre de mission comprenant une description synthétique de la mission, une estimation des honoraires et un calendrier. Cette lettre de mission doit être acceptée par écrit par le client.

2) Le suivi des dossiers

a) Tous les avocats du cabinet doivent constituer un dossier des travaux réalisés.

Pour cela, le cabinet a élaboré un dossier de rapport constitué de cotes pré-imprimées : copie des correspondances et compte rendu,

34 Tm(34586285 2TD25757 T10.025 TD0.125PremTw[re) efiques.)e b Tw



### c) Le recours aux experts

Lorsque le cabinet ne dispose pas en son sein de spécialiste de la question étudiée, il est fait appel à des personnes extérieures au cabinet et notamment à des professeurs de droit.

Lorsqu'une question technique délicate est susceptible d'engager la responsabilité du client ou du cabinet ou lorsque le client exprime « *le souhait de conserver l'exclusivité des solutions élaborées par le cabinet* », l'associé en charge du dossier doit en aviser la direction qui prendra la décision.

### 3) La confidentialité de l'information

a) « *Cette obligation de confidentialité doit être respectée avec la même rigueur, que les informations concernées soient consignées par écrit, stockées dans un système informatique ou simplement transmises verbalement* » <sup>(1)</sup>.

Cela concerne notamment : les documents remis par le client ; les consultations, les données de travail, les rapports techniques à usage interne (bibles juridiques, livrets de formation, notes de doctrine), procédures informatiques et bases de données spécifiques.

Seuls font exception à cette obligation de confidentialité les textes législatifs et réglementaires, la jurisprudence et les articles de doctrine.

b) Des recommandations précises sont données aux associés et collaborateurs sur la conduite à tenir pour respecter cette confidentialité dans les lieux publics comme dans les lieux privés, chez le client ou chez le collaborateur.

De même au sein du cabinet, des précautions doivent être prises tant pour la sauvegarde des dossiers que des écrans informatiques avec protection par mot de passe. Ainsi l'association d'avocats Archibald Andersen affirme avec force « *le devoir essentiel, pénalement sanctionné* », rappelé par l'article 98 du règlement intérieur du barreau des Hauts-de-Seine : « *l'avocat est strictement tenu au respect du secret professionnel* » <sup>(2)</sup>. Le cabinet rappelle de plus : « *il est important de ne pas oublier que l'utilisation de certaines informations relève dans certaines circonstances des règles relatives au délit d'initié* ».

Et le cabinet Arthur Andersen conclut : « *À la différence de ce qui se passe souvent dans d'autres organisations (banques, institutions financières etc.) le respect des frontières entre professions et disciplines est une règle fondamentale, parfaitement intériorisée et acceptée comme une des valeurs essentielles à l'exercice des professions en réseau. C'est la base du respect mutuel des déontologies* » <sup>(3)</sup>.

(1) Archibald Andersen, *Guide des procédures et des normes*, 1999.

(2) Archibald Andersen, *Guide des procédures et des normes*, 1999.

(3) Arthur Andersen, *Le choix du réseau de compétences*, 1999.

## Price Waterhouse Coopers

Cette description du réseau Price Waterhouse Coopers résulte d'une journée d'études passée au siège de ce réseau comprenant des entretiens avec les représentants des professions concernées à trois niveaux : associés, directeurs, juniors, en liaison avec M. Yves Medina, conseiller – maître à la Cour des comptes, chargé dans le réseau d'une mission de contrôle déontologique.

La récente fusion entre Price Waterhouse et Coopers Lybrand a donné à ce réseau la première place dans le monde et en Europe, la seconde en France.

### 1) L'organisation du réseau

Bien que la fusion entre le réseau C & L et PW ait été décidée au niveau international et local, pour ce qui concerne la France, la mise en œuvre juridique de cette fusion n'a pas encore été opérée. En conséquence, les entités de chaque ancien réseau perdurent mais, d'un point de vue opérationnel, une organisation a été mise en place pour donner un contenu à cette décision pendant la période de transition.

Par ailleurs, comme par le passé, il existe pour la France des structures de coordination entre les diverses activités.

- L'organisation en France

Chaque activité possède une organisation juridique et une organisation opérationnelle, une organisation interprofessionnelle permettant la coordination des activités.

- L'organisation juridique au sein des activités

Chaque activité est logée au sein d'une structure juridique dont la forme et la détention du capital sont conformes aux exigences déontologiques de ces activités lorsqu'elles relèvent de professions réglementées.

Ainsi, les sociétés de commissariat aux comptes sont détenues par des commissaires aux comptes et les sociétés d'avocats ne sont détenues que par les avocats. Les statuts de ces sociétés qui sont des sociétés de capitaux (à forme particulière pour les avocats puisqu'ils sont réunis dans une SELAFA) <sup>(1)</sup>, sont déposés au registre du commerce et des sociétés de leur siège social. Ils sont donc d'accès libre. Ces sociétés sont, conformément à leurs statuts et à la loi applicable, dotées des organes d'administration et de gestion adéquats. *« Elles ont une vie sociale conforme aux exigences légales, les actes de cette vie sociale ainsi que leurs comptes sociaux faisant l'objet des publicités requises et étant déposés au registre du commerce ».*

(1) Société d'exercice libéral à forme anonyme.

- L'organisation opérationnelle au sein des activités

Chacune des activités est opérationnellement dirigée par un Comité exécutif composé d'associés qui a pour vocation de gérer l'activité. Compte tenu de la situation actuelle de pré-fusion, le comité exécutif de chaque activité est composé d'associés issus des structures juridiques C & L et PW de cette activité. Ces comités exécutifs, en tant qu'organe, ne s'immiscent pas dans la gestion des dossiers eux-mêmes, mais ont pour mission de fixer la stratégie de leur activité, d'en déterminer son organisation et de contrôler la mise en œuvre et les résultats de leur politique.

Pour ce qui concerne la réalisation des missions, les collaborateurs affectés sur des dossiers rendent compte à l'associé en charge du dossier et à lui seul.

- L'organisation transversale

Le management des différentes activités en France est coordonné par un Country Leadership Team (CLT) <sup>(1)</sup>, composé des responsables opérationnels de chaque activité, ainsi que des représentants des spécialisations et des services communs. Un de ses membres (appelé Territory Senior Partner-TSP-) a pour rôle la coordination de cet organe. Le CLT assiste le TSP pour assurer le meilleur service aux clients, ainsi que pour permettre une intégration progressive et efficace des entités juridiques, pendant la période transitoire.

Les responsabilités du CLT recouvrent deux rôles :

- asseoir le rôle des responsables des activités et leurs responsabilités dans la structure de management ;
- aider le TSP dans sa tâche de coordination géographique ; afin de participer à la définition de la stratégie en France, de promouvoir la pluridisciplinarité et le travail en équipes, en accord avec la déontologie propre à chaque activité et de développer la croissance de façon cohérente dans chacune des lignes de service.

Par ailleurs, des fonctions communes (comptabilité, informatique, services généraux – restaurant d'entreprise, agence de voyages, médecin –...) sont assurées de façon coordonnée au bénéfice des activités, au sein d'un GIE, dont le cabinet d'avocats n'est pas membre.

## 2) L'organisation internationale

Au niveau international, le réseau PwC comprend une structure de coordination mondiale « PwC International Limited », société anglaise limitée par garantie, dont le siège social est situé à Londres. Elle est administrée par un *Board* nommé par les membres, qui sont l'ensemble des sociétés membres du réseau. Cette société ne détient pas de participation dans le capital des sociétés membres et n'a aucun rôle dans leur

(1) L'usage systématique de termes anglo-saxons se justifie sûrement par le caractère international du réseau. Mais, bien sûr, il nourrit les doutes sur l'indépendance des structures nationales.....

gestion. Son objet consiste à harmoniser l'approche du réseau quant aux services à fournir à la clientèle sur le plan international. Ses règles, auxquelles les membres sont convenus d'adhérer, prévoient spécifiquement qu'il pourra y être dérogé au cas où elles contreviendraient aux lois et réglementations nationales. Par ailleurs, l'utilisation du nom PwC est contrôlée par une société.

Il existe également une structure dont l'objet est de coordonner les services communs ; ne participent aux coûts engendrés par les services communs que les entités juridiques nationales qui y ont fait appel.

En ce qui concerne les cabinets d'avocats, qui ne font pas partie de l'organisation ci-dessus décrite, ils se présentent comme « cabinets d'avocats correspondants » du réseau PwC, une démarche très avancée étant en cours aux fins de mettre en place un réseau juridique international.

#### b) Le fonctionnement du réseau

Trois professions ; trois sites en région parisienne qui se recouvrent imparfaitement ; à la Défense le conseil, deux services d'audit et des services communs ; rue Guersant les deux cabinets d'avocats, le corporate finance, un service d'audit et des services communs ; à Levallois la société d'expertise comptable.

Dans l'immeuble de la rue Guersant, au-delà de l'accueil commun, les espaces de circulation sont partagés, les badges, différents selon les étages, ne donnant pas accès aux autres services ; il y a deux standards téléphoniques, l'un pour les avocats, l'autre pour l'audit et le conseil ; le système informatique est également cloisonné entre d'une part la messagerie électronique qui permet de communiquer tant à l'intérieur qu'à l'extérieur avec les clients et d'autre part les bases de données spécifiques à chaque dossier, protégées par un mot de passe spécifique au gestionnaire. Tant du côté des auditeurs que des avocats, la transgression du **secret professionnel** par le partage d'informations confidentielles sur le même client apparaît « impensable » : « *la sanction de la clientèle, nous dit-on, serait immédiate ; la réputation du professionnel suspecté entachée pour le reste de sa carrière ; et il n'y a jamais eu, sur ce point, de contestation devant les ordres.* » « *C'est notre honneur professionnel qui est en jeu* » dit un avocat. « *À l'intérieur de la firme, la question ne se pose même pas* » ajoute un auditeur.

Sur la question de **l'indépendance financière**, la réponse est tout aussi claire : « *les cabinets d'avocats financent leur propre développement tant au niveau mondial que national sans être aidés par l'audit et le conseil qui ont eux-mêmes leur autonomie* ». La réalité cependant est plus complexe et comme elle est rarement explicitée, elle autorise tous les fantasmes. Trois éléments méritent toutefois d'être soulignés :

– **Le « *partnership* »** qui unit toutes les structures du réseau se caractérise par l'absence de plus value en capital. Comme dans une société coopérative, la part sociale n'est pas revalorisée et l'associé qui quitte la firme, par la retraite ou le départ volontaire, récupère seulement

sa mise initiale ; à l'économie sociale sont également empruntés les modes de désignation des dirigeants par élection au sein du collège des associés et l'accent mis sur le développement de l'entreprise plutôt que sur la distribution des bénéfiques. De ce point de vue, cette multinationale se présente volontiers comme un modèle... anti capitalistique...

– **Le salariat est généralisé** du haut en bas de la hiérarchie « avec un surcoût estimé à 20 % des charges sociales par rapport au régime BNC ». Mais ce salaire comprend une partie fixe et une partie variable en fonction de la performance de chaque unité de travail et les « *avocats ne sont pas rémunérés par les bénéfiques du conseil ; et le conseil ne profite pas financièrement des résultats de l'audit* ». C'est sur cette partie variable que s'autofinance le développement, par dépôt d'une partie de cette rémunération des associés dans les comptes de chaque société. Ce dépôt est plus ou moins long ; il explique la trésorerie positive de l'entreprise mais impose un retour rapide sur investissement. « *À la différence des cadres d'une société par actions, c'est nous qui payons nos prises de risque* » nous dit-on. Il n'y a pas de dispositif de stock-options et les salaires sont ceux du marché.

– **Les services communs** sont facturés par répartition des coûts entre les sociétés françaises, soit à l'acte soit par ratios négociés entre les associés. « *Là encore nous dit-on, il n'est pas question que les uns payent pour les autres, même si chacun est conscient de l'importance de la qualité de ces services communs pour le service de la clientèle : accueil, recrutement, formation, outils de gestion* » ... Au niveau mondial, les services communs sont également financés par répartition des coûts en fonction du chiffre d'affaires de chaque firme nationale. Les associés rencontrés affirment que « *tout cela est totalement transparent, contrôlé fiscalement et que les règles de leurs métiers de base au sein du réseau leur interdisent tout écart* ». C'est donc sur **l'intérêt pour chacun à participer au réseau** et sur les **modalités de règlement des conflits d'intérêt** qu'ont porté principalement nos entretiens.

• **Pour l'audit**, la motivation principale d'appartenance au réseau est la capacité de mobilisation des compétences spécialisées dans la fonction de commissaire aux comptes. Dans les groupes importants, la certification est une opération complexe qui impose des vérifications juridiques et fiscales, des avis en matière d'organisation, de processus informatisé, des appréciations d'ordre social. C'est sans doute la raison pour laquelle, en fonction de ces exigences, les réseaux se sont développés à partir du commissariat aux comptes. Ce qui est donc privilégié, c'est la relation directe entre l'auditeur et les associés avocats et consultants : dans ce cas, la facturation au client est faite par l'auditeur qui rémunère les intervenants au service fait. Bien entendu, les juristes et consultants peuvent avoir à cette occasion des relations directes avec le client mais toujours en liaison avec l'auditeur. Il y a donc là un effet de notoriété profitable à tous « *mais qui ne va pas jusqu'à l'influence directe sur le client pour favoriser l'appel au réseau* ».

D'ailleurs, le rapport Le Portz a fixé des règles claires d'incompatibilité qui sont, en fait intégrées depuis plusieurs années dans les manuels de procédure. Chez Price, par exemple, les recommandations du premier rapport Le Portz avaient été intégrées, dès 1993 (cf. annexe 4) <sup>(1)</sup> puis mises à jour en 1998 à la suite du second rapport Le Portz (cf. annexe 5) <sup>(2)</sup>. Dans toutes les sociétés d'audit du réseau, « *la procédure d'acceptation de mission est très méticuleuse (quatre-vingts questions préalables) ; il en est de même pour la détection des conflits d'intérêt et les arbitrages nécessaires avant la prise en charge de la mission, qui se font en liaison avec le client, lequel peut lui-même détecter des incompatibilités* ».

En matière d'audit, l'associé engage sa responsabilité personnelle et professionnelle : pour cette raison et sous le contrôle de la chambre régionale des commissaires aux comptes, les auditeurs affirment être très vigilants sur le respect des principes déontologiques. Si les règles posées par le rapport Le Portz apparaissent, nous dit-on « *précautionneuses et pas toujours cohérentes* » on affirme les avoir acceptées et s'y tenir comme s'il s'agissait d'une prescription légale.

• **Pour le conseil**, au contraire, l'organisation par secteur d'activité ou branche industrielle valorise des pôles de compétence souvent acquis chez la concurrence : le marché recherche les spécialistes du transport aérien, des services bancaires ou de l'hôtellerie. Et l'appartenance à un réseau pourrait être dissuasive pour un client, notamment par rapport à la fonction d'audit.

Par contre – et c'est, néanmoins, ce qui explique pour eux l'intérêt du travail en réseau – les consultants développent, en réponse aux besoins des entreprises, un service spécifique qui ne peut être mis en œuvre que dans un cadre multiprofessionnel. L'auditeur analyse le passé de l'entreprise avec toutes les compétences du réseau ; le consultant quant à lui s'efforce de bâtir l'avenir, en liaison étroite avec la société cliente et en faisant appel à des équipes pluridisciplinaires d'ingénieurs, d'informaticiens, de juristes, de comptables de fiscalistes qui peuvent finaliser des projets et aider ensuite à leur mise en œuvre. Il y a là, à n'en pas douter, une relative banalisation du rôle de l'avocat, mais en même temps une extension de son périmètre d'intervention : « *le droit est partout* » nous dit un avocat.

S'agissant d'équipes pluridisciplinaires, travaillant ensemble au quotidien à la demande du client, il n'y a pas de secret à partager ou d'indépendance à préserver. L'information est identifiée, à la demande du client, comme confidentielle ou non. De même, la référence pourra ou non être rendue publique. Pour les consultants de Price Waterhouse Coopers, « *leur mission dans l'entreprise est pluridisciplinaire par nature* ».

(1) Documents remis à la mission par M. Yves Medina le 14 juin 1999

(2) Documents remis à la mission par M. Yves Medina le 14 juin 1999

Pour ce qui concerne enfin la recherche de clientèle, les marchés de conseil s'obtiennent le plus souvent sur appel d'offres mettant en concurrence les « *Big Five* » avec les sociétés de conseil autonome. Si la marque peut être une référence pour la bourse et pour les actionnaires, une garantie de sérieux et de compétence, elle est aussi un handicap en raison de l'interdiction de publicité. « *Il y a, nous dit-on, un prix à payer pour les consultants dans leur association avec les professions réglementées* ».

• **Pour les avocats**, l'exercice professionnel dans le cadre d'un réseau est évidemment très spécifique. Pour l'essentiel, il s'agit, en fait d'avocats exerçant l'ancienne fonction de conseil juridique.

Les chiffres d'activité avancés par les cabinets d'avocats membres du réseau sont les suivants :

- 60 % de conseil fiscal ;
- 40 % d'activités non fiscales, dont 15 % de droit social et seulement 5 % pour le contentieux.

L'appréciation de l'importance des cabinets d'avocats dans les réseaux et hors des réseaux doit évidemment prendre en compte ces spécificités. Pour les avocats des réseaux, l'intimité avec le monde des affaires est un atout considérable : « *Nous avons ici de beaux dossiers* » nous dit-on. L'exigence de qualité, la relation étroite entre le « senior-associé » et le « junior manager » sont, parmi d'autres, les éléments d'une valorisation personnelle et professionnelle. Un exemple nous a été donné : en ces temps de délocalisation, de conquête des marchés mondiaux et de mobilité des cadres, le conseil juridique et fiscal aux expatriés est un besoin nouveau, satisfait dans un premier temps pour la clientèle du réseau. Mais, c'est également une spécialisation juridique nouvelle qui apparaît et qui, en même temps qu'elle croît au sein du cabinet d'avocat, va affirmer son autonomie sur le marché du droit et vite trouver sa clientèle autonome.

Il y a là, à la fois réponse aux besoins des entreprises et extension du périmètre du droit.

Dans ce système ramifié et complexe, tant du côté des clients que des avocats, **le conflit d'intérêt est sans doute la difficulté déontologique majeure**, accentuée par le respect du secret professionnel qui interdit la publication des listes de clients. Mais cette difficulté est davantage liée à la taille de ces cabinets d'avocats qu'à leur appartenance à un réseau. En effet les références clientèles des auditeurs et des consultants sont répertoriées et connues à l'intérieur du réseau : **c'est à l'avocat qu'il appartient de prendre garde au conflit d'intérêt**. Mais les procédures d'acceptation de mission semblent moins formalisées que du côté des commissaires aux comptes. Ce sont dans les réunions d'associés-avocats que se prennent les décisions de refus de dossier, dont on nous dit qu'elles sont fréquentes. On retrouve là les règles déontologiques habituelles à la profession, contrôlées par l'ordre sans qu'aucune affaire n'ait été portée devant ce dernier par un client de Price Waterhouse Coopers. C'est donc d'une très vive « indignation » de la part des avocats

rencontrés, jeunes et moins jeunes, dont nous avons été témoins, face aux « *souçons répétés, aux accusations de certains de leurs collègues-concurrents* ».

Cette incompréhension, au moins apparente, met cependant en lumière une caractéristique du fonctionnement des réseaux pluridisciplinaires en France : **leur système de relations internes s'établit en dehors de toute obligation extérieure quant à leur contenu et à leur publicité**. D'où la possibilité récurrente de mettre en doute leur réalité et surtout, leur caractère contraignant...

---

## **Les dangers des grands réseaux : une première approche**

À entendre leurs adversaires, ces réseaux pluridisciplinaires, par leur taille, par leur organisation, et par leur essence même, constituent une menace majeure pour la profession d'avocat.

Les accusations portées à l'encontre des « *Bigs* » frappent par leur ancienneté <sup>(1)</sup>, leur véhémence et leur multiplicité. Elles découlent, sans doute en premier lieu, du gigantisme même de ces structures, qui conduit à les assimiler à une sorte de « *Big Brother* » détenant des milliers d'informations sur lesquelles les clients, les autorités de contrôle et les pouvoirs publics sembleraient ne plus avoir aucune prise. Elles résultent également, du sentiment que les cabinets affiliés aux réseaux pluridisciplinaires sont sous la coupe de sociétés étrangères, principalement américaines, et ont donc perdu toute autonomie.

Mais, par-delà ces craintes, et d'autres considérations plus incertaines sur le caractère sectaire des réseaux <sup>(2)</sup>, qui sont trop peu étayées pour mériter que l'on s'y attarde, les professionnels avocats que nous avons entendus mettent en avant deux principaux terrains d'affrontement pour justifier la nécessité et l'urgence d'une action spécifique en dehors, bien sûr, de toute volonté de vouloir se protéger artificiellement contre ces puissants concurrents. Ils font valoir que :

– l'existence des réseaux pluridisciplinaires, comme leurs pratiques, mettraient en danger la déontologie et les spécificités des professions réglementées qui en font partie ;

(1) Les débats sur les réseaux pluridisciplinaires ont, en particulier, été très vifs lors du vote de la loi n° 90-1259 du 31 décembre 1990. Il n'est pas inutile de rappeler, ici, que la question de la mention de l'affiliation à un réseau (article 67 de la loi 1990) a conduit à l'éclatement du principal syndicat de conseils juridiques, l'Association nationale des conseils juridiques...

(2) « Bienvenue sur la planète Andersen » : le titre de cet article du *Nouvel Économiste* du 16 janvier 1998 est, à lui seul, éloquent.



– ces structures permettraient aux cabinets d’avocats qui y sont affiliés de contourner les règles de la concurrence.

Comme on le verra plus loin, ces griefs demandent, sans doute, à être relativisés. Mais il convient, à ce stade de l’analyse, de les présenter et de les analyser pour préciser les enjeux de ce débat qui dépasse, pour une bonne partie, le cadre national.

## **Les réseaux pluridisciplinaires : une menace pour les professions réglementées ?**

En France, comme dans la plupart des autres États, les pouvoirs publics, soucieux de protéger les intérêts des clients, des patients ou des justiciables, ont été conduits à encadrer l’accès et l’exercice de certaines professions libérales et à créer des instances ordinales chargées de veiller au respect des règles ainsi définies. Outre leur caractère libéral, les professions réglementées se distinguent, notamment, par une soumission à une déontologie stricte, fondée avant tout sur **l’indépendance, le secret professionnel et la responsabilité personnelle** encourue par chacun de leurs membres.

Chaque profession a, naturellement, tendance à soutenir que sa déontologie est la plus stricte et la plus respectueuse des intérêts des clients : les avocats sont au premier rang de ce combat, pour des raisons historiques, culturelles, et, peut-être même économiques. La déontologie peut en effet, et paradoxalement, apparaître, corrélativement à son exigence, comme un avantage concurrentiel : on pense, ici, à l’opposition farouche des avocats américains à l’extension aux auditeurs du secret professionnel en matière fiscale <sup>(1)</sup>...

Or, à bien des égards, les réseaux pluridisciplinaires apparaissent susceptibles de porter gravement atteinte à certaines caractéristiques des professions réglementées, et, plus particulièrement, à celles qui, de tout temps, ont marqué la profession d’avocat.

Mais, avant d’entrer dans le détail des raisons qui conduisent à une telle appréciation, il faut, tout d’abord, souligner, qu’elle ne résulte pas seulement, contrairement à ce que l’on pourrait penser dans un premier temps, de la coexistence au sein d’une même structure de professions réglementées et non réglementées.

## **Les professions réglementées et le marché**

Par-delà les clivages qui, au moins conceptuellement, séparent les deux types de professions (les professions non réglementées étant souvent supposées indifférentes aux questions déontologiques), les débats

(1) « La fiscalité américaine, terrain miné entre avocats et réseaux », *in la Tribune*.

sur les réseaux pluridisciplinaires et les auditions ont montré qu'il existait un fossé, sans doute aussi important, au sein même des professions réglementées. Parmi les avocats, certains privilégient le marché (le « *market driven behaviour* » dont parle L. Chambaz dans son rapport) ou, au moins, reconnaissent qu'il constitue un élément fondamental dans l'exercice de la profession, d'autres pensent qu'en toute hypothèse, **la logique économique et financière qui semble aujourd'hui prévaloir dans le monde sur toutes les autres considérations ne peut, en aucun cas, gouverner principalement leur activité.** Là encore, on ne surprendra personne si on relève que cette dernière analyse rétive à la soumission au marché, se retrouve, naturellement, plus fréquemment chez les professionnels du droit que chez les professionnels du chiffre...<sup>(1)</sup>

Or, par leurs méthodes, par leur organisation, par les propos – parfois provocateurs ou maladroits – de leurs dirigeants<sup>(2)</sup>, les réseaux pluridisciplinaires sont naturellement perçus, dans ce débat, comme l'incarnation même de cette primauté du marché, si ardemment niée et combattue. **Il y a du symbole et de l'idéologie dans la question qui nous occupe.** C'est pourquoi il faut commencer à examiner parmi les critiques adressées aux réseaux, celles qui ont trait à la déontologie.

## Les réseaux pluridisciplinaires et la déontologie

C'est en effet à l'occasion de l'examen de l'articulation de ces structures avec les principes déontologiques régissant les professions concernées que les critiques sont les plus précises et, sans doute, sans vouloir anticiper sur l'analyse qui en sera faite dans la deuxième partie, **les plus sérieuses.** C'est pourquoi nous présenterons, pour chacun des grands principes déontologiques propres aux professions réglementées, les raisons pour lesquelles les réseaux peuvent apparaître comme un facteur, potentiel ou réel, de danger.

(1) Cf. propos de Dominique de la Garanderie, bâtonnier de Paris, dans son discours de rentrée le 13 novembre 1998 « *En aucun cas nous n'acceptons d'être les mercenaires d'un "marché du droit". En aucun cas nous ne voulons banaliser et confondre l'exercice de notre profession avec "les prestations de service". Cette conception est aussi exprimée avec force et conviction par les organisations professionnelles d'avocats, et particulièrement par le SAF* ».

(2) Certains propos tenus lors d'une réunion de KPMG à Monaco en septembre 1998 sont éloquentes. Le président Sharman a, notamment, « *exprimé sa préférence pour une stratégie de management inspirée d'Attila, qui est parvenu à fédérer des tribus disparates au sein d'une force combattante en leur offrant plus de pillages, plus de territoires et de butins* ». De même, Paul Reilly, le nouveau « *global chief executive* » a justifié la stratégie de concentration des efforts de la firme sur les cent cinquante clients les plus importants par une formule qui a le mérite de la simplicité « *si un voleur s'attaque à la banque, c'est parce que l'argent s'y trouve* », in *Accountancy International*, octobre 1998.

## Les réseaux pluridisciplinaires et l'indépendance

Le principe d'indépendance s'applique à toutes les professions réglementées présentes au sein des réseaux pluridisciplinaires.

En effet, même s'il s'agit d'une préoccupation qui concerne au premier chef les commissaires aux comptes, de par leur mission même – les deux rapports Le Portz étant directement liés à cette réflexion – l'indépendance, comme le prouvent les termes mêmes de son serment (« *Je jure, comme avocat, d'exercer mes fonctions avec dignité, conscience, indépendance, probité et humanité* » article 3 de la loi de 1971) est au cœur de la profession d'avocat <sup>(1)</sup>.

Or, que l'on se place du point de vue des auditeurs ou de celui des avocats, des doutes nombreux sont formulés quant à la possibilité, pour ces professionnels, de préserver leur indépendance au sein des réseaux pluridisciplinaires et, partant, quant à la possibilité d'associer dans une même structure ou sous un même vocable des prestations de contrôle et de conseil.

S'agissant, tout d'abord, des **auditeurs**, il n'est pas utile ici de revenir sur les constats effectués dans le cadre des deux missions confiées à M. Le Portz, examinés plus loin. On rappellera, simplement, que les commissaires aux comptes membres des réseaux pluridisciplinaires sont régulièrement soupçonnés de voir leur opinion influencée par le poids, intellectuel et financier, des prestations de services dispensées à leurs clients par les autres professions membres du réseau (experts-comptables, avocats, consultants) <sup>(2)</sup>.

Cette crainte de voir porter atteinte à l'indépendance des professionnels réglementés travaillant en réseau est, naturellement, présente dans les réflexions des **avocats**, mais elle ne s'exprime pas dans les mêmes termes. En effet, si l'avocat membre d'un réseau pluridisciplinaire est suspecté de manquer d'indépendance, c'est, certes, vis-à-vis de ses clients <sup>(3)</sup>, mais surtout en raison des liens **de subordination** susceptibles de découler de sa situation particulière au sein des réseaux.

(1) On ne peut que citer, ici, les propos de M. Damien « *l'avocat a le devoir de demeurer indépendant à l'égard de tous et notamment à l'égard de son client. Il doit conserver son indépendance matérielle en ce sens que les honoraires ne doivent pas être liés de manière étroite au profit pécuniaire que le client retire du procès. Il doit de même sauvegarder son indépendance morale et intellectuelle et il doit pouvoir refuser ou rendre un dossier si, en conscience, il estime devoir le faire dès lors qu'il n'occasionne pas de préjudice à son client... Enfin, il est maître de l'argumentation qu'il présente devant les tribunaux et peut même avoir une conception différente de celle de son client en ce qui concerne la défense de ses intérêts* », in *Les règles de la profession d'avocat* de Jacques Hamelin et André Damien, page 338.

(2) Cette préoccupation n'est pas spécifique à la France. Ainsi selon un article publié dans *La Tribune* le 8 mars 1999 « *la SEC s'interroge sur les pratiques de certaines firmes d'audit qui prodiguent des conseils juridiques à leurs clients... Le directeur des affaires comptables de la SEC, Lynn Turner, a écrit en janvier (1999) à l'ISB en faisant part de ses doutes sur l'objectivité d'un auditeur dont la firme offre par ailleurs des conseils juridiques à l'entreprise dont elle certifie les comptes* »

(3) On rappellera, ici, les propos tenus par M<sup>me</sup> Frison-Roche lors de son audition par la mission le 21 janvier 1999 « *La profession d'avocat s'est depuis toujours caractérisée par sa capacité de résistance à l'égard du client* ».

Face au fort sentiment de singularité qui a toujours animé la profession d'avocat, et son souci permanent, manifesté dans tous les débats, de relever d'un traitement particulier, les réseaux apparaissent incontestablement comme un facteur de banalisation de la profession <sup>(1)</sup>.

De fait, les avocats sont perçus comme étant en position de faiblesse dans les réseaux <sup>(2)</sup> et ce pour de multiples raisons : ils y sont affiliés depuis relativement peu de temps et ne bénéficient pas, par conséquent, de l'antériorité et de la notoriété de leurs homologues commissaires aux comptes ; les poids respectifs de leurs chiffres d'affaires ne sont en rien comparables comme on l'a vu plus haut. Ils sont en outre étroitement tributaires des commissaires aux comptes et des consultants, qui sont leurs prescripteurs.

Enfin, mais l'on ne fait ici que rapporter une opinion qui n'a d'intérêt que parce qu'elle illustre bien l'aspect conflictuel de ce dossier, il est également soutenu par certains que leur qualité laisserait globalement à désirer, compte tenu, notamment, de l'absence de personnalisation de leurs prestations <sup>(3)</sup>.

### **Les réseaux pluridisciplinaires et les conflits d'intérêts**

L'interdiction du conflit d'intérêt, posée pour la profession d'avocat par l'article 155 du décret du 27 novembre 1991, constitue un des piliers de la déontologie de l'avocat. Or, dans ce domaine, les réseaux pluridisciplinaires sont soupçonnés, malgré leurs dénégations, d'en rester à des assurances purement théoriques, et ce pour deux motifs principaux.

Tout d'abord, et c'est presque un truisme, compte tenu de la multiplicité des métiers pratiqués par ces structures, ainsi que du nombre de leurs clients aux intérêts entremêlés, celles-ci sont davantage confrontées que leurs concurrentes monodisciplinaires à ce type de conflits.

Mais aussi, et surtout pourrait-on dire, le faible nombre des opérateurs lié au mouvement de concentration des réseaux pluridiscipli-

(1) « *En établissant des passerelles économiques en dehors de tout cadre réglementaire avec des activités différentes de celles de l'avocat, les "Big" favorisent la banalisation de l'avocat qui est ramené au rang de prestataire au sein d'un ensemble à vocation commerciale, anéantissant ainsi sa spécificité* » David Gordon-Krief, ancien président de l'UJA Paris, in *Droit et Patrimoine*, n° 58, mars 1998.

(2) Les « adversaires » des réseaux, pour étayer leurs thèses relatives à l'inféodation des avocats aux intérêts spécifiques de l'audit dans les réseaux, s'appuient sur le « rapport des huit » (« *Big Six* » plus BDO plus Grant Thornton), document de juillet 1996 intitulé « Répondre aux attentes des marchés » et reflétant les réflexions du Groupe de Contact européen présidé par J. Manardo, président de Deloitte Touche Tohmatsu.

(3) On citera ici l'expression relevée par un journaliste « *it's the difference between haute couture and prêt-à-porter. They've [les réseaux] tried to produce prêt-à-porter of the juridique* ».

naires, passés en quelques années de 8 à 5, est un facteur naturel de multiplication de ce type de conflits <sup>(1)</sup>.

### **Les réseaux pluridisciplinaires et le secret professionnel**

Cette question constitue l'un des sujets les plus complexes et les plus passionnels du débat sur les réseaux pluridisciplinaires. On connaît, en effet, l'attachement viscéral des avocats à cette notion, qu'ils considèrent, parfois en des termes très solennels <sup>(2)</sup>, comme consubstantielle à leur profession.

Les enjeux sur ce point peuvent, cependant, être résumés assez simplement : les réseaux pluridisciplinaires, pris entre deux logiques – celle de l'avocat, soumis au secret professionnel le plus strict (et encore renforcé récemment par le vote de la loi du 7 avril 1997) et celle de l'auditeur également astreint au secret professionnel certes, mais, surtout, soumis à l'obligation de révélation de faits délictueux (articles 233 et 457 de la loi du 24 juillet 1966) – devraient, logiquement, privilégier la seconde, et recourir, ainsi, fréquemment, au profit des auditeurs, à des méthodes d'obtention ou de croisement des informations excédant largement les limites de ce qui est actuellement autorisé.

Cette menace d'atteinte au secret professionnel est développée par L. Chambaz qui, s'appuyant notamment sur des extraits du « Rapport des Huit » évoqué *supra*, soutient que tout est fait, au sein des réseaux pour « rassembler et communiquer des informations à la fonction audit » <sup>(3)</sup> : croisement d'informations, incitations plus ou moins discrètes des autres professionnels – notamment les avocats – à informer l'auditeur de « l'existence d'une fraude éventuelle... ou de très fortes présomptions en la matière » (Rapport des Huit).

On ne saurait, enfin, clore ces développements sur la menace, réelle ou supposée, que constituent les réseaux pluridisciplinaires pour la déontologie des professions réglementées sans évoquer leurs relations avec les autorités régulatrices de ces professions : **les ordres**.

(1) Les chefs d'entreprise paraissent conscients de cette difficulté. Ainsi, d'après une enquête menée par l'Institut Research International, 73 % des répondants européens s'inquiétaient des projets de fusion entre Price Waterhouse et Coopers & Lybrand (86 % au Royaume-Uni et 82 % en France) et 58 % des dirigeants américains. Europolitique, 20 janvier 1998.

Certains réseaux pluridisciplinaires sont également réservés. Ainsi, Deloitte Touche Tohmatsu a fait savoir dans un communiqué son hostilité à la concentration de la profession « Nous sommes hostiles à tous types de rapprochement similaires, en effet la diminution des nombres de prestataires risque de porter atteinte à la liberté de choix des clients et de multiplier les conflits d'intérêts » cité par C. Barszcz, in *Juristes Associés* n° 18 du 24 octobre 1997.

(2) « Il faut ici rappeler que le secret professionnel de l'avocat est général, absolu, illimité dans le temps, d'ordre public et que nul ne peut en délier l'avocat » L. Chambaz, page 26 *op. cit.*

(3) L. Chambaz, *op. cit.*, pages 25 à 27.

## Les réseaux pluridisciplinaires et les Ordres

L'une des images qui revient le plus fréquemment lorsque l'on évoque la question du contrôle des réseaux pluridisciplinaires implantés en France est celle de francs-tireurs, réfugiés dans leur bastion de Nanterre et suffisamment puissants, économiquement et numériquement, pour imposer leurs lois ou pour passer outre aux demandes de l'Ordre. Sur le papier, les rapports de force semblent plaider en faveur de cette thèse : sur les cinq réseaux, quatre sont effectivement implantés à Nanterre (ce nombre devrait toutefois passer à trois, en raison de la fusion Price Waterhouse Coopers Lybrand et du regroupement de leurs activités à Paris). Par ailleurs, sur les 1 350 membres du barreau de Nanterre, 900 exercent au sein des « *Big Five* ». Cette situation conduit l'intersyndicale des avocats à considérer que le barreau de Nanterre est, purement et simplement, instrumentalisé par les grands réseaux.

Cette puissance potentielle est d'autant plus ressentie comme une menace que les « *Big Five* » sont régulièrement accusés d'entretenir l'opacité sur leurs modes d'organisation et de fonctionnement.

Dans un monde où la transparence tend à être érigée en valeur absolue, cette réticence, là encore réelle ou supposée, apparaît comme une provocation que le secret des affaires ne saurait excuser, et ce d'autant moins qu'elle paraît sérieusement remettre en cause l'autorité des ordres.

\* \* \*

Cet examen détaillé des défaillances supposées des réseaux pluridisciplinaires au regard des règles déontologiques, pour fondamental qu'il soit, est indissociable des reproches qui leur sont adressés au regard de leurs comportements jugés anticoncurrentiels : en effet, la liberté prise par ces structures par rapport aux règles déontologiques (ce que L. Chambaz appelle « *les distorsions de concurrence déontologiques* ») est déjà perçue en soi, comme un comportement anticoncurrentiel. Ce n'est toutefois pas le seul et, sur le terrain des distorsions de concurrence, les réseaux pluridisciplinaires doivent également affronter toute une série de critiques.

## Les entraves à la concurrence

Dans un marché vulnérable, caractérisé par une très forte concurrence, les réseaux pluridisciplinaires jouissent, aux dires de leurs détracteurs, de trois avantages concurrentiels dirimants pour leurs concurrents (on n'évoquera pas ici les obstacles structurels et fiscaux auxquels sont confrontés les professionnels français, et qui sont abordés dans la troisième partie) :

- ils disposent d'une puissance financière inégalable ;
- ils bénéficient de la présence permanente du commissaire aux comptes dans l'entreprise ;
- ils peuvent s'appuyer sur les professions non réglementées membres du réseau pour contourner les règles strictes en matière de publicité.

## Une puissance financière inégalable

Quel que soit le mode de développement choisi, alliance avec des cabinets d'avocats existants, acquisition de cabinets ou création pure et simple de cabinets, les « Big » sont soupçonnés, tout d'abord, d'utiliser leurs structures internationales d'audit et de conseil, mises en place de longue date, pour développer leur activité juridique :

- soit pour payer purement et simplement le prix fort, en prenant le contrôle de cabinets prestigieux hors de portée de leurs concurrents <sup>(1)</sup> ;
- soit pour fournir à leurs cabinets juridiques un appui logistique, commercial et financier, sans aucun équivalent, sous différentes formes : subventions pures et simples, facilités d'obtention de financements bancaires en raison du renom international du réseau, mutualisation de frais <sup>(2)</sup>.

Certains vont jusqu'à accuser les « Big » d'accroître leurs parts de marché en pratiquant délibérément un dumping sur leurs prestations juridiques : ils n'hésitent pas à s'appuyer, pour cela, sur différentes études relatives à la facturation moyenne par client, qui semblent indiquer que celle des réseaux est sensiblement inférieure à celle des gros cabinets d'avocats d'affaires français <sup>(3)</sup>.

## La présence du commissaire aux comptes : un atout pour les réseaux pluridisciplinaires

De même, les réseaux paraissent jouir par le simple fait de la présence obligatoire, et pérenne (soit en France, six ans renouvelables), des commissaires aux comptes dans les entreprises, d'une porte d'entrée idéale pour implanter toute une série de services annexes et totalement détachables des missions de révision dans les entreprises.

« Clientèle captive », « *Cross selling* », « vente forcée », « canalisation », les qualificatifs ne manquent pas pour décrire ces pratiques dont le résultat ne serait, ni plus ni moins, que la disparition pure et simple de la liberté de choix de leurs prestataires juridiques par les chefs d'entreprise alors même que ceux-ci sont déjà contraints, pour des motifs de signature internationale, d'accès aux marchés financiers, boursiers, et aux fonds d'investissement de recourir aux réseaux pour leurs services d'audit.

(1) J. – B. Thomas, partenaire de Deloitte, le reconnaît lui-même « *Les Big ont des moyens sans commune mesure avec ceux dont peuvent disposer même les plus grands cabinets d'avocats* ».

(2) Plusieurs se sont, ainsi, interrogés sur le « *cas du cabinet Garrets, créé de toutes pièces par Arthur Andersen, et devenu en cinq ans un des premiers cabinets d'avocats du Royaume-Uni... en perdant de l'argent plusieurs années de suite* ».

(3) Cf. notamment, la « radiographie 1998 des cabinets d'avocats d'affaires » établie par C. Barzcz, *Juristes Associés*.

## Les distorsions liées à la présence de professions non réglementées : le problème de la publicité

Sur le terrain des pratiques anticoncurrentielles, une question focalise les critiques adressées aux « *Big* » : il s'agit de l'avantage substantiel que procureraient aux professions réglementées présentes dans les réseaux les campagnes de publicité menées par les branches *consulting*.

On n'ose même plus, à cet égard, rappeler, tant cet exemple semble avoir traumatisé les esprits, la publicité télévisée d'Andersen Consulting sur la thématique du gros poisson avalant imperturbablement les petits poissons ayant eu le malheur de se trouver sur son passage... On citera également, exemple plus récent, la publicité de la branche conseil de PwC parue en avril 1999 et qui a suscité un émoi unanime au sein des instances ordinales des professions du chiffre et du droit.

Moins caricaturales, mais tout aussi souvent évoquées, les actions telles que les colloques, séminaires, encarts dans la presse, sponsoring d'événements, et bien sûr, l'utilisation même du nom du réseau, contribuent toutes à entretenir l'idée d'un différentiel non seulement, dans les moyens mais également dans le traitement de comportements déontologiquement déviants. Ce sentiment est résumé de manière imagée par le bâtonnier Christol « *il n'est pas normal qu'un avocat de province soit sanctionné parce qu'il dépose sa carte de visite chez un boulanger, alors que les Big Five organisent régulièrement des colloques qui leur permettent de se faire connaître* » <sup>(1)</sup>.

Nous verrons, dans la deuxième partie, dans quelle mesure le raisonnement tendant d'une part à reconnaître l'existence de réels handicaps concurrentiels, d'autre part à soutenir que par-delà ces handicaps se cachent de véritables comportements anticoncurrentiels, délibérés et sanctionnables, peut être admis.

\* \* \*

Dérives déontologiques, distorsions de concurrence : sous ces deux thèmes on retrouve l'essentiel des reproches adressés aux réseaux pluridisciplinaires.

Il faudrait encore citer, même s'ils ne sont pas les seuls au banc des accusés, un soupçon fréquemment véhiculé à leur encontre : celui sinon de favoriser directement le développement de l'utilisation du droit anglo-saxon, du moins de concourir à la généralisation des méthodes et des processus de décision anglo-saxons dans le monde du droit des affaires et donc de contribuer à la quasi disparition du droit et des juristes français, pronostiquée tant par certains avocats que par de nombreux

(1) Propos tenus lors du colloque de l'Association nationale des diplômés juristes conseils d'entreprise (ANDJCE) le 29 avril 1998.



observateurs <sup>(1)</sup>. À la vérité, peu de nos interlocuteurs ont repris cette critique au cours de nos auditions. Il semble que les cabinets d'avocats anglo-saxons qui s'implantent sur le continent soient considérés comme tout aussi porteurs des pratiques juridiques anglo-saxonnes que les grands réseaux et même que ces derniers, dans la mesure où ils sont d'origine française pourraient être, tout compte fait, des défenseurs de la tradition juridique française... En tout cas, la « menace anglo-saxonne » n'est pas, loin de là, la première cause de l'hostilité manifestée par les avocats français à l'égard des grands réseaux...

Ces interrogations, ces difficultés, ces oppositions se retrouvent-elles chez nos voisins et partenaires ? Et quelles réponses y apportent-ils ?

---

## **La pluridisciplinarité hors du cadre national**

La réflexion sur les réseaux pluridisciplinaires et leur évolution exige de sortir rapidement du cadre national, parce que ces firmes sont internationales, mais aussi parce que le marché des prestations de services aux entreprises, même pour les PME, est de plus en plus internationalisé. Ce qui signifie que des dispositions trop restrictives imposées par la loi française à l'exercice des professions prestataires de services auraient pour conséquence immédiate des détournements de marchés profitant aux réseaux ou aux cabinets installés à Londres, à Francfort ou à Bruxelles. De ce point de vue, l'activité de conseil juridique est évidemment très différente du recours au judiciaire, de même que l'expertise comptable se différencie du commissariat aux comptes, nécessairement lié au territoire d'implantation, même s'il a, au moins pour les entreprises cotées en Bourse, des conséquences internationales. **Ces situations différentes imposent donc un examen détaillé de la dimension communautaire et internationale de la question des réseaux.**

## **Le cadre communautaire général**

### **Principes du traité**

L'article 43 du traité instituant la Communauté européenne relatif à la **liberté d'établissement** prévoit que « *les restrictions à la liberté d'établissement des ressortissants d'un État membre dans le territoire d'un autre État membre sont interdites* ». L'article 49 relatif

(1) On retrouve cette crainte exprimée dans un article du *Nouvel Économiste* « *La crainte gagne les autorités locales, qui voient de plus en plus dans ces réseaux des suppôts de l'hégémonie américaine. Car les » Big « distillent des normes, des pratiques comptables et des modèles d'organisation d'inspiration yankee, de New York à Kuala Lumpur et dans toutes les capitales d'Europe* », le *Nouvel Économiste* 16 janvier 1998

aux **services** reprend la même interdiction s'agissant « *des restrictions à la libre prestation des services à l'intérieur de la Communauté* ».

Toutefois, les États membres peuvent restreindre l'accès et l'exercice d'une activité à condition de respecter les principes de non discrimination et de proportionnalité à l'objectif recherché <sup>(1)</sup>. S'agissant de professions réglementées, la règle est donc la subsidiarité et les États ont disposé, jusqu'ici, d'une grande latitude qui explique la diversité des situations rencontrées dans les pays de l'Union.

Pendant, il convient d'apprécier les critères de non discrimination et de proportionnalité à la lumière des principes généraux de libre concurrence et des restrictions déontologiques qui, tout à la fois, fondent et limitent ces exceptions. S'il apparaissait en effet **qu'une réglementation nationale va trop loin dans la limitation de la concurrence ou les restrictions déontologiques**, elle serait susceptible de sanctions communautaires. Cela signifie que **toute mesure qui serait proposée en vue de réglementer le fonctionnement des réseaux ne doit pas s'éloigner radicalement de ce que l'on peut considérer comme la voie moyenne des États membres de l'Union, si toutefois cette voie existe.**

C'est donc bien à la lumière des actes communautaires qu'il faut apprécier successivement :

- les conditions d'exercice de la profession d'avocat ;
- le rôle, le statut et la responsabilité du contrôleur des comptes ;
- l'exercice de ces professions dans le cadre de réseaux pluridisciplinaires internationaux.

## La directive 98-5 du 16 février 1998

Elle vise à faciliter l'exercice permanent de la profession d'avocat dans un État membre autre que celui où la qualification a été acquise.

Ce texte vise à répondre « *aux besoins des usagers du droit* », lesquels, en raison des flux d'affaires croissants résultant notamment du marché intérieur, recherchent des conseils lors de transactions transfrontalières dans lesquelles sont souvent imbriqués le droit international, le droit communautaire et les droits nationaux. Il souligne également que la diversité des situations dans les États membres relative à l'exercice de la profession d'avocat est telle qu'elle se traduit « *par des inégalités et des distorsions de concurrence entre les avocats des États membres* » qui constituent « *un obstacle à la libre circulation* ».

(1) Cf. sur ce point notamment l'arrêt *Gebhard* du 30 novembre 1995 (aff. 55/94) aux termes duquel « *des mesures non discriminatoires peuvent être admises à condition qu'elles se justifient pour des raisons impérieuses d'intérêt général, qu'elles soient propres à garantir la réalisation de l'objectif qu'elles poursuivent et qu'elles n'aillent pas au-delà de ce qui est nécessaire pour atteindre cet objectif* ».

Il reprend cependant la réserve introduite par la directive 77/249/CEE sur la libre prestation de service des avocats qui prévoit la faculté pour l'État membre d'accueil d'exiger que l'avocat exerçant sous son titre professionnel d'origine agisse de concert avec un avocat local **pour la représentation et la défense d'un client en justice**. Pour le reste, la directive pose le principe de la libre activité des avocats dans l'espace communautaire dès lors qu'ont été vérifiés leurs diplômes ainsi qu'une expérience professionnelle de trois ans dans l'État d'accueil. Cette activité peut s'exercer sous forme salariale ou dans le cadre de l'exercice en groupe.

L'article 11-5 de la directive 98/5/CEE **permet aux États membres de conserver la maîtrise de l'exercice des groupes** « *comportant des personnes extérieures à la profession* ».

Trois critères sont utilisés pour identifier cette situation :

- le capital du groupe est détenu en tout ou en partie par des non avocats ;
- la dénomination du groupe est utilisée par d'autres professionnels ;
- le pouvoir de décision y est exercé, en fait ou en droit, par des personnes n'ayant pas la qualité d'avocats.

Ces critères ne sont pas cumulatifs, un seul d'entre eux permettant d'identifier la situation concernée. Cette définition restrictive conduit à protéger les États membres, qui n'autorisent pas les réseaux multiprofessionnels sur leur territoire, de l'implantation de filiales ou groupes affiliés européens. Elle signifie que **les autorités communautaires n'ont pas pu ou pas voulu aborder le problème de manière frontale** et qu'elles n'ont pas tranché par rapport à la situation de tolérance vis-à-vis des réseaux qui est celle de plusieurs États membres. **Mais elle signifie aussi que chaque État membre peut légiférer en matière d'exercice en groupe de la profession d'avocat avec une latitude extrême et sur une base juridique solide.**

En effet, l'article 12 de ce même texte impose aux États membres d'accepter qu'un avocat fasse, s'il le souhaite, mention de son appartenance à un réseau « *quelles que soient les modalités selon lesquelles les avocats exercent sous leur titre professionnel d'origine dans l'État membre du pays d'accueil* ».

Il est enfin prévu que « dix ans au plus tard » (soit en 2008) à compter de l'entrée en vigueur de la directive, la Commission fera un rapport au Parlement européen et au Conseil sur son application. Ce qui appelle une remarque : si, comme nous le verrons plus loin, il ne semble pas que l'Union soit disposée à légiférer maintenant sur le sujet qui nous occupe, elle pourrait être conduite à le faire à partir de 2008. Ce qui n'est pas très éloigné, puisque c'est en effet dès 2006 qu'il conviendra de se préoccuper du rapport que la Commission devra remettre au Conseil et au Parlement.

## **Les textes relatifs aux comptables et aux contrôleurs légaux des comptes**

La **quatrième directive** « comptable » du 25 juillet 1978 concernant les comptes annuels de certaines formes de sociétés indique en son article 51 que les comptes annuels de sociétés doivent être « *contrôlés par une ou plusieurs personnes habilitées* » au contrôle des comptes, en vertu de la loi nationale. Reprenant ce principe, la **huitième directive** « comptable » du 10 avril 1984 (directive n° 84/253/CEE) concernant l'agrément des personnes chargées du contrôle légal des documents comptables précise en son article 24 que les États membres prescrivent que ces personnes « *ne peuvent effectuer un contrôle légal lorsqu'elles ne sont pas indépendantes* » selon le droit de l'État membre qui l'impose.

**Le Livre vert de la Commission** sur les « Rôle, statut et responsabilité du contrôleur légal des comptes dans l'Union européenne » rappelle l'importance de l'indépendance du contrôleur légal des comptes, que ce soit l'indépendance d'esprit ou d'apparence.

La Commission a ainsi affirmé que, pour permettre cette indépendance, il pourrait être envisagé deux solutions. La première consisterait à « *limiter les prestations de service autres que le contrôle légal des comptes aux services qui, par leur nature ou leur qualité, restent compatibles avec le statut du contrôleur légal et ne sont pas susceptibles de nuire à son objectivité ou exiger la publication intégrale des honoraires perçus, pour la mission de contrôle légal des comptes comme pour les autres services* » <sup>(1)</sup>.

La seconde solution serait d'interdire « *au contrôleur légal de fournir à son client toute prestation qui serait extérieure à sa mission de contrôle des comptes* ». Cependant, la Commission européenne ajoute que « *l'expérience a montré que cette solution n'est pas réellement viable, car il est trop facile de tourner l'interdiction en faisant fournir les services en cause par un cabinet lié ou associé* » <sup>(2)</sup>.

## **Les règles relatives aux réseaux**

À l'exception de la directive 98/5/CEE examinée *supra*, il n'existe pas de texte communautaire sur la question, mais seulement quelques décisions à partir desquelles on peut dégager une orientation générale.

- La décision de la Commission du 20 mai 1998 relative à la concentration des firmes Price Waterhouse et Coopers Lybrand a posé quelques règles.

(1) « Rôle, statut et responsabilité du contrôleur légal des comptes », Livre vert de la Commission de l'Union européenne (COM. 96338).

(2) « Rôle, statut et responsabilité du contrôleur légal des comptes », Livre vert de la Commission de l'Union européenne (COM. 96338).

La Commission a été saisie du projet de fusion de ces sociétés en raison du règlement (CEE) n° 4064/89 du Conseil du 21 décembre 1989 relatif au contrôle des opérations de concentration entre entreprises.

**Après une étude approfondie des conséquences de l'opération envisagée, la commission l'a acceptée sans conditions dans sa décision du 20 mai 1998.** Elle a considéré en effet que cette concentration ne créait pas, pour la nouvelle firme, une situation dominante en Europe et qu'elle était donc compatible avec les règles relatives au marché commun.

Il convient toutefois de remarquer que conformément aux règles édictées par le règlement n° 4064/89, l'étude a porté sur les conditions économiques de la fusion et non sur la compatibilité entre les règles déontologiques et professionnelles des diverses professions présentes au sein de ces entreprises et l'opération de concentration.

Ce faisant, la Commission n'a cependant pas pris en considération le mémorandum des barreaux français qui affirmait que la circulation d'informations permise par la réunion au sein d'une même firme des professions concernées était *« ce qui entravait la concurrence de la manière la plus significative »*.

- En sens inverse, Price Waterhouse et Arthur Andersen ont introduit une plainte devant la Commission européenne contre le NOVA (Ordre national des avocats néerlandais) lequel, dans son règlement intérieur (SV 93), interdit aux avocats de s'associer avec les membres d'une autre profession si ceux-ci n'ont pas été reconnus par le Conseil général de l'Ordre des avocats. Or, les conseillers fiscaux, les notaires et les conseillers en brevets ont été reconnus mais pas les comptables.

Les plaignants font valoir que ces dispositions sont une infraction aux dispositions communautaires. Cette affaire fait suite à un litige porté devant le tribunal d'arrondissement d'Amsterdam, lequel a estimé dans une décision du 7 février 1997 *« qu'il n'y avait pas lieu de poser une question préjudicielle à la Cour européenne de justice »* comme le permet l'article 177 du traité de Rome et que *« dès lors que le Conseil général de l'Ordre des avocats a en l'occurrence un pouvoir discrétionnaire, le contrôle du tribunal de la non reconnaissance des comptables doit se limiter à un contrôle marginal »*.

La commission n'a, selon nos informations, pas encore instruit cette plainte. Et des négociations sont en cours entre les réseaux et NOVA pour trouver une solution satisfaisante pour toutes les parties.

## **Les travaux en cours à Bruxelles**

**Pour ce qui concerne les textes normatifs**, aucun projet n'est actuellement en cours au sein de l'Union. Le projet dit « Bangeman », du nom du commissaire responsable, de création d'une société de droit européen regroupant des professionnels libéraux a été abandonné, faute de consensus entre les professionnels et les États membres sur son

opportunité. Seules les professions comptables poursuivent encore une réflexion sur ce thème.

Par ailleurs, aucune réflexion ne paraît être engagée sur la spécificité française en matière d'audit. Même s'il n'apparaît pas, au niveau européen, que la distinction entre la fonction d'expertise-comptable et celle de commissaire aux comptes donne une meilleure fiabilité à l'audit, il n'est pas plus envisagé d'y mettre fin que de l'étendre aux autres pays : on est là dans le champ reconnu des spécificités nationales en matière de contrôle légal.

La Commission a publié le 8 mai 1998 **une communication sur le contrôle légal des comptes** dans l'Union européenne à la suite du Livre vert de 1996 sur le rôle, le statut et la responsabilité du contrôleur légal des comptes, de la résolution parlementaire et de l'avis du Comité économique et social sur ce Livre vert.

Dans cette communication, destinée à tracer les lignes essentielles d'un programme de travail, la Commission indique que l'approche qu'elle préconise de cette question poursuit un double objectif : contribuer à un relèvement général de la qualité du contrôle légal des comptes dans l'Union européenne et améliorer la situation en matière de libre prestation des services d'audit.

La Commission constate tout d'abord l'absence d'une conception communautaire commune du rôle, du statut et de la responsabilité du contrôleur légal des comptes et considère que cela a un impact négatif sur la qualité de l'audit comptable et en conséquence sur la confiance placée dans les comptes audités, ainsi que sur l'exercice des libertés d'établissement et de prestation de services dans le secteur de l'audit.

Si elle estime une réforme nécessaire, la Commission indique **qu'elle ne prévoit toutefois pas de proposer de nouveaux textes** ou la modification de ceux existants, à l'exception d'une éventuelle directive sectorielle concernant les libertés d'établissement et de prestation de services.

Elle propose une série d'actions dont la création d'un comité sur les questions de contrôle légal des comptes. Celui-ci sera notamment chargé de procéder à l'évaluation des normes internationales en matière d'audit et de leur application dans le cadre de l'Union européenne, à l'examen des systèmes de contrôle de qualité de l'audit comptable existant dans les États membres. Il devra examiner aussi les propositions relatives à l'adoption de principes fondamentaux communs en matière d'indépendance de la profession comptable. Par ailleurs, la Commission devrait examiner les divers concepts utilisés dans la détermination de la responsabilité civile du contrôleur légal dans les États membres.

**D'un point de vue plus général, il ressort de toutes nos auditions que la Commission n'a aucunement l'intention – ni le désir – de proposer quelque système particulier s'imposant aux réseaux. Elle considère que cette question relève des décisions prises au cas par cas au regard des principes de la libre concurrence et de la liberté d'établissement.**

## **Les évolutions professionnelles possibles dans le cadre communautaire**

- Du côté des experts-comptables et commissaires aux comptes, il existe une volonté de définir quelques principes généraux au niveau communautaire. Ainsi, en juillet 1998, la Fédération des Experts-comptables européens a présenté un « corps de principes essentiels pour l'orientation de la profession européenne » en matière d'indépendance et d'objectivité du contrôleur légal.

La Fédération indique dans l'introduction à ce document « *qu'une fois accepté par la Commission européenne et les États membres, ce corps de principes pourra être intégré par les autorités nationales en charge de la réglementation de la profession* <sup>(1)</sup> ».

Cette démarche est importante à plus d'un titre :

- La recherche de règles communes à toute l'Union européenne en matière déontologique vise à accroître la confiance du public et à mieux assurer « l'intérêt général » à l'égard des clients, des établissements financiers, des investisseurs, des milieux d'affaires. Le terme « *intérêt général* » indique la Fédération « *évoque les préoccupations relatives au public* ».

- Cette déontologie commune devait également faciliter « *la libre circulation des cabinets d'audit, faciliter leur prestation de services transfrontaliers et leur permettre de s'établir dans tous les États membres* » <sup>(2)</sup>.

Par ce document, les experts-comptables européens placent donc résolument l'évolution de leur profession dans une perspective communautaire. Même s'ils laissent évidemment place dans leurs travaux aux spécificités nationales, ils aboutissent ainsi à définir pour toute l'Europe des principes déontologiques relatifs notamment à l'indépendance dont ils affirment que « *l'approche conceptuelle variera peu dans le temps* ».

**Ainsi se dessine, par la volonté et le libre effort des professions concernées, « un système d'auto-réglementation contrôlée optimal » dont on peut se demander s'il ne pourrait pas être également mis en œuvre par les autres professions se situant dans le champ professionnel du conseil aux entreprises. Mais cela ne relève pas des pouvoirs publics....**

- Du côté des avocats, le chemin paraît plus long, même si on peut considérer que, là aussi, les conceptions communes évoluent. Après avoir rejeté l'interprofessionnalité, le CCBE <sup>(3)</sup> a créé en février 1997 un groupe de travail « sur les formes intégrées de coopération entre

(1) « Indépendance et objectivité du contrôleur légal des comptes ». Premières recommandations de la Fédération des experts-comptables européens, juillet 1998.

(2) FEE, *op. cit.*

(3) Conseil des barreaux de la Communauté européenne.

des avocats et des personnes n'appartenant pas à la profession juridique ». Ce groupe, présidé par Monsieur Hydecoper (Néerlandais) a fait adopter en novembre 1998 un rapport exprimant la position du CCBE.

Ce document, tout en rappelant l'hostilité de principe aux partenariats multidisciplinaires conformément aux résolutions de 1993 et de 1998, constate cependant que, autorisés dans certains pays de l'Union et interdits dans d'autres, ces partenariats existent et ne peuvent disparaître par la seule volonté des organisations professionnelles d'avocats.

Le CCBE affirme ensuite que son hostilité à cette pratique professionnelle disparaîtrait si les avocats concernés pouvaient être assurés :

- « *que leur indépendance professionnelle, et plus particulièrement leur capacité à ne servir au mieux que les intérêts de leurs clients ne soit pas affaiblie de manière significative* » ;
- « *que la confidentialité de l'information transmise par les clients ne puisse être affectée de manière préjudiciable* ».

On le voit, pour le CCBE aussi, **les questions de l'indépendance et du secret professionnel** sont au centre des questions posées à la profession par l'organisation en réseau.

## **Évolution internationale**

**Répetons encore que les comparaisons internationales doivent être abordées avec une grande prudence.** Dans chaque pays, l'interprofessionnalité prend des formes diverses : interdite ici, elle est tolérée ailleurs ; autorisée formellement, elle ne connaît pas un développement significatif pour des raisons qui n'ont rien à voir avec son objet : le champ des professions concernées, l'intitulé même des dénominations professionnelles ne sont pas les mêmes ; le conseiller fiscal est tantôt là, tantôt ailleurs ; les réglementations nationales, les jurisprudences sont en constante évolution. On se contentera donc ici d'un exposé aussi factuel que possible de la situation en **Allemagne**, en **Grande-Bretagne** et aux **États-Unis** sans tirer véritablement argument, dans un sens ou dans un autre, de cette analyse en faveur ou à l'encontre de l'interprofessionnalité.

### **En Allemagne : l'interprofessionnalité existe**

La collaboration interprofessionnelle entre le chiffre et le droit est, de longue date, une pratique admise dans les règlements professionnels pour les sociétés de personnes. En 1994, un nouvel article 59A a été intégré dans la loi fédérale sur la profession d'avocat, qui permet, depuis cette date, aux avocats, aux conseillers fiscaux et aux experts comptables assermentés de s'associer au sein d'une même structure professionnelle qui peut être une société de capitaux type SARL.

De plus, dans certains *Länder*, les avocats ont la possibilité d'être, à la fois, avocats et notaires. Et depuis un arrêt de la Cour constitutionnelle fédérale en date du 8 mai 1998, les avocats-notaires ont



la possibilité de fonder une association avec des conseillers fiscaux et des experts-comptables. **L'interprofessionnalité est donc autorisée en Allemagne entre le chiffre et le droit au sein des professions réglementées.** Elle laisse à chacun des ordres professionnels concernés la responsabilité du contrôle déontologique de ses membres, la règle déontologique la plus stricte étant appliquée en cas de contradiction.

Cette situation s'est accompagnée longtemps de dispositions nationales protectrices de l'usage du droit allemand : non équivalence des diplômes et conditions de nationalité pour obtenir le titre d'avocat allemand interdisant de fait pendant longtemps aux autres européens l'exercice des professions juridiques, obligation de rédiger certains contrats internationaux selon le droit allemand pour protéger le consommateur. Toutefois, ces protections nationales ont tendance à disparaître avec la mise en œuvre des directives communautaires.

L'interprofessionnalité a été facilitée par le fait que ce qui fonde l'autorisation d'exercer est la possession du diplôme professionnel : la double formation n'est pas rare et rend les échanges faciles entre le chiffre et le droit en même temps qu'elle renforce les compétences. Mais, dès lors, le poids respectif des professions est difficile à apprécier même s'il semble que, à la différence de la France, l'interprofessionnalité allemande est pour le moment dominée par les avocats ; un cabinet allemand (Haarmann Hemmelrath) comprend par exemple cent cinq avocats, vingt-quatre conseillers fiscaux et dix-neuf experts comptables.

Ces associations peuvent prendre la forme de sociétés de personnes ou de sociétés de capitaux dès lors que les professionnels en conservent la majorité des parts. Les revenus tirés de l'activité de chaque profession peuvent être réinvestis dans le développement des structures, d'autant que les avocats disposent en Allemagne d'une rémunération minimale garantie fixée par la loi fédérale sur les tarifs d'avocats.

Ces structures interprofessionnelles ont permis aux cabinets allemands de grande et de moyenne taille de répondre à la demande du marché. Cependant contrairement à ce qui est parfois affirmé, **cette interprofessionnalité ne se limite pas aux professions réglementées** : même s'ils n'y occupent pas une position prépondérante, les réseaux – et notamment les « *Big Five* » sont présents en Allemagne et incluent les professions non réglementées dans le service offert aux entreprises. Les consultants utilisent, comme en France, le même nom. Les cabinets comptables peuvent posséder des filiales, être liés à des sociétés de conseils, partager la même clientèle sans que la déontologie ait apparemment à en souffrir.

Les réseaux cherchent donc à profiter, en Allemagne, de ce cadre assez libéral. Le poste d'expansion économique de Francfort, consulté sur ce point, nous a fourni les informations suivantes :

- Arthur Andersen dispose de quatre sociétés distinctes juridiquement séparées (*Corporate Finance* ; management ; commissariat aux comptes ; conseil fiscal) et d'une SARL d'avocats « Andersen Freihalter ».

- KPMG ajoute également à son activité comptable une société d'avocats « KMPG Rechtsberatung » appartenant à quatre avocats.

- PwC s'est associé avec un cabinet d'avocats, Weltins, qui disposerait dans cette société de 98 % des parts, PwC possédant les 2 % restants.

Ce développement récent des réseaux en Allemagne s'est fait dans l'expertise comptable par rachat des cabinets locaux qui peuvent ou non avoir gardé leur ancienne raison sociale avec référence au réseau. Dans les professions du droit, le nom du réseau est autorisé dans la raison sociale du cabinet d'avocats, même si à l'exception de PwC, il n'y a pas, selon nos informations, de participation financière dans le capital de la SARL d'avocats.

L'interprofessionnalité existe donc et se développe en Allemagne. Mais comme elle est souhaitée par les professionnels et les pouvoirs publics, elle ne s'exerce pas à l'avantage exclusif des grands réseaux, même si ceux-ci sont en train de consolider leur assise en s'assurant une collaboration structurée avec des cabinets d'avocats réputés.

De cette analyse de la situation en Allemagne, on peut donc retenir :

- que la loi allemande autorise dans les mêmes sociétés la collaboration entre avocats, experts-comptables, notaires et conseillers fiscaux ;
- que ces sociétés peuvent être des sociétés de personnes ou de sociétés de capitaux ;
- que les cabinets d'experts-comptables peuvent posséder des filiales juridiques de conseil dont ils contrôlent le capital ;
- que l'usage du nom commun, label, marque ou référence, est autorisé pour l'ensemble des professions réglementées et non réglementées.

**Il y a cependant un débat en Allemagne comme dans la plupart des pays sur l'usage de la multidisciplinarité. Mais, à la différence de la France, ces discussions portent moins sur la référence aux principes et davantage sur le développement de la concurrence dans le service à rendre aux entreprises.**

## En Grande-Bretagne

La loi de 1990 sur les services juridiques et judiciaires a élargi le domaine d'intervention des avocats et autorisé des partenariats multinationaux. Elle distingue entre le « *Barrister* », autorisé à plaider devant les juridictions suprêmes, et le « *Solicitor* » qui plaide devant les juridictions inférieures.

Toute forme de partenariat, même entre eux, est interdite aux « *Barristers* ». Cependant un projet de loi remet actuellement en cause leur monopole.

Pour les « *Solicitors* », une distinction doit être faite dans la nature des missions :

– **Il existe des services réservés aux « solicitors »** qui sont à la fois la capacité de plaider, la rédaction de certains actes juridiques notamment les actes de propriété, le service d'homologation et de vérification. Pour ces missions, les solicitors sont donc à la fois notaires et avocats.

– **Les services non réservés**, notamment le conseil et la consultation juridique, ne sont pas le monopole des solicitors et peuvent donc être ouverts à toute personne qualifiée, et, par conséquent, à tout partenariat.

Ainsi un cabinet d'audit peut utiliser directement les services d'un juriste (activité de conseil juridique) dès lors que l'intéressé, qui reste avocat par ailleurs, n'utilise pas son titre de « solicitor » dans cette activité de conseil.

La « Law Society » vient de consulter la Commission européenne sur l'usage de l'interprofessionnalité et les possibilités d'évolution. Dans une correspondance du 26 mars 1999, tout en affirmant qu'elle n'a pas d'expérience en ce domaine et ne peut donc prendre qu'une position informelle et générale, la Commission affirme cependant :

*« C'est seulement sur la base du cas par cas que la Commission pourrait conclure si l'interdiction de l'interprofessionnalité (MDPS) risque de conduire à une réduction significative de la concurrence allant au-delà de ce qui est nécessaire à la poursuite des objectifs légitimes. »*

*« L'évaluation devrait prendre en compte l'étendue de l'interprofessionnalité, les marchés de service pertinents mis en place, les besoins des consommateurs pour des services intégrés. Et une alternative moins restrictive implique d'éviter les conflits d'intérêt et de protéger la confidentialité, l'indépendance, le secret professionnel et la protection des clients »*

Évidemment, la Commission « devrait accueillir favorablement l'autorisation de l'interprofessionnalité donnée par les organisations professionnelles et devrait accepter, si nécessaire, que des mesures de sauvegarde et d'équilibre soient adoptées afin d'éviter des conflits d'intérêt et de protéger la confidentialité, l'indépendance, le secret professionnel et la protection des clients » <sup>(1)</sup>

## Aux États-Unis

Contrairement à une idée reçue, le développement en Europe des grands réseaux n'est pas la simple reproduction du modèle américain : au contraire les structures interprofessionnelles entre le chiffre, le droit et le conseil ne sont pas, en général, autorisées aux États-Unis **puisque'une loi de 1928 interdit aux avocats d'entrer dans un partenariat et de partager des revenus avec des professions non juridiques**. On doit noter

(1) Lettre de la Commission européenne à la « Law Society », 26 mars 1999 (traduction informelle).

cependant une exception non négligeable à ce principe puisque, à Washington DC « *il est permis aux Non Lawyers d'être propriétaires de firmes juridiques et de partager les bénéfices* »<sup>(1)</sup>.

C'est, par exemple, ce qui a permis à Price Waterhouse de s'allier avec un grand cabinet de conseil fiscal pour un échange de clientèle ou à tout le moins, de recommandations mutuelles à leurs clients. À l'inverse, au Texas un comité nommé par la Cour suprême de l'État mène une enquête chez Arthur Andersen et Deloitte et Touche pour « pratique illégale du droit ».

Toutefois, aux États-Unis, la place des professionnels du droit et la définition du périmètre du droit ne sont pas les mêmes qu'en Europe. Les « *Lawyers* » constituent aux États-Unis l'unique profession juridique : ils sont à la fois avocat, avoué, notaire, conseil juridique, juriste d'entreprise, voire magistrat, puisque le juge américain est, presque toujours, un ancien *Lawyer* et ne suit pas, en tout cas, un cursus académique ou professionnel différent. Dans une société imprégnée de l'idée de contrat plutôt que de référence à la loi, le rôle du juriste est considérable « *malgré l'absence de toute obligation constitutionnelle ou légale en ce sens, le Président des États-Unis, ne propose jamais la nomination d'un juge fédéral, y compris d'un juge à la Cour suprême sans consulter d'abord l'American Bar Association* »<sup>(2)</sup>. Sévèrement sélectionnés, bien formés, les lawyers sont une des corporations les plus prestigieuses des États-Unis et ils sont présents partout, tant dans le monde politique que dans celui des affaires ou de la haute fonction publique. Le prestige des juristes américains rappelle « *l'hostilité faite d'envie et de craintes plus ou moins fondées que l'on trouve parfois vis-à-vis des énarques en France* »<sup>(3)</sup> et s'exprime dans les sondages sur les avocats réalisés aux États-Unis.

Les professions du chiffre n'ont pas la même place dans l'échelle sociale et cela explique « *l'attitude apparemment pragmatique et souple de l'association du barreau américain vis-à-vis des réseaux* »<sup>(4)</sup>.

Malgré l'existence d'un strict principe de séparation, trois problèmes méritent cependant d'être évoqués dans le cadre de cette brève description de la situation américaine :

- L'usage de la publicité par les avocats

D'abord autorisée, puis interdite en 1908 sur recommandation de l'ABA, la publicité est acceptée depuis 1983 dans les « *Models Rules of Professional* » de l'ABA **dès lors qu'elle n'est pas mensongère et ne tend pas soulever des espoirs injustifiés.**

(1) Contribution intersyndicale, *op. cit.*

(2) « Les avocats aux États-Unis », Gilles Assant, *Semaine Juridique* n° 10 (Doctrines 1990).

(3) Gilles Assant, *op. cit.*

(4) Contribution intersyndicale, *op. cit.*

Toutes les formes de publicité sont admises : spots télévisés, pages jaunes de l'annuaire local, produits de présentation, lettres d'information, réceptions, services de relations publiques etc. Même si l'effet publicitaire est sans doute aujourd'hui émoussé, on considérait en 1983 « *que chaque dollar investi en publicité créait sept à huit dollars d'honoraires* » (1).

Aux États-Unis, la justification de cette publicité est qu'elle corrige l'inégalité entre « *la pléthore du droit pour ceux qui peuvent se l'offrir et la pénurie du droit pour ceux qui n'en ont pas les moyens en permettant aux particuliers de trouver facilement un avocat pour les défendre* » (2).

- L'évolution des modalités d'exercice de la profession d'avocat

« *Les avocats exerçants seuls étaient 68 % il y a trente ans : ils ne sont plus que 30 à 35 % aujourd'hui* » (3). Informatisation, bureaucratisation, concentration : la taille moyenne des plus grands cabinets a doublé en dix ans et une quinzaine de cabinets comptent plus de cinq cents *Lawyers*. Les regroupements prennent des formes différentes :

- les « *legals clinics* », sorte de supermarchés du droit offrant, pour des honoraires modiques des services de qualité dans les affaires de divorce, de testament, de faillite... ;
- les « *boutiques du droit* », cabinets de dix à cinquante avocats dont la force est dans la spécialisation : droit maritime ; droit social ; droit de l'environnement ;
- les « *mastodontes du droit* », cabinets géants qui sont organisés en réseaux multirégionaux aux États-Unis et multinationaux dans les cinq continents et principalement à Londres, Paris et Hong-Kong.

• La compétition entre réseaux du droit et réseaux comptables s'exerce donc moins sur le continent nord américain que dans leurs volontés identiques d'expansion internationale. Cela explique sans doute l'attention croissante portée par l'American Bar Association aux spécificités de l'usage du droit en Europe. Et les cabinets français doivent apprécier lucidement cette double concurrence : il n'est pas certain que pour ce qui concerne le développement du droit français dans le monde, la concurrence des réseaux soit la plus dangereuse.

**La situation aux États-Unis d'Amérique est toutefois en train d'évoluer.** En juin 1999, l'American Bar Association a accepté le principe de la pluridisciplinarité sous toutes ses formes et devrait faire connaître sa nouvelle position au Congrès, afin qu'il la traduise au plan législatif. Ce texte, très important, qui équivaut en fait à un renversement de la tradition américaine de stricte séparation du chiffre et du droit, est reproduit en annexe 6.

\* \* \*

(1) Gilles Assant, *op. cit.*

(2) Gilles Assant, *op. cit.*

(3) Gilles Assant, *op. cit.*

À l'issue de ce bref rappel comparatif, il suffit pour l'instant de noter que **les questions qui sont posées à la mission à partir de la situation française se retrouvent dans tous les grands pays**. Les réponses qui y sont apportées diffèrent, même si l'on note que, sur toutes les grandes questions (indépendance, secret professionnel, partage des honoraires, publicité...), les ordres, les représentants professionnels et les législateurs s'interrogent sur les meilleures solutions. **De ce point de vue donc, il n'y a pas d'exception française...**

---

## **Les réseaux en France : textes et propositions**

Cette première partie, consacrée à la description de la problématique des réseaux pluridisciplinaires, ne saurait se clore sans une description de l'environnement juridique dans lequel ces structures travaillent en France. Par environnement juridique, on entend non seulement la présentation du corpus légal auquel ces groupements sont d'ores et déjà soumis, mais aussi, bien sûr, la description des propositions de modification du droit positif formulées, ces derniers temps, par les professions concernées et leurs représentants. On terminera, enfin, par un rappel des positions exprimées, à ce jour, par les pouvoirs publics.

### **Le corpus légal applicable aux réseaux pluridisciplinaires**

Il faut distinguer ici, entre les règles spécifiquement applicables à ces structures et celles qui régissent, à des titres divers, les professions présentes au sein des réseaux.

#### **Les règles spécifiques aux réseaux**

La législation propre aux réseaux pluridisciplinaires est extrêmement réduite. Deux dispositions législatives seulement font référence à ce type de structures :

– **l'article 2 alinéa 4 de la loi n° 90-1258 du 31 décembre 1990** relative à l'exercice sous forme de sociétés des professions libérales soumises à un statut législatif ou réglementaire ou dont le titre est protégé, qui dispose que *« la société peut faire suivre ou précéder sa dénomination sociale du nom et du sigle de l'association du groupement ou réseau professionnel, national ou international, dont elle est membre, sans préjudice des dispositions de l'article 67 de la loi n° 90-1259 du 31 décembre 1990 portant réforme de certaines professions judiciaires et juridiques »* ;

– et, de manière plus explicite, **l'article 67 alinéa 3 de la loi n°90-1259 du 31 décembre 1990** portant réforme de certaines professions judiciaires et juridiques, aux termes duquel « *si ces sociétés ou groupements de conseils juridiques étaient affiliés à un réseau national ou international non exclusivement juridique, la mention de l'appartenance à ce réseau pourra continuer à être faite pendant un délai de cinq ans à compter de la date d'entrée en vigueur visée à l'alinéa précédent* ».

Pour les représentants des réseaux pluridisciplinaires comme pour nombre de leurs adversaires, le simple fait qu'un texte de loi mentionne expressément la notion de réseau non exclusivement juridique est déjà, en soi, extrêmement significatif <sup>(1)</sup> : il constitue, en effet, une reconnaissance implicite de l'existence et de la spécificité de ces structures – **reconnaissance légale** qui, à notre connaissance, **fait de la France un cas unique non seulement en Europe, mais également au plan mondial**.

Cette disposition, pour symbolique qu'elle soit, n'est toutefois pas isolée. Les professionnels exerçant dans les réseaux pluridisciplinaires sont, en effet, naturellement soumis à l'ensemble des règles régissant leurs professions respectives.

## Rappel des principaux textes applicables aux réseaux

On ne mentionnera, ici, sous forme de tableau comparatif des règles respectivement applicables aux avocats et aux commissaires aux comptes, que les seules dispositions susceptibles d'être invoquées à propos des questions soulevées par l'existence des réseaux et rappelées ci-dessus.

Largement suffisant, sous réserve de quelques retouches et adaptations, aux yeux des structures affiliées aux réseaux pluridisciplinaires et de leurs représentants <sup>(2)</sup>, cet ensemble de règles, pour étoffé qu'il soit, ne paraît pas, en revanche, répondre aux préoccupations exprimées par les autres parties prenantes au débat.

Pour celles-ci, en effet, la simple juxtaposition de règles applicables à des professions mues par des objectifs et, donc, une déontologie largement différente ne saurait durablement pallier la nécessité de **l'élaboration et de l'introduction, en droit positif, d'un corpus de règles spécifiques à l'exercice interprofessionnel** et, plus particulièrement, à la cohabitation éventuelle des fonctions de conseil et de contrôle.

(1) L. Chambaz, audition du 22 octobre 1998.

(2) Cf. position de Juri-Avenir : corpus suffisant, sauf pour la dénomination.

	<b>Avocats</b>	<b>Commissaires aux comptes</b>
<b>Secret professionnel</b>	- article 66.5 de la loi du 31 décembre 1990. "En toutes matières, que ce soit dans le domaine du conseil ou dans celui de la défense, les consultations adressées par un avocat à son clients ou destinées à celui-ci, les correspondances échangées entre le client et son avocat, entre l'avocat et ses confrères, les notes d'entres, 5 667.277a'a335 667. 7toealem, 5, mati- -1 TD~[(un avoces)]ps, qu1chaeildod'ens, 11c, 1	

un avoc cési

soitleursponllaborateurspessexpert0, -1 TDe lui-ccatt3as5 6idestau srofessionnel



	<b>Avocats</b>	<b>Commissaires aux comptes</b>
<b>Conflit d'intérêt</b>	<p>- article 155 du décret du 27 novembre 1991.</p> <p>L'avocat ne doit être ni le conseil ni le représentant ou le défenseur de plus d'un client dans une même affaire s'il y a conflit entre les intérêts de ses clients ou, sauf accord des parties, s'il existe un risque sérieux d'un tel conflit.</p> <p>Il doit, sauf accord des parties, s'abstenir de s'occuper des affaires de tous les clients concernés lorsque surgit un conflit d'intérêt, lorsque le secret professionnel risque d'être violé ou lorsque son indépendance risque de ne plus être entière.</p> <p>Il ne peut accepter l'affaire d'un nouveau client si le secret des informations données par un ancien client risque d'être violé ou lorsque la connaissance par l'avocat des affaires de l'ancien client favoriserait le nouveau client de façon injustifiée.</p> <p>Lorsque les avocats exercent en groupe, les dispositions des alinéas qui précèdent sont applicables au groupe dans son ensemble et à tous ses membres.</p>	
<b>Indépendance</b>	<p>- article 1 alinéa 3 de la loi du 31 décembre 1971.</p> <p>"La profession d'avocat est une profession libérale et indépendante".</p>	<p>- article 219.3 de la loi du 24 juillet 1966.</p> <p>"Les fonctions de commissaire aux comptes sont incompatibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- avec toute activité ou tout acte de nature à porte atteinte à son indépendance ;</li> <li>- avec tout emploi salarié ; toutefois, un commissaire aux comptes peut dispenser un enseignement se rattachant à l'exercice de sa profession ou occuper un emploi rémunéré chez un commissaire aux comptes ou chez un expert-comptable ;</li> <li>- avec toute activité commerciale, qu'elle soit exercée directement ou par personne interposée".</li> </ul>
	<p>- article 3 alinéa 1 de la loi du 31 décembre 1971.</p> <p>"Ils prêtent serment en ces termes : "Je jure, comme avocat, d'exercer mes fonctions avec dignité, conscience, indépendance, probité et humanité"."</p>	
	<p>- article 7 alinéa 6 de la loi du 31 décembre 1971.</p> <p>"En aucun cas, les contrats ou l'appartenance à une société, une association ou un groupement ne peuvent porter atteinte aux règles déontologiques de la profession, d'avocat, et notamment au respect des obligations en matière d'aide judiciaire et de commission d'office, et à la faculté pour l'avocat collaborateur ou salarié de demander à être déchargé d'une mission qu'il estime contraire à sa conscience ou susceptible de porter atteinte à son indépendance".</p>	

## Les réseaux pluridisciplinaires vus par les avocats : premières propositions

La décision du CNB du 14 mars 1998

Sans qu'il soit besoin de faire ici un long historique <sup>(1)</sup>, on rappellera que la « question des réseaux » avec toutes les interrogations qu'elle véhicule sur l'avenir de la profession d'avocat, travaille le corps des avocats depuis vingt ans et n'a toujours pas trouvé de réponse satisfaisante ni même apaisante comme en témoigne la dernière période. Outre la croissance de plus en plus rapide des grands réseaux, l'alliance, à l'automne 1997 du cabinet de J.B. Thomas avec Deloitte et Touche a résonné comme un coup de tonnerre, et a poussé la profession d'avocat à formaliser de manière très précise et détaillée, dans une décision adoptée à la quasi-unanimité le 14 mars 1998 par le Conseil national des barreaux (CNB) <sup>(2)</sup> et reprise dans la décision à caractère normatif n° 1999-001 instituant le règlement intérieur harmonisé des barreaux de France des 26 et 27 mars 1999 <sup>(3)</sup>, l'ensemble des règles qu'elle entend voir imposer à ce type de structures.

Dans cette décision, le CNB prend position de façon très claire sur les différentes questions que nous avons examinées plus haut :

- **définition du réseau** : il s'agit d'une définition très large, qui englobe aussi bien des alliances institutionnelles d'exercices ou de moyens que des relations purement contractuelles ;
- **dénomination** : le CNB adopte une position de compromis, consistant dans l'obligation pour chaque cabinet affilié à un réseau, d'une part d'avoir une raison ou dénomination sociale distincte du réseau, d'autre part de mentionner expressément son appartenance au réseau ;
- **périmètre** : le CNB, s'il autorise expressément, pour la première fois, les avocats à constituer un réseau avec d'autres professions libérales réglementées, **interdit toute participation à un réseau incluant des professions non réglementées** (sont essentiellement visées les activités de conseil non réglementées : gestion, organisation, informatique, etc.) ;
- **déontologie** (incompatibilités, secret professionnel, conflits d'intérêts, publicité, indépendance) : plusieurs limites sont posées dans ce domaine :
  - 1) le CNB prend position pour l'incompatibilité des missions de conseil et de contrôle, en interdisant aux avocats toute participation à un réseau acceptant qu'un même client puisse recourir à des structures membres du réseau pour des prestations de contrôle des comptes et de conseil ;
  - 2) interdiction de toute participation à des réseaux démunis de procédure de contrôle des conflits d'intérêts et du respect du secret professionnel ;
  - 3) interdiction de tout mécanisme de partage d'honoraires avec des non-avocats ;

(1) On renvoie sur ce point à L. Karpik, *Les avocats*, Paris, Gallimard, 1995 p. 374 ss.

(2) Votes : cinquante-sept pour, trois contre.

(3) Décision adoptée en revanche à une très faible majorité : trente pour, vingt-huit contre.

– **transparence** : obligation, pour les membres des réseaux de déposer à l'Ordre de leur siège social et au CNB, tous les éléments utiles à la connaissance du réseau : organigramme, liste des membres, règles de fonctionnement, organisation financière, etc.

On notera que le **barreau de Paris**, dans une délibération du 21 avril 1998, a rejoint le CNB sur l'affirmation des grands principes tels que l'indépendance, la transparence, la volonté de renforcer les contrôles.

On verra, dans la deuxième partie, les implications de ces différentes propositions et, partant, la suite qui pourrait leur être réservée. En toute hypothèse, il est important de souligner ici que **la plupart des règles ainsi posées demandent, pour devenir effectives, une traduction législative ou réglementaire** : il en est ainsi, notamment, des dispositions relatives à la dénomination, au périmètre et aux incompatibilités.

### La délibération du barreau de Nanterre des 10 octobre et 19 novembre 1998

Cette délibération, que l'on retrouve également en annexe 7, est intéressante à plus d'un titre. Elle est, tout d'abord, importante au plan symbolique car elle constitue la première initiative de ce genre prise par un barreau.

Mais, surtout, et c'est d'autant plus intéressant qu'elle émane du barreau sans doute le plus concerné, elle révèle l'absence d'unanimité de la profession d'avocat sur la position adoptée par le CNB, y compris sur des points cruciaux comme le périmètre du réseau ou la définition des incompatibilités <sup>(1)</sup>.

Aux termes de cette résolution, le barreau de Nanterre n'interdit pas, en effet, aux avocats de travailler en réseau avec des professions non réglementées. De même, il n'érige pas en règle absolue l'impossibilité, pour les réseaux, de faire intervenir chez le même client la structure d'avocat et celle de commissariat aux comptes. Il subordonne, simplement, l'exercice en réseau à l'obligation, pour les avocats concernés, d'une part de vérifier la compatibilité de leur exercice professionnel au sein du réseau avec leurs règles déontologiques fondamentales (indépendance, secret professionnel etc.), d'autre part de se retirer des réseaux dans lesquels ils ne seraient pas en mesure « *de faire prévaloir les principes et l'éthique de leur profession* ».

### Les propositions de Juri-Avenir

Dans un document transmis à la mission le 15 mars 1999, et intitulé « Cinq Engagements » <sup>(2)</sup>, le syndicat Juri-Avenir a voulu « *rédigier un code de bonne conduite que nos cabinets s'engagent à*

(1) Il faut néanmoins préciser que sur certains points (dénomination et transparence), le barreau de Nanterre est d'accord avec le CNB.

(2) Reproduit en annexe 8

*respecter, en vue d'améliorer la compréhension de leur fonctionnement, l'information du public et le service des clients »<sup>(1)</sup>.*

Ce document comporte des engagements très généraux visant à la préservation des règles déontologiques essentielles de la profession d'avocat, et notamment de l'indépendance, du secret professionnel et du conflit d'intérêt :

- soumission des cabinets d'avocats membres de réseaux aux principes essentiels de leur profession ;
- strict respect par les cabinets d'avocats de la déontologie de la profession d'avocat en matière d'indépendance, de concurrence, de transparence ;
- assimilation des autres professions membres du réseau à des tiers en matière de secret professionnel et de conflit d'intérêts ;
- mise en œuvre des recommandations du rapport Le Portz au sein du réseau ;
- mise en place systématique d'une fonction « déontologie », d'une procédure d'acceptation de mission et de validation des actions de communication externe ou de publicité ;
- transparence du fonctionnement en réseau.

Il appelle deux observations :

- on peut, tout d'abord, y voir la manifestation d'une prise de conscience par les réseaux de la nécessité d'abandonner le seul terrain défensif et de communiquer de manière positive puisqu'ils n'avaient pris, à ce jour, aucun engagement public aussi solennel ;
- mais on peut, également, relever qu'il exprime aussi une volonté de régler de façon interne les problèmes déontologiques qui pourraient survenir dans les réseaux et pour ce qui concerne les questions d'indépendance sur la seule base des orientations définies par le rapport Le Portz.

## **Les auditeurs et les propositions Le Portz**

La réflexion sur le rôle des réseaux pluridisciplinaires et leur compatibilité avec l'indépendance du contrôleur légal des comptes est un débat récurrent, soulevé non seulement par le barreau, mais également par certains représentants des commissaires aux comptes. Ainsi, René Ricol, ancien président de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes se déclare-t-il résolument en faveur d'une règle stricte d'incompatibilité entre activités de conseil et de contrôle légal des comptes, estimant que le commissaire aux comptes, investi d'une mission de service public doit exercer son activité en toute indépendance. D'autres représentants de la profession, et notamment M. Ledouble, président du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables, estiment que les rapports des deux groupes de travail présidés par M. Le Portz apportent une réponse acceptable aux problèmes des incompatibilités et des conflits d'intérêt

(1) Propos de P. Berger, président de Juri-Avenir, dans la lettre de transmission à la mission du Code de bonne conduite.

« les propositions Le Portz constituent un point d'équilibre permettant un contrôle raisonnable <sup>(1)</sup> ».

Les questions de l'indépendance et du conflit d'intérêt au sein des réseaux sont apparues dès les années 1980 pour les commissaires aux comptes. La place prépondérante occupée par les auditeurs dans la plupart des réseaux et la réforme des professions juridiques de 1990 conférant le titre d'avocat aux anciens conseils juridiques, affiliés pour une large partie à ces réseaux, ont donné à ces questions une actualité et une urgence nouvelles, et justifié la mise en place des groupes de travail présidés par M. Le Portz en 1992 et 1996.

Les deux rapports élaborés à l'issue de ces travaux **rejetent le principe d'une incompatibilité entre audit et conseil au sein d'un même réseau**, mais prévoient certaines restrictions à la mise en œuvre par le réseau des missions de commissariat aux comptes et de conseil juridique au sein d'une même entreprise. Il est ainsi prévu un régime de missions incompatibles et de missions sous contrôle.

1) Les missions incompatibles sont présentées de la manière suivante :

- la tenue ou l'établissement des comptes ;
- les prestations d'assistance dans le règlement de différends ou d'interventions dans la gestion de l'entreprise ;
- les prestations rémunérées au moyen de commissions ;
- les prestations conduisant à des liens personnels ou financiers ;
- les prestations juridiques ou fiscales rendues par un membre du réseau lorsqu'elles sont susceptibles d'altérer la liberté de jugement du commissaire aux comptes dans la formulation de son opinion, en raison des risques d'importance significative qu'elles peuvent comporter quant à la situation financière et au patrimoine présent ou futur de l'entité contrôlée.

2) Par ailleurs, la position des rapports Le Portz se distingue par une approche fine de l'indépendance, qui comporte deux volets :

- une limitation du pourcentage des honoraires, notamment d'audit, versés par une même société à un réseau ;
- une appréciation par le commissaire aux comptes, seule personne investie d'une mission légale, de la compatibilité de ses missions avec celles effectuées par le réseau pour cette même société. En effet c'est lui seul qui assume, en dernière analyse, la responsabilité de l'application par son réseau des obligations d'abstention et qui doit donc, avant acceptation d'un mandat, comme en cours de mandat évaluer les risques déontologiques qui peuvent affecter sa mission.

Dans ce contexte, le rapport Le Portz recommande que l'acceptation d'une mission par une autre entité du réseau soit soumise préalablement à l'acceptation de sa compatibilité avec l'audit par le commissaire aux comptes.

(1) Audition de M. Ledouble le 3 décembre 1998.

Le second rapport le Portz, à la différence du rapport précédent, a abouti à des mesures concrètes avec l'adoption d'un **nouveau Code de déontologie** par la CNCC en 1998 et l'annonce le 2 février 1999 de la mise en place d'un **Comité de déontologie** présidé par M. Le Portz. Ce Comité baptisé « Commission de déontologie de l'indépendance des commissaires aux comptes » sera, si l'on suit les rédacteurs du rapport, chargé d'examiner les rapports de l'examen national d'activité, et pourra être saisi par les commissaires aux comptes, par la COB ou décider de se saisir lui-même.

La plupart de ces dispositions ont été dans leur ensemble avalisées tant par la Chancellerie, que par les professionnels du chiffre. Le président Ledouble déclarait ainsi au cours de son discours de clôture du 53<sup>e</sup> congrès du Conseil supérieur de l'Ordre des experts comptables le 26 septembre 1998 que *« pour sa part l'Ordre a publiquement affirmé son appui aux conclusions du rapport Le Portz ; une interprétation stricte des incompatibilités est à la fois une question de protection du public et de saine concurrence entre les cabinets. Un commissaire aux comptes et un expert comptable d'un même réseau ne semblent pas pouvoir sérieusement opérer simultanément dans une même entreprise. S'agissant des réseaux multidisciplinaires, nous n'entendons pas entrer dans une politique d'exclusion vis-à-vis de quiconque. Les experts comptables appartenant aux grands réseaux sont nos confrères et ils ont toute leur place au sein de la communauté professionnelle »*.

Autrement dit, l'une des professions réglementées qui participe aux réseaux peut soutenir, et elle l'a fait devant la mission, **qu'elle s'est donné les moyens de régler les problèmes que pourrait soulever son association avec d'autres professions** d'une manière transparente. Elle peut se satisfaire de la situation présente et, de fait, elle ne « demande » rien aux pouvoirs publics.

Mais la persistance des inquiétudes et la cristallisation très vive des débats chez les avocats que nous avons rencontrés montrent qu'à l'évidence ces différentes réponses, au moins prises isolément, ne répondent pas aux attentes actuelles de l'ensemble des professionnels, et demandent, à tout le moins, une clarification de la part des pouvoirs publics, lesquels se sont longtemps tenus à l'écart de ces débats...

## **Les pouvoirs publics et les réseaux pluridisciplinaires**

- Bien que sollicités en ce sens à plusieurs reprises depuis le vote des deux lois du 31 décembre 1990, et notamment par le CNB <sup>(1)</sup>, les pouvoirs publics – qu'il s'agisse du Parlement ou des ministères de tutelle des professions concernées – n'ont jusqu'à présent pas jugé utile de préciser, de renforcer ou de changer les règles existantes.

(1) Cf., en annexe, copie des deux communiqués de presse (1994 et 1995) du CNB.

Les motifs de cette abstention sont, sans doute, assez exactement exprimés par M. Méhaignerie, alors garde des Sceaux, dans un discours tenu en 1994, lors des onzièmes assises du commissariat aux comptes. Saisi de la question des réseaux, **M. Méhaignerie** soulignait, en effet, sa préférence pour le recours aux règles professionnelles et concluait ses propos ainsi : *« il est clair, toutefois, que si ces règles professionnelles s'avaient insuffisantes ou inadaptées, des voix ne manqueraient pas, ici ou là, de s'élever pour inviter les Pouvoirs publics à intervenir dans des conditions propres à mieux garantir le principe d'indépendance qui est au cœur de l'exercice de votre profession. Sachez cependant que le sentiment de la Chancellerie et de moi-même, c'est que moins nous légiférons, mieux nous nous portons et que si à cet égard les règles de la déontologie sont strictement appliquées, elles m'apparaissent la meilleure voie possible pour l'avenir ».*

Jusqu'à la décision du CNB du 14 mars 1998, cette position n'a pas varié. Les deux rapports Le Portz s'inscrivent exactement dans cette ligne, en ce sens qu'ils privilégient des solutions compatibles avec la déontologie existante et ne nécessitent aucun aménagement du dispositif légal. Et il est vrai que devant le caractère apparemment inconciliable des positions des uns et des autres, la tentation peut être grande, pour les pouvoirs publics, de s'en remettre, sur cette question, aux règles existantes et aux modes habituels de règlement des conflits, médiation, arbitrage ordinal, ou intervention des tribunaux.

- On trouvera un autre indice des difficultés éprouvées par les pouvoirs publics à intervenir dans ces débats dans leur attitude sur la question de **l'interprofessionnalité d'exercice**.

La France se trouve, en effet, dans une situation paradoxale : on a, d'un côté, un législateur très audacieux, qui autorise dès 1966, dans la loi sur les sociétés civiles professionnelles, l'interprofessionnalité d'exercice – soit la forme la plus intégrée d'interprofessionnalité – entre professions réglementées et réitère cette autorisation dans la loi du 31 décembre 1990 sur les sociétés d'exercice, et, de l'autre, un pouvoir réglementaire qui, malgré son attachement publiquement et régulièrement réaffirmé pour ce mode d'exercice, n'a publié depuis 1966 aucun des décrets nécessaires à l'entrée en vigueur effective, sur ce point, des principes énoncés dans les deux lois de 1966 et de 1990. Et ce n'est pas le projet de décret récemment présenté par la Délégation ministérielle aux professions libérales qui, si l'on en juge par les réactions qu'il provoque, suffira à résoudre l'ensemble des problèmes évoqués....

\* \* \*

Ainsi, au terme de cet examen des questions soulevées dans la lettre de mission de septembre 1998, celui qui a suivi les débats qui, entre 1988 et 1990 ont ravagé la profession d'avocat à propos de sa propre réforme et de l'absorption des conseils juridiques, peut être saisi d'un légitime découragement. Les mêmes questions sont toujours là, les mêmes

suspensions, les mêmes proclamations, et, finalement, les mêmes hésitations au-delà des effets de tribune.

Mais, nous le savons, l'expérience ne sert à rien et l'histoire ne se répète pas. Il y a de grandes différences avec la situation qui prévalait dans les années 1988-1990 qui sont apparues de plus en plus clairement au fur et à mesure du déroulement de la mission :

– les « *Bigs* » et les cabinets anglo-saxons sont encore plus gros. Et les grands réseaux créés à partir de l'audit attirent les jeunes, qui y trouvent du travail, et les moins jeunes, y compris d'autres réseaux, qui y voient leur intérêt... Un symbole : un des plus tonitruants porte-parole des avocats de l'intersyndicale n'a même pas attendu la fin de la mission pour entrer dans un cabinet anglo-saxon... ;

– une minorité des avocats français – dont certains issus des anciens conseils juridiques – ont su créer des associations de professionnels spécialisés et compétents qui se développent en France et à l'étranger avec dynamisme et réussite et représentent aujourd'hui un « barreau d'affaires français » qui n'est sans doute plus très loin d'atteindre la taille critique ; encore que les scissions récentes survenues dans quelques grands cabinets du barreau français puissent faire douter de la pérennité de ce progrès ;

– une moindre passion dans le conflit. Certes, on peut encore constater que le feu couve encore et qu'il pourrait, comme le texte récent de l'intersyndicale en témoigne, renaître de ses cendres. Mais l'embrasement prendrait-il les formes dramatiques de l'affrontement de 1988-1990 ? Nous ne le croyons pas. Les auditions ont plutôt montré que, pour la



---

**Deuxième partie**

---

**Des réseaux  
pluridisciplinaires  
transparents  
et contrôlés**



---

## **Les réseaux pluridisciplinaires, entre mythes et réalités**

### **La demande des entreprises et les distorsions de concurrence**

#### Une enquête à propos de la demande des entreprises

Les entreprises sont au premier chef intéressées par la question de l'interprofessionnalité et par tous les débats qu'elle suscite, qu'il s'agisse du conflit d'intérêt, de l'indépendance ou du respect de la déontologie. Elles représentent dans ce débat le point de vue de l'utilisateur. Il importe donc de préciser leurs besoins, et de vérifier si l'argument traditionnellement invoqué pour justifier le succès des réseaux renvoie à un mythe ou répond à la réalité économique des entreprises, dans une économie de plus en plus ouverte sur l'extérieur. Les éléments qui ont pu être recueillis à ce sujet sont notamment le fruit d'auditions avec des représentants des entreprises et des juristes d'entreprise le cercle Montesquieu et l'Association française des juristes d'entreprises (AFJE). L'AFJE a d'ailleurs accepté de préparer en concertation avec la mission un questionnaire qui a été adressé à plus de 1700 sociétés et dont les résultats sont examinés plus bas.

Selon le MEDEF (ex CNPF), il n'existe pas au sein de l'organisation patronale de position commune des entreprises sur la question des réseaux, mais plutôt un constat qu'ont rappelé ses représentants lors de leur audition du 30 octobre 1998 :

*« Si les réseaux existent, c'est qu'ils répondent à une demande de services. Leur développement rapide accompagne les besoins du marché et ils offrent grâce à leur implantation dans la plupart des pays un avantage important aux entreprises exportatrices »* <sup>(1)</sup>. En fait, il

Le MEDEF insiste toutefois sur le fait que le développement des réseaux ne doit pas remettre en cause la liberté de choix des entreprises. Il s'inquiète en particulier des mouvements de concentration qui affectent ces structures et qui pourraient conduire à la multiplication des conflits d'intérêt, liés à la réduction du nombre d'opérateurs. Par ailleurs, il note que les cabinets français indépendants sont assez peu présents sur le créneau du droit boursier et financier et qu'ils ont pris un certain retard dans l'offre de services normalisés. Les représentants des entreprises ont aussi mentionné le souci de préserver la confidentialité ou encore de veiller au maintien de frontières suffisamment étanches entre activités de conseil et activité de contrôle.

Ces indications « patronales » recoupent assez largement celles qui ont déjà été mentionnées dans d'autres parties du rapport. Les représentants des juristes d'entreprise ont, de leur côté, affirmé une relative indifférence à la problématique des réseaux, estimant que la motivation première de leur choix en matière de conseil juridique se fondait sur la qualité des prestataires, plutôt que sur telle ou telle « pression » exercée par la branche audit des réseaux. Il s'agit avant tout de « *développer des relations de qualité et non de s'engager dans une logique de réseaux* »<sup>(1)</sup>.

Les juristes d'entreprise ont toutefois indiqué que les filiales de grands groupes américains implantées en France sont parfois incitées par leurs sociétés-mères à recourir aux réseaux dans le cadre de facturations globales de prestations, négociées au niveau du groupe. Ils ont, en ce qui les concerne, souligné leur propre rôle dans la prévention des conflits d'intérêt grâce à une sélectivité renforcée dans le choix des cabinets d'avocats, excluant très largement ceux qui appartiennent à un réseau dont la branche audit assure la certification des comptes de la société au sein de laquelle ils travaillent. **La règle est donc, a priori, l'exclusion de la branche juridique du réseau dès lors que la branche audit intervient dans l'entreprise.**

Ils ont par ailleurs insisté sur l'absence de plaintes formelles des entreprises sur la question de l'indépendance ou du conflit d'intérêt. Ils considèrent également que les réseaux disposent à travers leur couverture géographique mondiale, leurs méthodes de travail et leurs moyens logistiques d'avantages comparatifs évidents par rapport à de nombreux cabinets français mono-disciplinaires. Il n'en demeure pas

Pour aller plus loin dans cette analyse des besoins des entreprises, il nous a paru intéressant d'interroger par enquête un certain nombre d'entre elles sur l'appréciation qu'elles portent sur les réseaux. Cette enquête a été réalisée à partir d'un échantillon de 1700 entreprises réparties en volume de chiffre d'affaires et a donné lieu à **524 réponses**. L'échantillon, sans avoir un caractère exhaustif, permet de dégager quelques grandes tendances concernant les réseaux.

- Les entreprises utilisant les réseaux

En premier lieu 403 entreprises sur les 524 ayant fourni une réponse, soit 77 % des entreprises de l'échantillon, affirment avoir recours à un réseau. Les tableaux ci-dessous, qui donnent une ventilation en fonction de la taille de l'entreprise, tendent à montrer que parmi ces entreprises, **celles qui réalisent le chiffre d'affaires le plus important sont celles qui recourent le plus aux réseaux**. Elles représentent près de 30 % de l'échantillon.

Tableau 10  
**En valeur absolue**

Chiffre d'affaires de l'entreprise	Type d'entreprise				
	TOTAL	Société autonome	Filiale d'un groupe français	Filiale d'un groupe étranger	Holding
<b>Total</b>	<b>403</b>	<b>109</b>	<b>117</b>	<b>110</b>	<b>67</b>
Moins de 500 millions	66	21	23	16	6
Entre 500 millions et 2,5 milliards	107	21	34	37	15
Entre 2,5 milliards et 10 milliards	97	14	34	34	15
Plus de 10 milliards	120	51	24	19	26
non déclaré	13	2	2	4	5

Source : Enquête "AFJE - Réseaux", DACS, Cellule Etudes

Tableau 11  
**En pourcentage**

Chiffre d'affaires de l'entreprise	Type d'entreprise				
	TOTAL	Société autonome	Filiale d'un groupe français	Filiale d'un groupe étranger	Holding
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Moins de 500 millions	16,4	19,3	19,7	14,5	9,0
Entre 500 millions et 2,5 milliards	26,6	19,3	29,1	33,6	22,4
Entre 2,5 milliards et 10 milliards	24,1	12,8	29,1	30,9	22,4
Plus de 10 milliards	29,8	46,8	20,5	17,3	38,8
non déclaré	3,2	1,8	1,7	3,6	7,5

Source : Enquête "AFJE" - Réseaux", DACS, Cellule Etude

- La nature des services demandés en fonction du chiffre d'affaires

Le tableau 12 donne la ventilation des entreprises ayant recours aux réseaux par types d'activités. On s'aperçoit que quelle que soit la taille de l'entreprise, le commissariat aux comptes est toujours la première activité sollicitée au sein des réseaux, avec une très forte proportion pour les entreprises de très grande taille (plus de 80 % des entreprises réalisant plus de 10 milliards de francs de chiffre d'affaires). Cette situation peut s'expliquer par le recours systématique de ce type d'entreprises (cotées en bourse) aux services audit des réseaux comme indiqué plus haut. Le **conseil juridique** au sein des réseaux est utilisé de manière à peu près homogène par 50 % des entreprises ayant recours aux réseaux, sachant que les chiffres n'indiquent pas si les entreprises utilisent les services d'un ou de plusieurs réseaux distincts. On peut toutefois rapprocher ces informations de celles figurant dans le tableau 13, **qui indiquent que les deux tiers des entreprises ayant recours aux réseaux ont recours à plusieurs réseaux.**

Tableau 12

**Nombre d'entreprises ayant recours aux réseaux selon les domaines et le chiffre d'affaires**

Chiffre d'affaires de l'entreprise	Total des entreprises ayant recours aux réseaux	Commissariat aux comptes	Conseil fiscal	Conseil juridique	Expertise comptable / audit externe	Conseil en organisation, management, informatique
<b>Total</b>	<b>403</b>	<b>337</b>	<b>213</b>	<b>203</b>	<b>189</b>	<b>151</b>
Moins de 500 millions	66	44	19	31	21	23
De 500 millions à 2,5 milliards	107	88	60	56	37	28
De 2,5 milliards et 10 milliards	97	89	48	51	53	38
Plus de 10 milliards	120	105	76	55	72	58
Non déclaré	13	11	10	10	6	4

Source : Enquête "AFJE - Réseaux", DACS, Cellule Etudes

Tableau 13

**Les entreprises ayant recours aux réseaux**

	Nombre	%
Ensemble des entreprises ayant recours aux réseaux	403	100,0
Recours à un réseau	135	33,5
Recours à plusieurs réseaux	268	66,5

- La motivation du choix des réseaux dans le domaine du conseil juridique

La lecture du tableau 14 ci-dessous indique que la **première motivation**, toutes entreprises confondues, concernant le choix d'un réseau est **sa couverture géographique à l'échelon international**. La pluridisciplinarité ou encore l'avantage du guichet unique arrive en deuxième rang.

Tableau 14

**Les entreprises ayant recours aux réseaux dans le domaine du conseil juridique**

Raison du choix du réseau	Nombre	%
<b>Entreprises ayant recours aux réseaux pour le conseil juridique</b>	<b>203</b>	<b>100,0</b>
Couverture géographique à l'échelon international	110	54,2
Pluridisciplinarité du réseau	69	34,0
Intuitu personae du conseil juridique	55	27,1
Couverture géographique à l'échelon national	19	9,4

Source : Enquête "AFJE - Réseaux", DACS, Cellule Etudes

Le tableau 15 ci-après permet d'affiner cette appréciation sur l'avantage du guichet unique et recoupe assez largement ce qui a déjà été indiqué dans la première partie. On constate en effet que l'opinion des entreprises sur l'avantage lié à la variété de l'offre des réseaux est loin d'être unanime et que plus la taille croît, plus les entreprises ont tendance à considérer que la diversité de l'offre ne constitue pas un avantage. Par voie de conséquence, il semble logique de considérer que pour les grandes entreprises l'utilisation des services offerts par les réseaux se fait sur une base pluraliste et non selon la prétendue logique du guichet unique. Cette position correspond d'ailleurs à celle que nous ont indiqué les juristes d'entreprises.

Tableau 15

**La variété de l'offre des réseaux est-elle un atout pour le choix de votre conseil juridique ?**

Chiffre d'affaires de l'entreprise	TOTAL	Nombre		%	
		NON	OUI	NON	OUI
<b>Total</b>	<b>524</b>	<b>261</b>	<b>263</b>	<b>49,9</b>	<b>50,1</b>
Moins de 500 millions	115	48	67	41,9	58,1
Entre 500 millions et 2,5 milliards	127	51	76	40,4	59,6
Entre 2,5 milliards et 10 milliards	127	74	53	58,6	41,4
Plus de 10 milliards	140	85	55	60,9	39,1
non déclaré	15	2	13	15,4	84,6

Source : Enquête "AFJE - Réseaux", DACS, Cellule Etudes

Cette enquête qui ne prétend pas apporter une information complète et exhaustive sur la demande et le comportement des entreprises vis-à-vis des réseaux mériterait d'être prolongée et approfondie par un travail de recherche plus systématique. **Elle autorise toutefois à dégager quelques grandes lignes qui semblent battre en brèche certaines affirmations ou idées reçues qui ne sont pas vérifiées. Les tableaux présentés semblent en effet relativiser l'avantage du guichet unique, surtout s'agissant des grandes entreprises, mais confirmer le besoin impérieux pour les entreprises de disposer d'une offre de services avec une couverture mondiale. Or, c'est justement l'une des principales faiblesses structurelles des cabinets monodisciplinaires français que ce manque de rayonnement et de présence dans le monde.**

## Les distorsions de concurrence

C'est un procès récurrent fait aux réseaux que de prétendre qu'ils disposent d'une position dominante sur le marché de l'audit leur permettant de pénétrer plus facilement le marché de la prestation juridique aux entreprises. Ils se livreraient ainsi à un abus de position dominante. Or, aucun contentieux portant sur ce point n'a jamais été soumis au Conseil de la concurrence en France. En revanche, la Commission européenne a examiné la concentration entre les sociétés Price Waterhouse et Coopers & Lybrand et après une analyse approfondie a finalement décidé que l'opération « *ne créera ni ne renforcera une position dominante* <sup>(1)</sup> ». Plusieurs points de la décision méritent d'être relevés.

- La Commission européenne a considéré en premier lieu que l'opération de concentration entre les deux entités aboutirait à la création d'une **entité économique unique** du fait d'une centralisation poussée de la gestion, des processus décisionnels et des intérêts financiers et ce malgré le caractère multipartenarial de la structure. C'est ce caractère d'entité économique unique au sens du droit des concentrations qui a permis à la Commission d'examiner cette opération. Cette analyse concurrentielle ne préjuge en rien de l'application et du respect, au sein de chaque État membre, des règles déontologiques propres à chaque profession réglementée.

- La Commission a ensuite défini six marchés de services distincts :
  - les services d'audit et de comptabilité aux grandes sociétés clientes des « *Big Six* », segmentation justifiée par la place particulière que les six grands occupent sur ce marché (*cf.* première partie sur la notion de référence) ;
  - les services d'audit et de comptabilités aux petites et moyennes entreprises ;
  - les services de conseil et d'assistance en fiscalité ;
  - le conseil en gestion ;
  - le conseil aux entreprises en difficultés ;
  - l'assistance financière aux entreprises.

(1) Décision précitée.



Pour la plupart de ces marchés de produits, la Commission a considéré qu'il s'agissait de marchés nationaux, compte tenu notamment des règles spécifiques dans chaque État membre. Après avoir présenté la ventilation des recettes au niveau mondial des « Big Six »<sup>(1)</sup>, (cf. p. L50/36 du JOCE du 26 février 1999), la Commission déclare :

*« Bien que chacun des six grands soit actif sur chacun des marchés en cause, définis ci-dessus, il convient de relever que sur chaque marché, sauf celui de l'audit et de comptabilité aux grandes entreprises clientes des six grands, ces derniers sont concurrencés par une série d'autres prestataires de services ».*

Ainsi, sur les services de **conseil en fiscalité, les « Big » sont en concurrence** avec d'autres cabinets d'audit, **des cabinets d'avocats**, et des banques. La Commission relève que si tous les fournisseurs sont pris en compte dans le calcul des parts de marché, les seuls États membres où les parts de marché cumulées (des « Big Six ») dépasseront 15 % sont l'Espagne (19,2 %) et l'Irlande (18,6 %).

En ce qui concerne les services de conseil en gestion, ils sont en concurrence avec de nombreux prestataires de services d'assistance-conseil, tels que Mc Kinsey, Boston Consulting, IBM, EDS... Sur les services d'assistance financière aux entreprises ils sont en concurrence avec de nombreuses banques d'affaires.

Pour les **services de conseil aux entreprises en difficulté, ils sont en concurrence avec les cabinets d'avocats**. Le seul État membre où les parts de marchés cumulées sont supérieures à 15 % est le Royaume-Uni (25,8 %).

Les concurrents sont notamment les conseillers juridiques, les autres sociétés du secteur ainsi que les experts comptables.

**Ainsi la question de la création ou du renforcement d'une position dominante n'est elle apparue pertinente pour la Commission européenne que pour un seul des marchés identifiés, celui des services d'audit et de comptabilité aux grandes sociétés clientes des six grands.** Mais la Commission européenne conclut que la participation des six grands aux appels d'offres et le comportement concurrentiel des quatre autres « Big » limitera la marge de manœuvre de l'entreprise issue de la concentration. Elle estime donc que **l'opération ne crée ni ne renforce une position dominante sur l'un quelconque des marchés nationaux de service d'audit et de comptabilité fournis par les six grands aux grandes sociétés dans l'Union européenne.**

De même, la Commission a estimé ne pas être en mesure d'établir avec certitude que l'opération de concentration créerait une position dominante oligopolistique ou duopolistique sur un des marchés

(1) On observe qu'à l'exception de Arthur Andersen, les autres « Big » réalisent environ 50 % de leur chiffre d'affaires dans la branche audit/comptabilité, la fiscalité représente 20 % et les activités de conseil qui regroupent le conseil en gestion, aux entreprises en difficultés et l'assistance financière couvrent les 30 % restant.

nationaux de service d'audit et de comptabilité fournis par les six grands aux grandes sociétés dans l'Union européenne. Elle a notamment considéré que les procédures d'appel d'offres et le caractère non homogène des parts de marché de service d'audit détenues par la nouvelle entité issue de la concentration dans les différents États membres étaient de nature à garantir un fonctionnement concurrentiel du marché.

**En conséquence, la Commission européenne a décidé que l'opération de concentration entre Price Waterhouse et Coopers & Lybrand n'était pas de nature à créer ou à renforcer une position dominante ayant comme conséquence d'entraver la concurrence effective sur une partie substantielle du marché commun. Elle a donc déclaré l'opération compatible avec le marché commun.**

Si nous rapportons cette décision en détail, c'est parce qu'elle est éclairante sur plusieurs points, dans la mesure où elle donne des informations sur le mode de fonctionnement de certains réseaux, où elle explicite les relations entre entreprises clientes et fournisseurs de services d'audit et de comptabilité (les grands réseaux), mais où surtout **elle démontre le fonctionnement concurrentiel de l'ensemble des marchés sur lesquels interviennent les « Big Six » devenus « Big Five »**. La Commission européenne prend donc une position fondée sur une analyse approfondie des formes de la concurrence qui la conduit à des conclusions opposées au point de vue habituel des avocats français, notamment en ce qui concerne l'existence d'abus de position dominante de la part des réseaux en France.

## **Les réseaux et les cabinets anglo-saxons**

Les réseaux et les cabinets anglo-saxons en France ont en commun une spécialisation dans le droit des affaires et une stratégie internationale. C'est par leurs ramifications à l'échelle du monde qu'ils se différencient le plus des cabinets d'avocats traditionnels : ils sont capables d'accompagner les entreprises pour toutes leurs opérations commerciales et leurs investissements dans presque tous les pays du globe.

Toutefois, alors que les réseaux exercent l'essentiel de leurs activités juridiques dans le domaine fiscal, les cabinets anglo-saxons se spécialisent dans des services de plus en plus sophistiqués : *« Il nous faut être suffisamment en amont de la vie d'un produit financier par exemple, pour anticiper ses évolutions, pour être à la pointe de la technique et y être avant la concurrence »*<sup>(1)</sup>.

Ces services étant naturellement très rémunérateurs, il en résulte que les cabinets anglo-saxons ont connu en 1997 une progression spectaculaire de leur chiffre d'affaires :

- Freshfields +17,8 % ;
- Skadden Arps +35 % ;
- Ashurst Morris +50 %.

(1) Propos de James Vaudoyer du bureau de Paris de Freshfields et associés in Caura Barszcz, *Juristes Associés*, octobre 1998, p. 34.

Par comparaison, le pourcentage de croissance global du chiffre d'affaire des « *Big Five* » est de 13 % avec des performances particulières de Coopers Lybrand CLC (+23,2 %) et de Price (+20,7 %). Et la majorité des autres cabinets d'affaires ont connu une progression de chiffre d'affaires inférieure à 10 %, même si on note de belles réussites de cabinets spécialisés : Poitrial (+46,7 %), Sokolow Dunant Mercadier (+38,9 %) <sup>(1)</sup>.

La croissance des cabinets anglo-saxons est certainement portée par l'ampleur des investissements américains et anglais en France et en Europe : les filiales des groupes multinationaux vont naturellement vers les cabinets qui travaillent avec leur maison-mère, partagent la même langue, la même culture et ont le plus souvent les mêmes méthodes de travail. Cet apport de clientèle venant de l'étranger est un marché partagé avec les réseaux.

De même, l'expansion à l'étranger de firmes françaises amène les entreprises à s'appuyer sur des cabinets disposant d'une large implantation internationale.

Les capacités d'interrogation à distance par les sites informatiques spécifiques, la possibilité de prendre appui sur des équipes de juristes ayant en France et dans les pays d'accueil la même culture professionnelle, tout cela donne aux cabinets anglo-saxons comme aux réseaux un avantage concurrentiel décisif sur leurs collègues français, comme le note la contribution intersyndicale. Dès 1971, « *les cabinets anglo-saxons installés à Paris surent profiter de l'absence d'expérience des avocats français en droit des affaires pour prendre une part conséquente de ce marché naissant et se développer avec succès* » <sup>(2)</sup>.

Mais « *ce qui inquiète les ordres, c'est que ces cabinets pratiquent aujourd'hui avec succès le droit français pour des clients français avec des méthodes anglo-saxonnes* » <sup>(3)</sup>. Cela les différencie des avocats des réseaux : ceux-ci, pour l'essentiel fiscalistes, sont plus « nationaux » que leurs collègues anglo-saxons spécialisés dans les contrats internationaux, les fusions et les restructurations des grandes entreprises où ils imposent leur culture, leur processus de décision et **sont donc, plus que les réseaux, des vecteurs de la pénétration en France des droits anglo-saxons, notamment dans la rédaction des contrats.**

Cette croissance en France des cabinets anglo-saxons explique les propos tenus le 3 avril 1998 par M. Mayeur devant le bureau de la conférence des bâtonniers : « *Ce ne sont pas les réseaux des Big Six qui sont les plus grands promoteurs du système anglo-saxon en France mais les cabinets d'avocats anglais ou américains installés en France* » <sup>(4)</sup>.

(1) Radiographie 1998 des cabinets d'avocats d'affaires, *op. cit.* page 35.

(2) Contribution intersyndicale, *op. cit.*, page 19.

(3) Radiographie 1998 des cabinets d'avocats d'affaires, *op. cit.*

(4) Propos cités dans *Juri-Avenir op. cit.*, page 6.

Indépendamment de leur implantation internationale et de leur champ d'intervention spécialisé, une autre caractéristique des cabinets anglo-saxons est leur niveau de rentabilité : le ratio chiffre d'affaires par productif est en général élevé. On note les performances suivantes :

- Shearman Sterling 2,4 (50 avocats pour 119 MF de CA) ;
- John Day 2,2 (86 avocats pour 180 MF de CA) ;
- Freshfields 1,9 (82 avocats pour 152 MF de CA).

Le ratio est seulement de 1 pour les « *Big Five* »<sup>(1)</sup>. Cela tient évidemment à la forte valeur ajoutée de leur intervention : comme nous l'ont indiqué M. Karpik « *le marché du droit est un marché sur lequel les critères de qualité l'emportent sur les critères de prix* »<sup>(2)</sup> et M. Vaudoyer « *les réseaux sont en dehors du marché de la transaction dont les tarifs augmentent en s'harmonisant à l'échelle européenne* »<sup>(3)</sup>. Celui-ci ajoutait : « *Depuis cinq ans, les entreprises en développement sont européennes et mondiales. Le marché du droit n'est plus français mais européen et mondial d'où une concentration inéluctable et très rapide* ».

La clé de cette réussite anglo-saxonne est dans la capacité à s'adapter aux besoins en calquant son organisation sur celle de son client : « *leur atout* », dit Caura Barszcz « *savoir se gérer comme des entreprises. Ils se donnent les moyens, adoptent des plans stratégiques sur plusieurs années et sont ambitieux* ». Cette ambition se traduit, selon le journal *Libération* « *par le débauchage des avocats français* »<sup>(4)</sup>. « *En quelques mois, explique Xavier de Roux du cabinet Gide-Loyrette Nouel seize de nos associés nous ont quitté* ». Et Gérard Mazet du cabinet Jeantet confirme « *Nos associés ayant la quarantaine et une bonne clientèle reçoivent un coup de fil tous les quinze jours* ».

Il s'agirait d'une stratégie délibérée visant, à travers un recrutement, à acheter une clientèle fidélisée, des parts du marché et à mieux pénétrer ainsi le marché français du droit des affaires, en liaison très forte avec les banques anglo-saxonnes. Daniel Hurstel<sup>(5)</sup>, avocat français associé du cabinet Wilkie Far & Gallagher, commente ainsi ce succès : « *L'émergence de la City de Londres et la concentration croissante de l'organisation des financements dont elle bénéficie, y compris sur les transactions partiellement françaises, a rendu le droit anglais quasi incontournable dans la plupart des financements non publics* ». Il ajoute « *une des raisons du succès des juristes anglo-saxons vient probablement de leur aptitude à présenter à leurs clients des produits ou instruments conçus, finis, descriptibles en termes non juridiques, utilisables tels quels par les directeurs juridiques ou financiers* ».

(1) Radiographie 1998 des cabinets d'avocats d'affaires, *Juristes Associés*, page 89.

(2) Audition de M. Lucien Karpik, sociologue, 21 janvier 1999.

(3) Audition de M. Vaudoyer, responsable du bureau de Paris du cabinet Freshfields, 3 décembre 1998.

(4) *Libération* du 26 avril 1999 « Les anglais raffolent du french Lawyer » Nicole Penicaud.

(5) Anglo-saxons contre Français, *Juristes Associés*, 21 mai 1999.

En réalité, ce succès vient aussi d'une meilleure organisation du travail liée au nombre des associés, d'une grande disponibilité, d'une aptitude, plus ou moins imposée, au travail en équipe et de méthodes de travail qui empruntent plus à l'industrie qu'à l'artisanat. Comme le dit, avec une certaine condescendance, un avocat français au journal *Libération* : « *Les Anglo-Saxons n'ont pas de cabinets ; ils ont des entreprises* ». Le résultat, c'est que selon Juri-Avenir <sup>(1)</sup> « *le poids de la totalité des avocats exerçant le droit des affaires en France ne serait pas supérieur à celui des trois premiers cabinets londoniens* ». Et, en même temps avec la même condescendance, cette situation permet à M. Vaudoier du cabinet Freshfields de « *regretter que les grands cabinets français soient si peu nombreux et que la concurrence ne soit pas, en France, assez stimulante* ». Les avocats, par la voix de l'intersyndicale, font remarquer quant à eux que les différences fiscales entre la France et la Grande-Bretagne « *favorisent considérablement les structures anglaises dans la mesure où le revenu disponible après impôt, plus élevé, facilite la politique d'investissement international de ces cabinets et réduit, notamment via des distributions de dividendes ou de paiements d'intérêts de compte courant, le taux moyen d'imposition du* » partner « *français d'un cabinet anglais à Paris par rapport à celui applicable à l'avocat travaillant aussi à Paris mais dans une structure franco-française* » <sup>(2)</sup>.

Cette question sera évoquée dans la troisième partie de ce rapport. Elle ne suffit pas, cependant, à expliquer le différentiel de développement entre les cabinets d'avocats français et anglo-saxons. Ce qui nous paraît essentiel en la matière est bien la notion de réseau, conçue non plus sous forme interprofessionnelle mais dans sa dimension internationale. Les « *Big Five* » ne s'y sont pas trompés puisque leurs avocats sont en train de se structurer et de s'organiser en cabinets exclusivement juridiques, portant ou non le nom du réseau, mais dont la caractéristique majeure est qu'ils constituent des **cabinets mondiaux**. Là réside sans doute une occasion de confusion dans le débat qui a conduit le Gouvernement à décider de cette mission : où se trouve exactement la force principale des « *Big Five* », le principe de leur dynamisme qui semble ne jamais s'affaiblir ? Est-ce d'abord dans leur caractère pluridisciplinaire, où se mêlent plusieurs métiers, plusieurs services, avec les risques de confusions dénoncés à satiété ? Où est-ce plutôt dans leur caractère mondial, qui leur assure une présence sur tous les points du marché, avec des techniques identiques, connues, prévisibles ? Qu'est-ce qui l'emporte du caractère plurifonctionnel ou du caractère mondial ? Les plus pessimistes répondront : « *les deux* »...

Le repli dans l'espace national, préconisé par certains, outre qu'il ignore l'Europe, est une tentation suicidaire qui conduirait à l'étouffement professionnel : « *l'inaptitude des avocats français à constituer leurs cabinets en pivots de grands réseaux internationaux n'est pas due à une soi-disante faiblesse du droit français... le droit civil n'est pas*

(1) *Op. cit.*, page 6

(2) Contribution intersyndicale, *op. cit.*, page 46

*moins souple que la Common Law et le juriste français pas moins imaginatif que son homologue anglo-saxon* »<sup>(1)</sup>.

On a longtemps justifié cette situation par la dominante hexagonale de notre économie. Ce n'est plus le cas aujourd'hui : le retard des cabinets français sera analysé plus loin... Notre conviction est que, face à l'expansion des cabinets anglo-saxons, il faut plutôt comme le demande Madame de la Garanderie, bâtonnier de Paris « *donner à la profession d'avocat les moyens de se développer en France et dans le monde* ». <sup>(2)</sup>

Quelques éléments chiffrés sur les cabinets anglo-saxons permettent de mesurer l'ampleur des disparités entre les cabinets mono-disciplinaires français et leurs homologues britanniques ou américains. Ils permettent également d'entrevoir la mesure des progrès à réaliser pour parvenir à la taille critique.

Ainsi, en 1996, selon le classement réalisé par « *The American Lawyer* » les dix premiers cabinets américains ont réalisé ensemble un chiffre d'affaires supérieur à 25 milliards de francs et employaient plus de 7700 avocats. À eux seuls, les deux premiers cabinets américains « Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom » du barreau de New York et « Baker & McKenzie » du barreau de Chicago ont respectivement réalisé 4,2 et 3,8 milliards de francs de chiffre d'affaires avec 1032 et 1886 avocats.

En Grande-Bretagne, le classement réalisé par « *The Legal Business* » montre qu'en 1998 les dix premiers cabinets britanniques ont réalisé ensemble un chiffre d'affaires de plus de 16 milliards de francs et employaient près de 8500 avocats. Une fois encore, les deux premières structures frappent l'esprit par leur taille en réalisant un chiffre d'affaires de 2,8 milliards de francs pour « Clifford Chance » et de 2,5 milliards de francs pour Linklaters & Paines. Ils employaient respectivement 1626 et 1028 avocats chacun, soit pour le premier d'entre eux cinq fois plus d'avocats que le premier cabinet français mono-disciplinaire.

## **Les réseaux, facteur de dynamisme**

Qu'ils s'en félicitent, ou qu'ils s'en inquiètent, la constatation du dynamisme des réseaux est donc une évidence partagée par tous les acteurs de la vie économique : « *la pluridisciplinarité s'imposera de plus en plus sous l'effet des technologies de l'information, de la concurrence internationale mais surtout des besoins des clients de plus en plus intégrés, cette évolution concernant tant les professions du chiffre et du droit que plus largement d'autres professions libérales* » <sup>(3)</sup>.

(1) Daniel Hurstel, anglo-saxons contre français, *Juristes Associés*, 21 mai 1999.

(2) Lettre à la mission du 22 avril 1999

(3) Correspondance du Comité Arnaud Bertrand du 19 mai 1999.

Ce plaidoyer « pro domo » peut être contesté dans le détail, notamment quant au besoin de services intégrés. Mais il exprime bien une réponse adaptée aux évolutions du marché et à la place des professionnels du conseil aux entreprises dans la compétition économique mondiale. Si les avocats s'alarment, c'est justement parce qu'ils refusent d'être assimilés aux autres professions : « *ces principes de base obligent et habilite l'avocat (e) à parler au nom de son ou sa client (e) devant les cours et les tribunaux du gouvernement d'une manière unique et caractéristique d'une société régie par la primauté du droit. Ces valeurs distinguent les avocat (e) s de tous (toutes) les autres professionnel(le)s tant du point de vue de leurs obligations envers leur clientèle que vis-à-vis du système judiciaire* » <sup>(1)</sup>. Mais cette déclaration de principe s'accompagne cependant du constat « du développement à marche forcée des » « *Big Five* ».

Hors d'eux, il n'y a actuellement que quatre cabinets d'avocats implantés en France regroupant plus de cent avocats <sup>(2)</sup> alors que huit mille environ exercent le droit des affaires. Les données chiffrées concernant le dynamisme des réseaux et leurs fortes capacités de développement ont été exposées plus haut. On essaiera maintenant, au-delà de ce constat partagé par les partisans et les adversaires des réseaux, d'identifier leurs avantages.

- La référence mondiale

C'est évidemment en matière d'audit que les « *Big Five* » ont conquis cette référence indispensable à toutes les entreprises qui ont accès aux marchés bancaires ou boursiers internationaux. À travers cette profession se sont affirmées les qualités de sérieux, d'indépendance et de compétence qui visent à donner aux tiers, clients, consommateurs, actionnaires, une image aussi exacte que possible de la réalité d'une entreprise. Les avocats des réseaux bénéficient de cet effet d'image. Mais les organisations professionnelles négligent sans doute dans leurs critiques le fait que des comptables, des auditeurs, des consultants puissent, au jour le jour, dans les entreprises, témoigner des qualités dont ils se réclament déontologiquement. Et pourtant « *on est passé d'un marché de fournisseurs (les avocats) à un marché de consommateurs (les clients). Les méthodes d'évaluation et de sélection se développent. Les prix sont comparés, les acteurs sont mis en concurrence, les appels d'offre sont couramment utilisés* » <sup>(3)</sup>.

On comprend que certains avocats « traditionnels » soient troublés par un tel langage. Mais ce discours n'est pas très différent de celui tenu par les chefs d'entreprise confrontés en permanence à une concurrence mondialisée. C'est, à notre avis, cet accord « philosophique » entre les préoccupations des uns et des autres qui explique l'indiscutable succès des réseaux alors que le discours sur les principes dans un cadre

(1) Contribution intersyndicale, *op. cit.*

(2) Radiographie des cabinets d'avocats d'affaires, *op. cit.*

(3) *Juri-Avenir, op. cit.*

national évoque, à tort ou à raison, un archaïsme, une nostalgie, un souhait de revenir dans l'horizon connu d'un espace protégé. Les chefs d'entreprise français ont mis longtemps à accepter le risque de la mondialisation ; dans ce milieu, aujourd'hui, la spécificité ne fait plus recette.

Comme nous le déclare M. Pierre Berger : « *Les réseaux sont des entreprises et non pas des artisans. De la même façon, dit-il, que la profession a eu du mal à accepter le salariat, elle est réticente devant une philosophie, un état d'esprit orienté vers la croissance* »<sup>(1)</sup>. Il y a bien deux conceptions du métier d'avocat dans le droit des affaires qui s'affrontent ici et il suffit de relever pour l'instant que l'une d'entre elles correspond mieux aux comportements et à l'idéologie de la grande majorité des chefs d'entreprise...

- Le renforcement de la place française

Face à la concurrence des cabinets anglo-saxons qui dominent le domaine du droit des affaires, on peut se demander si l'affiliation d'avocats français à un réseau est de nature à affaiblir le droit français ou si, comme l'affirme *Juri-Avenir*<sup>(2)</sup>, les réseaux peuvent être « *les vecteurs du développement du droit français à l'international* ». M. Jean Bernard Thomas, à l'occasion de son audition, a proposé le raisonnement suivant : – « *les cabinets français d'avocats, nous dit-il, sont confrontés à terme à une inévitable concentration*<sup>(3)</sup>. *Il leur faut en effet apporter à leur clientèle une réponse qui soit à la fois globale et diversifiée, internationale et nationale, référencée et d'accès facile. Cette demande complexe et contradictoire ne peut pas être satisfaite dans l'état actuel des cabinets français qui sont donc condamnés soit à disparaître, soit à se réfugier dans des « niches » spécialisées soit à s'intégrer dans des structures plus importantes* ».

Pour lui, l'alternative est donc l'adhésion à un cabinet anglo-saxon exclusivement juridique mais qui impose sa culture, son droit et son processus de décision ou l'intégration dans un réseau qui rappelle mieux la culture nationale et le droit français mais qui impose l'interprofessionnalité « *très difficile à concilier avec une culture d'avocats* ».

Et il est bien vrai que ce diagnostic pessimiste, au moins dans la période actuelle où l'on voit se faire et se défaire les équipes entre ces deux pôles moteurs de la profession, est partagé par une partie de ceux que nous avons rencontrés au cours de la mission...

Mais cette intégration des avocats français dans des structures internationales à dimension mondiale n'a pas que des aspects négatifs. Les réseaux mettent en avant la réussite de leurs membres dans ces organisations et affirment à la fois que « *l'activité internationale des*

(1) Audition de M. Pierre Berger, le 23 octobre 1998.

(2) *Juri-Avenir*, op. cit.

(3) Audition de M. J. – B. Thomas, le 19 novembre 1998.



*cabinets français en réseau en fait les promoteurs du droit français »* <sup>(1)</sup> et que les carrières y sont brillantes puisque ce sont des avocats français qui, dans la plupart des réseaux, ont été désignés pour diriger la branche juridique mondiale, Gérard Nicolaÿ pour Price Waterhouse Coopers, Jean-Louis Paul pour Fidal, Patrick Bignon pour Arthur Andersen en Europe, « *ce fait est suffisamment important pour être remarqué* » <sup>(2)</sup>. Adaptés à la mondialisation, renforçant le rôle de la place de Paris dans le marché international du droit des affaires, les réseaux démontreraient une telle capacité de développement que l'on pourrait légitimement se poser la question de l'opportunité d'une nouvelle réglementation qui casserait ce dynamisme : « *Au lieu de tirer des exemples et des expériences d'autres structures ce qui marche, les avocats français ont le plus souvent une réaction protectionniste en voulant bouter l'ennemi hors des frontières, ce qui à l'heure du marché unique et de la libre installation est assez inquiétant* » <sup>(3)</sup> « . On retrouvera ce point de vue plus loin...

- L'emploi et la formation des jeunes avocats

Enfin, la plupart de nos interlocuteurs considèrent qu'aujourd'hui la formation initiale, universitaire et professionnelle des jeunes avocats est désuète et que le refus du *numerus clausus* conduit inévitablement la profession vers la paupérisation relative. Et là encore, les réseaux font exception. En termes d'emploi tout d'abord : 1261 jeunes collaborateurs ont été embauchés depuis 1991 par les « *Big Five* ». « *Les réseaux sont, par ailleurs, quelquefois perçus comme un troisième cycle de formation pour de jeunes avocats qui développent leurs compétences avant de s'installer, de rejoindre une entreprise ou de faire carrière au sein du réseau* » <sup>(4)</sup>.

Cette dimension de formation est très importante car elle se manifeste de deux façons : « *depuis 1991 près de 500 000 heures de formation ont été dispensées aux 2300 avocats de ces cabinets* » <sup>(5)</sup>. De plus, Les « *Big Five se distinguent par une forte implantation de leurs membres dans les instituts de formation, qu'il s'agisse des grandes écoles de commerce ou des universités* » <sup>(6)</sup>. L'exigence de qualité, le culte de la réussite, l'esprit de compétition justifient ces efforts qui contribuent globalement à améliorer la réponse aux besoins des entreprises.

Au demeurant, des étudiants en DESS droit des affaires à l'université de Paris Dauphine, interviewés par la mission sur les choix qu'ils seraient amenés à faire à l'issue de leur formation juridique, ont clairement exprimé leur préférence pour les cabinets exerçant en réseaux pluridisciplinaires. Ils considèrent, en effet, que ces structures offrent à travers leur présence à l'international un éventail de carrières plus large et que leur taille est le garant d'une plus grande pérennité de l'entreprise.

(1) *Juri-Avenir, op. cit.*

(2) Caura Barszcz, *op. cit.*

(3) Caura Barszcz, *op. cit.*

(4) *Juri-Avenir, op. cit.*

(5) *Juri-Avenir, op. cit.*

(6) *Juri-Avenir, op. cit.*

Toujours selon ces étudiants, les réseaux sont très présents sur les « forums entreprises » organisés par les universités, où ils viennent régulièrement expliquer leurs modes d'organisation et de fonctionnement en vue de s'assurer un flux permanent de recrutement. Ils ont également mentionné l'intérêt du travail qui porte en général sur des dossiers importants, la qualité de l'encadrement et le travail en équipe qui permet d'éviter l'isolement souvent dénoncé dans d'autres formes d'exercice, le niveau des rémunérations d'embauche, la qualité et l'importance donnée à la formation.

Ils estiment enfin que même en cas de départ, l'avantage de la référence au réseau est un élément déterminant dans la recherche d'un nouvel emploi, qu'il s'agisse d'une candidature auprès d'une entreprise ou auprès d'un cabinet monodisciplinaire. Les réseaux sont selon eux « *les filières d'excellence, même si les exigences en termes de temps de travail semblent plus rudes qu'ailleurs* ». <sup>(1)</sup>

Enfin, le recours systématique au salariat des jeunes avocats dans les réseaux apporte « *un statut social plus stable, des garanties plus sûres et des revenus plus réguliers* » <sup>(2)</sup>.

Nous reviendrons sur cette référence salariale encore mal acceptée par la profession ; mais en faisant disparaître la contrainte patrimoniale, elle facilite incontestablement la pratique professionnelle des nouveaux venus dans la profession même si cela se fait au détriment d'une certaine identité libérale. En revanche, l'intégration dans une équipe, la supervision par un « senior », la possibilité de faire appel, au sein des réseaux, à des compétences spécialisées ou internationales sont des contreparties non négligeables pour une valorisation des premières années de carrière. **Paradoxalement, on retrouve ainsi, au sein des réseaux, des références à l'esprit de compagnonnage, aux structures coopératives qui rendent moins simple, moins évidente l'opposition un peu facile entre artisanat et entreprise.**

---

## **Faut-il imposer une réglementation particulière aux réseaux pluridisciplinaires ?**

Bien sûr, les réseaux pluridisciplinaires, quels que soient les critiques qu'ils suscitent ou les soupçons dont ils sont l'objet, ne sont pas des organisations hors la loi ou sans loi. Ils obéissent aux règles juridiques, commerciales, fiscales etc. qui s'imposent aux structures juridiques qu'ils ont adoptées lors de leur constitution. S'ils se plient aux

(1) Cf. : entretien avec un groupe d'étudiants de l'université de Paris Dauphine DESS de droit des affaires, 20 mai 1999.

(2) *Juri-Avenir, op. cit.*

lois et aux règlements en vigueur, nous avons vu que nombreux sont ceux qui soutiennent que les grands réseaux ne respectent pas les règles déontologiques de certaines professions et qu'il convient donc de leur imposer des normes nouvelles, supplémentaires, tendant à protéger certains professionnels, à empêcher certaines pratiques, à sanctionner des comportements critiquables. Bref, la réglementation, ou mieux encore l'interdiction, des réseaux qui n'a pas été obtenue en 1990 doit, selon certains professionnels, être aujourd'hui décidée et mise en œuvre. Et il incombe aux pouvoirs publics d'en assurer les conditions, c'est-à-dire de fixer les normes juridiques nécessaires. Cette demande, que nous avons entendue fréquemment évoquer par les membres de l'intersyndicale des organisations d'avocats, soulève cependant quelques difficultés qu'il convient de développer.

## **Les bonnes raisons de ne rien faire**

– **Pourquoi imposer aux uns ce qui n'apparaît pas nécessaire aux autres ?** En effet, malgré les effets de taille liés à leurs ramifications internationales, à leur rapide croissance interne et externe, à l'ampleur des champs professionnels couverts, rien ne permet, dans les principes, de distinguer un grand réseau des autres modes d'exercice en commun, qu'il s'agisse de structures interprofessionnelles déclarées et organisées ou de formes de collaboration informelle à caractère permanent. Les règles déontologiques de l'avocat ne sont-elles pas tout autant menacées dans une association informelle avec quelques experts comptables dans une petite ville de province que dans le cabinet lié à l'un des « *Big Five* » ? Ne peut-on pas soutenir que la règle de l'indépendance est d'autant plus difficile à assurer que les relations des uns et des autres sont informelles, nombreuses, croisées, parfois extra professionnelles, à la mesure de la taille humaine réduite du milieu dans lequel elles se développent ? On sait combien l'indépendance est relative là où chacun se connaît. Pourquoi les avocats seraient-ils les seuls à y échapper ? Et dès lors, pourquoi faudrait-il réglementer pour les seuls « *Big Five* » ?

– Un autre argument évoqué en faveur du statu quo tient à **l'absence de plaintes des clients à l'encontre des réseaux pluridisciplinaires**. Si personne ne se plaint de leur manière de travailler, pourquoi leur imposer des règles supplémentaires qui ne semblent pas justifiées par ceux qui précisément pourraient se plaindre d'eux ? On peut voir dans cette absence de conflit ouvert l'effet positif des réglementations très strictes dont certains réseaux se sont dotés en interne en vue de régler les conflits d'intérêts ou d'assurer l'indépendance des avocats, et c'est ainsi que leurs représentants interprètent cette paix apparente. Mais on peut faire valoir qu'en règle générale, les conflits avec les clients se développent avant tout en matière judiciaire qui reste un domaine encore assez peu couvert par les réseaux. On observera aussi que la « culture d'entreprise » que véhiculent les réseaux et la nature de la clientèle pour laquelle ils interviennent prioritairement et que l'on peut qualifier, pour résumer, de « monde des affaires » conduisent, en cas de conflit, à privilégier des solutions comme l'arbitrage à toute autre modalité de

règlement. Enfin, il convient de souligner qu'à propos d'une éventuelle mise en cause de l'absence d'indépendance de l'un des intervenants dans une affaire ou un conflit, il est toujours malaisé d'établir un lien entre l'absence d'indépendance supposée et le préjudice qui pourrait en résulter pour le client. Ainsi, et pour illustrer le propos, la décision qui condamne très lourdement le cabinet d'audit anglais Coopers and Lybrand dans l'affaire Maxwell ne mentionne la question de l'indépendance que de manière très indirecte :... « *les plaintes démontrent le manque de vigilance et de diligence ainsi qu'un degré insuffisant d'objectivité et d'esprit critique qui auraient permis de déceler plus tôt et de révéler la réalité de ce qui se passait* »<sup>(1)</sup>. Il faut donc relativiser le très petit nombre ou l'absence de plainte des clients à l'égard des réseaux.

– À l'appui de l'abstention, plusieurs de nos interlocuteurs ont aussi fait valoir que les avocats qui travaillent dans des cabinets faisant partie de réseaux pluridisciplinaires continuent à faire partie de barreaux relevant d'ordres chargés par la loi de vérifier le respect des règles déontologiques et d'en sanctionner la non application. **C'est donc aux barreaux qu'il revient de vérifier si les règles déontologiques sont bien appliquées par les avocats des réseaux relevant de leur juridiction.** Or, là encore, personne ne se plaint. Mais les détracteurs des réseaux ont un paradoxe à cet argument ; les réseaux, à l'exception de l'un d'entre eux, ont localisé leur siège dans le ressort du barreau des Hauts-de-Seine et n'ont donc eu aucun mal à « coloniser » le dit barreau et à imposer leur point de vue. Cette thèse du « réduit nanterrois » a été récemment reprise par l'intersyndicale des avocats et a provoqué de très vives réactions de la part du bâtonnier de Nanterre. Le procès est certes désagréable à l'endroit du barreau des Hauts-de-Seine et, sans doute, pas toujours instruit de bonne foi, car on peut imaginer la réponse qui ne dépend que de la volonté des avocats et qui ne déplairait sans doute pas aux pouvoirs publics : il suffirait que les avocats soient organisés en ordre national qui, partout, ferait prévaloir les mêmes règles, les mêmes comportements, les mêmes réponses aux infractions...

– Enfin, un dernier argument nous a été soumis à l'appui du maintien de la réglementation actuelle et mérite de retenir l'attention : il s'agit de **l'égalité de concurrence avec les organisations ou les autres entreprises prestataires de conseils**. Si une réglementation trop stricte ou trop contraignante ou encore trop complexe était imposée aux réseaux implantés en France alors que les sociétés de conseil ou les réseaux localisés dans les autres pays de l'Union européenne n'étaient pas soumis aux mêmes règles, les conséquences en seraient de plusieurs types : les cabinets ou sociétés de conseils en management, informatique etc. seraient tentés de quitter les réseaux pour rejoindre les pures sociétés de conseil ; les avocats, s'ils étaient de fait empêchés de travailler pour les réseaux, pourraient perdre le marché du conseil fiscal au profit des commissaires aux comptes ou des experts-comptables ; enfin certains réseaux pourraient

(1) Décision du Joint Disciplinary Tribunal (organisme disciplinaire des auditeurs légaux britanniques) du 2 février 1999.

être purement et simplement tentés par la délocalisation de leur centre de commandement... Quelles que soient la valeur et la crédibilité de ces craintes, elles ont le mérite de mettre en valeur une évidence dont devra tenir compte le gouvernement et, éventuellement, le législateur : **il n'est pas de notre intérêt de fabriquer, sauf bonne raison, de « l'exception française » qui pourrait servir de prétexte à des déplacements d'entreprises.** Ce qui ne signifie pas, bien sûr, que l'on s'aligne, ici comme ailleurs, sur le moins disant...

– On le voit, les arguments en faveur de l'abstention ne sont pas complètement négligeables : ils relèvent tous, au fond, d'une certaine logique libérale. Car, après tout, **pourquoi faudrait-il que l'État intervienne une nouvelle fois sur des sujets relevant de pratiques professionnelles de professions libérales qui proposent leurs services sur un libre marché à des clients parfaitement capables de déterminer par eux-mêmes le meilleur service ?** Pourquoi l'État devrait-il imposer une ou des règles supplémentaires à une ou des professions organisées en ordres autonomes, dotés, par la loi, des pouvoirs nécessaires à faire respecter leurs propres règles déontologiques ? Pourquoi ne pas décider enfin qu'en France, désormais, si un conflit, un doute, une suspicion apparaît à propos de telle pratique d'un professionnel appartenant à l'un ou l'autre des réseaux pluridisciplinaires, on demandera aux professionnels eux-mêmes de trancher l'affaire, et, au besoin, au juge, national <sup>(1)</sup> ou communautaire, exactement comme viennent de le faire les avocats néerlandais à propos de l'affaire *Nova* ? Pourquoi faudrait-il encore légiférer ou réglementer dans une matière très complexe qui se satisferait sans doute davantage d'un traitement jurisprudentiel ? Et après tout, pourquoi ne pas s'en remettre, comme nous le suggérait, goguenard, l'un des représentants des réseaux, à la « main invisible » du marché ? *« Laissez faire et que le meilleur gagne ».*

– On rapporte ici cette boutade parce qu'elle rejoint, par un tout autre chemin, la pente qu'ont suivi depuis plusieurs années les pouvoirs publics en cette matière et que nous avons rappelée plus haut. Elle se caractérise par un prudent immobilisme, qui se nourrit sans doute des souvenirs que les responsables politiques de tous bords ont conservés du psychodrame de la fin des années 80. Reconnaissons-le, au risque de fâcher certains : l'écoute de certaines déclarations aussi peu fondées qu'irréalistes, les divergences professionnelles, voire les changements de position au cours même de la mission ne sont pas des encouragements à la réforme. En tout cas, ces données ne peuvent inciter qu'à la prudence. **Mais elles ne peuvent pas suffire à justifier l'immobilisme.** Il est clair en effet qu'ici, comme dans d'autres secteurs de la vie sociale, le marché n'est pas capable de résoudre par ses propres vertus la totalité des problèmes qu'il crée. Au cours de la mission, nous avons progressivement acquis la certitude que si les grands réseaux pluridisciplinaires sont dotés

(1) L'arrêt rendu par la cour d'appel d'Amiens le 16 novembre 1998 sur les risques de confusion entre la structure professionnelle d'exercice – la SA Fidal et l'association Fidal formation – prouve, si besoin en était, que le recours au juge est parfaitement envisageable... et efficace.

d'un dynamisme commercial et intellectuel qui les met en situation de satisfaire dans de très bonnes conditions d'efficacité une partie croissante des besoins des entreprises en services comptables, financiers, fiscaux et juridiques, ils sont aussi en mesure d'accélérer au sein de la profession d'avocat un décalage ou plus encore une **scission en deux métiers très différents**. L'un, orienté vers la vie économique, les problèmes des entreprises, petites ou grandes, organisé en associations, groupements ou réseaux de nature, de statut et de tailles différents mais de dimensions certainement supérieures à celles que nous connaissons aujourd'hui ; l'autre, plus conforme à la vision traditionnelle de la mission de l'avocat, orienté vers la prise en charge des problèmes des individus et des familles, mais lui aussi organisé par des formes plus souples de spécialisation et d'association. Par leur taille, leurs moyens, leur capacité de renouvellement, les réseaux pluridisciplinaires fonctionnent comme le plus puissant accélérateur d'une évolution de la profession d'avocat depuis longtemps à l'œuvre. La question que leur concentration et leur force nous posent aujourd'hui est de savoir si nous voulons que cette évolution qui, dans ses deux aspects, va à rebours de l'individualisme revendiqué encore par quelques-uns, soit collectivement maîtrisée ou non. Les plus récents événements professionnels, là, nouvelle concentration, ici, divorce ou défusion nous montrent que le mouvement de polarisation aux extrêmes pourrait encore s'accélérer...

## **Existe-t-il de bonnes raisons d'intervenir ?**

Les raisons d'intervenir aujourd'hui sur la question des réseaux pluridisciplinaires ne peuvent pas être rattachées à une volonté idéologique de réglementation. Elles tiennent uniquement aux positions prises récemment par les différentes professions concernées, à la nécessité d'offrir à tous une nouvelle stabilité. Du fait, aussi sans doute, que dans l'esprit public, y compris celui des professionnels libéraux, l'État est longtemps resté, en France, le seul régulateur, même si aujourd'hui se développent des autorités indépendantes de régulation.

La décision du Conseil national des barreaux du 14 mars 1998 sur les réseaux interprofessionnels qui est à l'origine de cette mission « *suppose des modifications législatives et réglementaires dont le CNB saisit immédiatement Madame la ministre, garde des Sceaux* »<sup>(1)</sup>. Depuis, le CNB demande aux différents barreaux de reprendre à leur compte les termes de sa décision et de veiller à leur application, ce qui pourrait donc se traduire par des mesures disciplinaires ou contentieuses dès la fin de l'année. Et rien n'indique que la profession organisée soit disposée à relâcher la pression en faveur d'une réglementation si l'on en juge par la ligne générale du rapport remis par l'intersyndicale à la mission. Dans ce ton guerrier et péremptoire que semblent affectionner les avocats syndiqués, elle annonce en effet aux pouvoirs publics que, dans le cas où ils renonceraient à encadrer les réseaux, ils devraient se préparer à rien moins

(1) Cf. communiqué du CNB du 16 mars 1998 en annexe 8.

qu'à « *inventer un nouveau système, sans les ordres, pour garantir aux citoyens la protection de leurs droits fondamentaux* » (1)...

Au soutien de cette prise de position qui est avant tout une demande, et comme un paradoxe, l'insolente bonne santé des « *Big* » : de plus en plus grands, de plus en plus gourmands au point de se dévorer entre eux ou de jouer les prédateurs chez leurs collègues auditeurs, comme le montre l'affaire *Price Waterhouse Coopers et Salustro Reydel* (2), de plus en plus internationaux, de plus en plus anglo-saxons, et bien sûr, avec des sociétés d'avocats membres de ces réseaux de plus en plus captives malgré leurs dénégations. Déclarations et contre déclarations, accusations et dénégations fleurissent, se répètent et insistent comme en témoigne l'article paru dans, *Juristes Associés* : « Info, intox, diabolisation ? Les » *Big* « n'en fissent pas d'inquiéter » (3). Au point que le procès en non transparence instruit de manière récurrente contre les « *Big* » pourrait se révéler dommageable pour l'ensemble de la profession française. Certains représentants des auditeurs nous ont fait part, à plusieurs reprises, de leur crainte et de leur désir conséquent de voir édicter quelques règles destinées à assurer la transparence sur le fonctionnement interne des réseaux. Sans doute les « *Big Five* » ont ils eux aussi intérêt, ils le disent eux-mêmes, à ne pas jouer le « secret des affaires »...

L'autre grande famille professionnelle des réseaux pluridisciplinaires, celles des commissaires aux comptes, si nous avons déjà rappelé qu'elle ne demande rien, n'a manifesté aucune crainte ni aucune hostilité à la perspective d'une réglementation plus précise des réseaux. D'abord parce que sous l'impulsion de leurs ordres nationaux les gens du chiffre ont plutôt recherché la paix que la guerre sur la question controversée du périmètre du droit. Et surtout parce qu'ils ont préféré aux batailles de principe un lent et méticuleux labeur de définition pragmatique de ce qui était permis et de ce qui ne l'était pas, sous la responsabilité d'un non professionnel de grande compétence, M. Yves Le Portz, et le contrôle d'une autorité indépendante, la COB, si bien que désormais les commissaires aux comptes campent tranquillement sur leur code de déontologie communiqué au garde des sceaux et contemplant avec une sérénité légèrement narquoise la fébrilité qui a saisi leurs collègues de « l'autre » profession. Ils nous ont en tout cas donné au cours des auditions l'image de professionnels organisés, déterminés, parlant d'une même voix et disposés à accepter toutes les mesures destinées à assurer une meilleure transparence de toutes formes d'association.

**Enfin, il est évident que l'exercice ou la collaboration interprofessionnels présentent des spécificités et des difficultés particulières qui sont, bien sûr, d'autant plus sensibles et complexes que la collaboration s'exerce sur une grande échelle et à un niveau international.** Cette coopération entre des professions organisées est désormais à peu près balisée et les décisions du CNB, elles-mêmes, en

(1) Contribution intersyndicale à la mission parlementaire, page 98.

(2) Cf. *La Tribune* 6 avril 1999.

(3) *Juristes Associés* n° 53, 7 mai 1999.

posent le principe. C'est seulement aujourd'hui l'association de professions non réglementées aux avocats et aux commissaires aux comptes qui fait problème. Bien sûr parce que les uns n'ont pas les mêmes obligations juridiques que les autres et que cela retentit sur les pratiques professionnelles et commerciales. Mais surtout parce qu'il est clair que le développement des réseaux pluridisciplinaires, et plus généralement des grandes entreprises de services, se fait aujourd'hui à partir du « *consulting* », du conseil juridique et fiscal sous toutes ses formes. Or, les relations de ces unités de conseils avec les cabinets d'avocats d'une part et les commissaires aux comptes d'autre part font problème, d'autant plus que les rapports entre eux tendent à se modifier, et justifient une prise de position, une clarification des règles.

Si pour toutes ces raisons il est sans doute temps de rappeler les règles, ou d'en définir de nouvelles, destinées à régir l'exercice interprofessionnel et les moyens d'en contrôler l'application, il faut aussi énoncer l'esprit dans lequel ce rappel ou cette initiative doivent être entrepris. Dans le cas où les pouvoirs publics décideraient d'intervenir, on suggère qu'ils aient présents à l'esprit en tant que ligne de conduite les propos que M. Maffioli, président de la CSMF, a tenus devant la mission et qui sont tout à fait transposables à notre sujet : « *Si le concept de réseau est attractif et plein d'avenir, il faut en éviter les effets pervers aujourd'hui connus – recherche exclusive de la rentabilité et perte d'indépendance des professionnels qui le constituent... C'est le patient [ici, le client] qui doit rester le pivot du système* » <sup>(1)</sup>.

**Mais si une intervention publique est finalement souhaitable, il reste encore à en préciser le niveau, le champ d'application et les formes.**

---

## **Les conditions d'une réglementation**

### **À quel niveau convient-il de réglementer les réseaux interprofessionnels ?**

Les réseaux sont internationaux par nature : les firmes dont ils certifient les comptes sont internationales, le marché de toutes les entreprises auxquelles ils s'adressent est international, même pour les PME, et, en conséquence le marché des prestations de services aux entreprises a tendance à déborder du strict cadre national. Que signifie alors une réglementation nationale ? On a vu que c'était là l'un des arguments les plus forts avancés par ceux qui ne souhaitent pas davantage de règles. En effet, comme on l'a dit précédemment, des dispositions plus restrictives imposées par la loi française à l'exercice des professions réglementées, et éventuellement des professions liées au conseil aux

(1) Audition de MM. Maffioli et Salustro.



entreprises pourraient avoir pour conséquence un détournement de marché au profit d'autres places européennes.

**Il faut donc placer toute réglementation dans une perspective internationale** – Quels sont les débats qui agitent les différentes instances internationales compétentes ? Quelles sont les orientations à moyen terme les plus vraisemblables ? – et en particulier, en tenant compte autant qu'il est possible aujourd'hui des négociations à venir dans le cadre de l'organisation mondiale du commerce sur la libéralisation des services. Mais, **c'est surtout dans le cadre communautaire que nous devons essayer de situer nos propositions.** Sans parler de la force contraignante des directives – mais nous avons vu plus haut qu'il n'en est pas prévu dans ce domaine – nous devons être extrêmement attentifs à la jurisprudence de la cour de justice, aux avis de la Commission afin d'apprécier les marges de manœuvre du gouvernement et du législateur. Même si, nous l'avons aussi vu, les contraintes communautaires sont aujourd'hui assez légères, nous devons chercher à les anticiper compte tenu de la lenteur mais aussi de l'obstination de la démarche communautaire lorsque son orientation a été fixée. Enfin, si nous estimions qu'il convient de se démarquer ou d'innover par rapport à l'orientation réelle ou supposée prise par les autorités communautaires, il conviendrait de s'interroger sur les alliés potentiels que nous pourrions trouver parmi nos partenaires avant de prendre une position dont nous aurions du mal à sortir une fois les négociations engagées. Bref, toutes ces précautions qui apparaîtront évidentes à ceux qui sont habitués à la négociation communautaire doivent être ici rappelées et soulignées. Dans un domaine aussi internationalisé et aussi volatil, nous devons rechercher les dispositions les plus susceptibles de nous assurer la meilleure situation concurrentielle possible. L'intersyndicale des avocats demande aux pouvoirs publics de « *résorber l'exception française et [de] soumettre l'ensemble des professionnels du droit en France à des règles unifiées, en accord avec celles des grandes démocraties* »<sup>(1)</sup>... Ces bonnes dispositions doivent figurer en bonne place dans la ligne de conduite commune.

## **Quel champ d'application ?**

Deux questions se posent quant à l'étendue des règles concernant les réseaux pluridisciplinaires : **doivent-elles s'appliquer à tous les réseaux quelle que soit leur taille, dès lors que des professions différentes coopèrent ensemble, ou bien doivent-elles s'appliquer seulement aux grandes organisations ?** Le rapport Le Portz et le travail accompli par la Compagnie nationale des commissaires aux comptes réservent les règles qui ont été fixées pour les seules relations avec les sociétés cotées en bourse. Cela se justifie car le parti pris adopté concerne les actions et non pas les acteurs. Mais quand il s'agit d'assurer que certains types de comportement seront interdits ou au contraire protégés, il n'y a pas de différence selon que l'on s'adresse à une petite ou une

(1) Contribution de l'intersyndicale des avocats, *op. cit.* page 98.

grande entreprise ou que l'on adopte ce comportement ou cette pratique au sein d'une petite ou d'une grande structure. **Le respect de l'indépendance n'est pas lié à la dimension de l'entreprise.** À l'appui externe de ce point de vue, on peut faire valoir aussi que le client peut souffrir, par exemple, de la perte d'indépendance de son avocat, quelle que soit la taille de son entreprise : une PME est tout aussi exposée à ce danger qu'une multinationale <sup>(1)</sup>. Ainsi, de quelque point de vue que l'on se place, ce qui compte avant tout au regard du respect des règles déontologiques, ce n'est pas la taille de l'association ou du client mais bien le caractère pluridisciplinaire du réseau. **Il s'ensuit donc que si le gouvernement décidait de proposer une réglementation de l'interprofessionnalité il serait plus simple et plus logique qu'elle s'adresse à toutes les formes d'association et non à quelques-unes.**

La **deuxième** question est plus difficile à résoudre dans son principe et soulève la difficulté centrale de cette mission : **l'éventuelle réglementation des réseaux doit-elle s'imposer à toutes les professions exerçant au sein du réseau ou seulement à celles qui obéissent à une réglementation organisée et sanctionnée par un ordre professionnel ?** Les avocats ont pris clairement position en faveur de la formule la plus restrictive et ils n'envisagent, du moins dans leurs prises de positions publiques, la pluridisciplinarité qu'avec des professions réglementées. Les commissaires aux comptes et les experts-comptables estiment qu'ils peuvent travailler et respecter leurs règles déontologiques dans l'une ou l'autre des situations, c'est-à-dire avec d'autres professions réglementées et/ou avec des professions non réglementées. La difficulté est là : la majorité des avocats telle qu'elle s'exprime dans les décisions du CNB de mars 1998 estime qu'elle ne peut travailler dans le respect des règles déontologiques de sa profession au sein de structures associant des professions non réglementées. On le voit, la réponse à cette question commande le contenu même des règles auxquelles les réseaux devraient se soumettre.

Mais, avant de trancher ce point, il reste à se demander quelle forme doit prendre une éventuelle réglementation.

## **Quelles formes de règles ?**

Faut-il légiférer de manière globale, exhaustive et solennelle par un texte de loi spécifique, ou bien s'en tenir plus modestement à quelques mesures, dont certaines relèvent sûrement du domaine législatif, strictement nécessaires au but poursuivi ?

Une première raison, purement tactique et pratique, devrait retenir le gouvernement de préparer une loi sur les réseaux pluridisciplinaires, c'est le rappel des conditions de préparation, de discussion et de vote de la loi de 1990. Le débat fut très difficile à conduire et les options malaisément tranchées car les avocats étaient divisés entre eux. Sont-ils plus unis et plus décidés aujourd'hui ? Les auditions réalisées au cours

(1) Audition de M. Peyramaure, par la mission le 19 novembre 1998.

de la mission ne permettent malheureusement pas d'assurer que le soutien à un projet de loi d'ensemble serait plus ferme et plus clair qu'il y dix ans. Il y a donc un risque de dévider à nouveau tout l'écheveau de la nouvelle profession, alors si difficilement constituée.

Mais une autre raison, plus décisive, milite en faveur d'une intervention législative et réglementaire limitée au strict minimum, c'est la nature de la réglementation. Il ne peut s'agir que de règles concernant les pratiques professionnelles de métiers encadrés par des ordres. L'intervention du législateur ou du pouvoir réglementaire peut donc s'en tenir à l'essentiel, le reste étant en quelque sorte délégué aux autorités ordinales. Dans cette intervention étatique limitée, on rejoindrait la pratique communautaire qui semble vouloir s'en tenir à une voie conventionnelle et jurisprudentielle. **La subsidiarité, si à la mode dans les questions européennes, trouve ici un champ d'application aussi justifié que bien fondé.**

---

## **Propositions de réglementation des réseaux pluridisciplinaires**

Nous supposons ici que les pouvoirs publics aient décidé d'édicter sous les formes appropriées quelques règles destinées à la fois à réglementer le fonctionnement des réseaux pluridisciplinaires et à répondre aux principales critiques qu'on leur adresse d'habitude. La première question à trancher concerne la nature de cette réglementation : réforme radicale ou régulation de l'existant ?

### **La séparation stricte du chiffre et du droit**

Cette solution radicale n'est pas présentée ici pour la forme. Elle mérite d'être envisagée. Elle consiste à interdire à tout commissaire aux comptes à pratiquer pour toute entreprise dont il certifie la comptabilité toute forme de conseil, directement ou indirectement. Cette position, brutale mais limpide, a de nombreux avantages : d'abord elle manifesterait l'importance que les pouvoirs publics français attachent à la fonction d'auditeur, à la mission de certification des comptes. Il est bien vrai que le développement de la bourse et de l'actionnariat, sa globalisation et la présence des fonds de pension et autres « hedges funds », le caractère extraordinairement volatil et soudain du comportement boursier a complètement modifié la fonction de certification. Elle s'assimile à une véritable mission de « service public » qui a pour rôle de garantir au monde entier la qualité et la sincérité d'une entreprise qui fait appel à l'épargne, qui a cessé d'être le fait de « capitalistes professionnels » mais dont, de plus en plus, dépendra le niveau de vie de millions de retraités ! Dans la vie économique moderne, et plus encore dans celle de demain, l'acteur qui certifie les comptes joue un rôle décisif : c'est lui qui doit

être absolument indépendant y compris et surtout à l'égard de son client ; il ne peut et ne doit être concerné en aucune manière par les autres activités de l'entreprise qu'il contrôle ; il ne doit de compte qu'au public et au marché sous le contrôle des juges spécialisés et/ou du juge de droit commun selon la nature du reproche qui lui est formulé.

Ensuite, en tranchant de la sorte le nœud gordien qui, on l'a vu, se pose dans tous les pays, y compris ceux qui ont une forte tradition « séparatiste », en rejoignant la position originelle des États-Unis d'Amérique dont les bourses dominent la vie financière internationale, on manifesterait la volonté d'accroître les garanties offertes par la place de Paris.

Enfin, une aussi stricte délimitation du périmètre du droit aurait pour conséquence de précipiter enfin la création d'une grande profession française du droit où s'unifieraient les avocats, les juristes d'entreprises, les notaires, les huissiers, les avoués...

On reconnaîtra à cette position le mérite de sa robuste simplicité. Elle revient, au fond, à mettre aujourd'hui en œuvre un très vieux thème revendicatif des avocats : aux avocats, tout le droit ; aux experts-comptables et aux commissaires aux comptes rien que le chiffre. C'est bien ce que l'on retrouve en tant que philosophie sous jacente dans la position du CNB de mars 1998, et plus encore dans le commentaire de cette position par l'intersyndicale. Certes, le CNB pose la possibilité de réseaux entre professions réglementées seulement dans le respect des périmètres de chacun tels que nous venons de les rappeler, ce qui, bien sûr, limite cette coexistence à peu de choses en commun.

Cette ligne simple qui aurait aussi l'avantage de donner satisfaction à une partie des avocats français – même si elle ne résout pas l'ensemble des problèmes qui se posent à la profession – soulève cependant de la part d'autres professions et de certaines entreprises un certain nombre d'objections que les pouvoirs publics ne peuvent pas ne pas prendre en considération :

– la fixation d'un périmètre du droit strict et intangible et exclusivement réservé aux avocats équivaut à supposer résolue la difficulté à laquelle on se heurte depuis plus de trente ans, à savoir que **l'activité de conseil** – quelle que soit la nature du conseil – **est de plus en plus partagée entre plusieurs professions**, que ces professions sont de plus en plus nombreuses et que la délivrance du bon conseil exige de plus en plus étroite coopération de plusieurs professions... Et c'est pourquoi de nombreuses entreprises interrogées par la mission se sont montrées indifférentes aux questions que nous leur posions : pour elles, ce qui importe est la qualité et la fiabilité du conseil et elles supposent, en général, que cette qualité est en rapport avec la taille et la nature pluridisciplinaires de l'entreprise de service à laquelle elles s'adressent... On le voit, et on le sait, c'est l'activité de conseil, activité par nature partagée, qui fait difficulté et non pas la coexistence ou la coopération de professions réglementées. Le problème, c'est la coopération entre profession réglementée et profession non réglementée pour satisfaire une demande non séparable et non séparée... ;

– et c’est bien parce que l’activité de conseil s’accommode mal d’une stricte distinction entre le « chiffre » et le « droit » que les réseaux pluridisciplinaires occupent la place qui est la leur sur le marché en développement, et, surtout, que la question se pose dans des termes comparables dans tous les grands pays, aux États-Unis où l’American Bar Association s’est lancée dans une grande consultation sur le point de savoir s’il fallait autoriser au non l’interprofessionnalité <sup>(1)</sup>, en Grande-Bretagne, aux Pays Bas et en Allemagne où les pressions en faveur des pratiques multidisciplinaires s’intensifient... Dans cette période d’interrogation générale, serait-il judicieux de trancher sans nuance au risque de se trouver isolé par rapport à nos partenaires et concurrents ?

– reste une dernière question : la solution radicale ici évoquée est-elle encore praticable ? Serait-elle suivie d’une quelconque efficacité pratique ? N’est-il pas beaucoup trop tard pour fixer un périmètre du droit que plus personne aujourd’hui n’est capable de définir de manière consensuelle ? Qui soutient que l’on pourrait aujourd’hui interdire à un expert-comptable de donner à l’entreprise où il assure une mission comptable un conseil juridique directement lié à cette mission ? Et dès lors que l’on convient que l’on ne reviendra pas sur ce qui est autorisé aux experts-comptables par l’article 22 de l’ordonnance de 1945 qui organise leur profession, qui pourrait leur interdire ou interdire aux... cabinets d’audit de s’adjoindre des juristes spécialisés dans le droit fiscal, le droit des affaires ou le droit social afin de donner aux entreprises auprès desquelles travaillent les auditeurs les conseils liés aux travaux dont ils sont chargés ? Dès lors que les réseaux pluridisciplinaires ne seraient plus autorisés, qui pourrait empêcher les experts-comptables de recréer la catégorie des... conseils juridiques ?

– si donc le périmètre du droit est destiné à rester une notion floue, à la frontière poreuse et aux marges partagées et le conseil aux entreprises une activité où sont appelées à coopérer des professions réglementées et non réglementées, **pourquoi ne pas partir de ce qui existe aujourd’hui et qui fait problème pour essayer d’y mettre quelques règles et un peu... d’ordre ?**

**Autrement dit, nous suggérons, plutôt que de chercher à interdire les réseaux pluridisciplinaires, de leur imposer quelques règles simples et de décider des moyens de leur application et de leur contrôle.**

## **Pour une règle du jeu simple et pratique à la fois**

Elle peut se décomposer en quatre principes sur lesquels il nous semble qu’un accord entre **tous** les professionnels rencontrés existe d’ores et déjà.

(1) Elle vient d’accomplir, on l’a vu, un pas décisif vers la reconnaissance de la pluridisciplinalité..

## Premier principe : la liberté d'association fonde une définition extensive du réseau

On ne voit pas des professionnels libéraux limiter le principe de la liberté d'association ! On propose donc sur ce point crucial une conception ouverte et réaliste : il existe de grandes organisations prestataires de services aux entreprises qui associent, selon des modalités diverses des commissaires aux comptes, des experts-comptables, des avocats, des consultants aux spécialités les plus diverses... Nous suggérons donc, comme le veut déjà l'usage, de nommer **réseaux** ces formes d'association ou de coopération que nous proposons **d'encadrer et de réglementer, et non de détruire**, dans le but exclusif de permettre à tous ceux qui les constituent de respecter leur déontologie propre ou de se soumettre à une déontologie commune en vue d'assurer le meilleur service du client.

Peut-on être plus précis ? Après avoir longuement écouté les uns et les autres, parfois à plusieurs reprises, et constaté la permanence de profondes et anciennes divergences de vue sur la manière d'aborder la question des réseaux, nous proposons aux uns et aux autres d'accepter de se laisser guider par le principe de réalité et le principe de fonctionnalité, le temps nécessaire à prendre connaissance de ces propositions.

Ce premier pas franchi, nous proposons donc de réécrire l'article 67 de la loi de 1990 afin de donner une définition juridique claire et positive des réseaux, inspirée de la définition générale des réseaux proposée par le rapport Le Portz : « *Sont considérées comme formant un réseau les personnes physiques ou morales fournissant à titre professionnel des services ou conseils en matière d'audit, de comptabilité, de conseil judiciaire, juridique, fiscal ou organisationnel ou dans des domaines annexes et entretenant directement ou indirectement entre elles des relations manifestes établissant une communauté d'intérêt durable* ».

**Cette définition extensive du réseau s'écarte de la proposition du CNB qui limite la notion de réseau aux seules professions réglementées.** Nous avons déjà critiqué plus haut ce qui apparaît bien comme une « fausse fenêtre ». L'association entre les seules professions réglementées n'a pas beaucoup de sens ni du point de vue de la complémentarité des missions ni du point de vue des besoins de la clientèle. Pour une entreprise, quelle qu'elle soit, il y a sans doute davantage de proximité entre un expert-comptable et un consultant qu'entre un avocat et un commissaire aux comptes !

À l'appui de cette définition extensive, certains <sup>(1)</sup> ajoutent que l'inclusion dans les réseaux des professions non réglementées est le seul moyen pour les professions réglementées de « récupérer » ou de prendre part à la partie la plus intéressante et la plus prometteuse du marché du droit.

(1) Et notamment M.Peyramaure, audition du 19 novembre 1998

Dans le même esprit, il ne semble pas nécessaire dans cette définition de préciser que les réseaux pourront se constituer sous différentes formes : associations, GIE, sociétés de moyens, y compris des sociétés holding de réseaux qui pourraient devenir l'une des formes les plus adaptées au regroupement des avocats en cabinets ou en réseaux. Bien sûr, la création d'un réseau ne peut pas porter atteinte au caractère libéral et donc civil de l'exercice des professions d'avocat, d'expert – comptable et de commissaire aux comptes. Ce qui entraîne une double conséquence : les seules professions non réglementées qui peuvent coopérer au sein d'un réseau avec des avocats, des experts-comptables et des comptes sont des professions de conseil et **ces professions, par leur simple participation au réseau, se soumettent à un minimum de règles déontologiques communes rendues nécessaires par leur coopération avec des professions réglementées.**

Ainsi, il s'agit de faire apparaître de façon pragmatique et de rendre obligatoires les règles communes à toutes les professions associées (avocats, conseillers en gestion, en management, en informatique, experts-comptables, commissaires aux comptes) afin de permettre le fonctionnement des uns et des autres et de l'ensemble commun dans la transparence.

## Deuxième principe : pour une transparence complète des réseaux

Selon leurs détracteurs, les « *Big Five* » seraient des structures opaques adeptes des accords secrets et des écrans de fumées destinés à fixer ou à dissimuler les contournements et les violations des règles déontologiques des professions réglementées. Les « *Big Five* » (et les autres...) affichent de leur côté la présence en leur sein de... « déontologies », font visiter leurs « murailles de Chine » et exhibent des manuels de déontologie internes à côté desquels le Code de procédure pénale fait figure de plaquette publicitaire... Qui croire ?

Nous proposons beaucoup plus simplement de prendre au mot de leur propre discours les grands réseaux : puisqu'ils se sont dotés de règles communes destinées à organiser les relations entre les différents métiers associés dans leurs structures, ils devront les mettre à la disposition de leurs clients et les communiquer (*cf. infra*) sous peine de sanctions.

**Cette transparence est due d'abord aux clients.** Il faut qu'ils sachent qui est qui et qui travaille avec qui. La dissimulation de l'appartenance à un réseau peut-être dommageable pour la clientèle. C'est pourquoi nous proposons, à la suite d'ailleurs des positions prises par le CNB, **de modifier l'article 67 de la loi de 1990 pour ériger en règle la double dénomination.** Les membres des réseaux qui ont aujourd'hui une dénomination différente ou qui ne signalent pas leur appartenance au réseau auront l'obligation de la mentionner.

**La transparence doit jouer aussi complètement à l'égard des ordres professionnels.** Tout ce qui concerne le fonctionnement

interne d'un réseau doit être mis à la disposition des ordres professionnels ayant la responsabilité des professionnels réglementés engagés dans le réseau, à l'exclusion, bien sûr, du secret des affaires. Nous avons reçu l'assurance, à plusieurs reprises, que telle était déjà la situation qui prévalait au barreau de Nanterre et le barreau de Paris affirme avoir l'intention de procéder de la même manière. Mais, ces bonnes pratiques n'ont, pour l'instant, aucun caractère obligatoire et, bien sûr, en cas de défaillance ou de dissimulation ne donnent lieu à aucune sanction.

Nous proposons donc de renforcer les contraintes pesant sur les réseaux de trois manières complémentaires. D'abord **en frappant de nullité les accords** ou les conventions passés par les professionnels réglementés avec d'autres structures professionnelles et **qui n'auraient pas été communiqués à l'ordre**. On peut envisager le même traitement pour les experts-comptables et les commissaires aux comptes. Ainsi serait rendu sans objet le procès en dissimulation constamment instruit contre les réseaux. Ensuite, et pour pallier l'absence d'un ordre national des avocats, on propose **la création d'un Comité national de déontologie des réseaux** – sur lequel on reviendra plus loin – chargé notamment de donner un avis sur les textes réglementant les relations entre professions à l'intérieur des réseaux. Enfin, on pourrait envisager d'élargir les pouvoirs des ordres **en leur permettant de vérifier sur place** les assertions des cabinets concernés. Ces trois mesures destinées à assurer et contrôler la transparence des règles internes aux réseaux sont de nature législative.

### Troisième principe : les réseaux doivent respecter l'indépendance absolue des avocats et des commissaires aux comptes

C'est la question centrale, celle qui provoque les plus nombreuses interrogations, les plus fortes suspensions : est ce qu'est un professionnel membre d'un réseau peut conserver son indépendance ? Faut-il s'interroger sur la nature et les formes de cette indépendance selon les différentes professions ? Sans entrer dans de trop longs développements qui, on le sait d'expérience, peuvent remplir des rayons entiers de bibliothèque, on se contentera de rappeler qu'au sein des réseaux pluridisciplinaires tels qu'on les observe, l'indépendance n'a pas la même fonction et la même finalité selon qu'il s'agit de l'avocat ou du commissaire aux comptes. Pour le premier, son indépendance trouve son fondement et s'apprécie dans la protection et la défense de son client ; pour l'auditeur, au contraire, la justification et la finalité de son indépendance se trouvent dans la protection non de son client mais des intérêts d'un collectif abstrait, les actionnaires et les épargnants. On imagine facilement les gammes que l'on peut faire à partir de cette différence.

Mais plutôt que de reprendre ici ce qui peut vite ressembler à un exercice imposé, on préférera s'en tenir à l'opinion d'une des personnalités consultées concluant au caractère absolu de toute indépendance, quelle que soit la profession qui le revendique. Et il est bien vrai



que si l'indépendance des commissaires aux comptes relève de quelque chose qui s'apparente à une mission de service public, l'indépendance de l'avocat est au service de la défense de l'individu. Ainsi, le plus sage et le plus simple est **d'affirmer le caractère absolu de l'indépendance des uns et des autres**, avec toutes ses conséquences déontologiques qui trouveront à s'appliquer aux problèmes, classiques au sein des réseaux, des incompatibilités et des questions financières.

La question des **incompatibilités** au sein d'un réseau se concentre la plupart du temps sur le problème de l'indépendance réciproque des avocats et des commissaires aux comptes. Mais, elle se pose de manière tout aussi aiguë à propos des relations entre les experts-comptables et les commissaires aux comptes. Deux types de solutions ont été proposés : **l'incompatibilité radicale**, proposée par le CNB, mais nous avons indiqué plus haut qu'elle risquait de recréer la catégorie de conseil juridique et, surtout, qu'elle favoriserait la création et le développement de réseaux informels et occultes, donc impossibles à contrôler. Si ce remède, malgré sa simplicité, se révèle pire que le mal, il reste la solution préconisée par le rapport Le Portz et qui énumère des incompatibilités **par nature de missions**. Ce système, plus précis, reste cependant d'un maniement délicat et prêté, évidemment, à controverse. Mais surtout, l'appréciation de l'incompatibilité repose sur le seul commissaire aux comptes ce qui est inacceptable pour les avocats qui y voient une forme de soumission hiérarchique et une atteinte au secret professionnel. Pour que ce système, éventuellement précisé et complété, puisse servir de guide à la résolution des questions d'incompatibilité au sein des réseaux, il faudrait donc sans doute reprendre et, au besoin compléter les critères d'indépendance proposés par le rapport Le Portz, mais **laisser chaque professionnel maître de leur application** pour ce qui le concerne et, en cas de contestation ou d'obscurité, faire intervenir le comité de déontologie des réseaux que nous développerons plus loin.

**L'indépendance financière** des membres du réseau, pour être sincère et contrôlable, suppose que chaque réseau se soumette à quelques règles, quitte à ce qu'il les précise ou les complète en fonction de sa taille et de ses orientations principales. La première règle qu'on exigera est celle qui assure **l'indépendance du réseau vis-à-vis du client** : il faut donc poser le principe de la limitation du montant des honoraires assurés par un seul client, ce qui revient à reprendre la notion de « **liens financiers excessifs** » proposée par le rapport Le Portz. De même, les réseaux devront fournir des garanties écrites sur la manière dont ils assurent l'indépendance des professions entre elles et des avocats au sein des réseaux. **Le principe doit rester l'interdiction du partage des honoraires**. Mais il faut aussi que les autres relations financières au sein des réseaux soient précisées et que les pratiques licites et les pratiques illicites soient définies et répertoriées. Ainsi, comment répartit-on les frais communs liés au fonctionnement du réseau ? Si les honoraires ne sont pas mis en commun, accepte-t-on, et sur quelle base, de partager les profits de la structure commune ? Autant de questions qui doivent faire l'objet d'engagements précis et écrits que le Comité national de déontologie devra vérifier et valider.

Enfin, si l'exercice professionnel de chacun des membres du réseau suppose l'indépendance, **chaque entité** (cabinet) membre du réseau conserve **son indépendance** au sein de la structure commune pour ce qui concerne sa stratégie professionnelle, sa gestion et l'admission en son sein de nouveaux associés.

Ces propositions s'inscrivent dans le cadre législatif actuel et pourraient donc se trouver infléchies ou modifiées selon les conclusions auxquelles pourraient conduire les travaux actuellement menés sur la réforme du droit des sociétés.

### Quatrième principe : le respect des déontologies réciproques et de la déontologie commune

La déontologie est considérée « *comme l'ensemble des devoirs inhérents à l'exercice d'une activité professionnelle libérale et le plus souvent défini par un ordre professionnel* » <sup>(1)</sup>.

Les auditions ont montré que, parmi les nombreuses règles que les ordres professionnels ont définies à l'usage de leurs membres, trois d'entre elles devraient prioritairement faire l'objet d'une déclaration des réseaux au Comité national de déontologie.

– En premier lieu, **le conflit d'intérêt**, qui a déjà donné lieu à des décisions de principe ou à des normes connues et répertoriées. Si elles ne sont pas appliquées de manière satisfaisante, cela ne constitue pas un problème spécifique aux réseaux pluridisciplinaires qui se prévalent tous d'avoir mis en place des corps de règles détaillées et contraignantes. Il leur suffira donc de les rendre publics.

– Plus délicate et irritante est **la question de la publicité** : faut-il aménager les règles actuelles qui, pour ce qui concerne les avocats, l'admettent du bout des lèvres et prônent... « *la discrétion, de façon à ne pas porter atteinte à la dignité de la profession* »... <sup>(2)</sup> Et faut-il étendre ces règles, éventuellement aménagées, à l'ensemble des professions présentes dans le réseau ? On pourrait déjà accepter **l'unification des règles applicables en cette matière aux professions du chiffre et du droit**. En effet, les experts-comptables et les commissaires aux comptes sont soumis à une réglementation plus restrictive que celle des avocats. Un alignement sur les règles des avocats (qui laissent en fin de compte une certaine marge de manœuvre) exigerait de modifier les décrets relatifs à l'organisation des deux professions du chiffre. Mais cette unification justifierait dans un deuxième temps que l'on impose à l'ensemble des réseaux, **y compris donc aux professions non réglementées**, un comportement plus discret et plus réservé. Les représentants des réseaux affirment qu'ils ont la volonté, depuis la campagne d'Andersen consulting, d'imposer à leurs membres une certaine modération. Raison de plus pour les y aider en **imposant des règles identiques pour tous**.

(1) *Vocabulaire juridique*, Association Henri Capitant PUF.

(2) Article 161. Décret 27 novembre 1991.

– Le problème du **secret professionnel** est le plus symbolique mais pas forcément le plus difficile à résoudre. Nous avons rencontré à son propos deux écoles : celle des avocats, sur ce point unanimes, qui défend le secret absolu comme constitutif de la profession et garantie indispensable de la défense. À l'inverse, les commissaires aux comptes, dont la position est prudemment reprise par le rapport Le Portz, avancent, avec quelques hésitations pour certains, la théorie du « secret partagé » qui permettrait aux commissaires aux comptes de recevoir de leurs collègues avocats des informations confidentielles sur leurs clients communs. On retrouve au fondement de cette théorie l'idée que nous avons évoquée plus haut selon laquelle certains verraient dans la mission du commissaire aux comptes tournée vers les tiers et le public une tâche d'essence « supérieure » à celle qui revient à l'avocat exclusivement préoccupé des intérêts et de la défense de son seul client. Dans le même sens, certains se sont interrogés devant la mission sur le point de savoir si le secret professionnel auquel est tenu l'avocat lorsqu'il pratique le droit des affaires est de la même nature que le secret auquel il est astreint lorsqu'il assume la défense judiciaire de son client. On voit bien à quoi peut conduire un tel débat et on imagine aisément les torrents de rhétorique qu'il peut susciter. Mais, comme nous l'avons fait plus haut pour l'indépendance, il nous semble qu'il faut, dans le cadre de la présente mission, s'en tenir à une position très simple : juridique et judiciaire sont étroitement imbriqués, aucune autorité ne peut dire où s'arrête le conseil et où commence la défense et pas plus que l'indépendance, le secret ne se partage aisément... À l'appui de cette attitude simple et brutale, nous évoquons les positions extrêmement vigoureuses et « raides » prises par toutes les autorités ordinales ou syndicales, nationales ou communautaires des avocats que nous avons eu l'occasion d'interroger sur ce point. En conséquence, nous pensons que **la seule position possible sur cette question déontologique très sensible est l'affirmation que le secret auquel sont tenus les avocats doit rester absolu en tant qu'il est le fondement des relations entre le client et le professionnel**. Bien sûr, il convient d'apporter une nuance à ce principe dans le cas où l'avocat effectue une mission précise pour le commissaire aux comptes qui, devenant son client, ne peut se voir opposer le secret professionnel par l'avocat. Mais dans tous les autres cas, il convient de se ranger à la position traditionnelle, même si le travail en commun des juristes et des professionnels du chiffre suppose la mise en commun d'informations.

Ainsi, l'application aux réseaux du principe de la transparence conduirait les pouvoirs publics à exiger d'eux la publication de ce qui pourrait s'apparenter à leurs statuts et à leur règlement intérieur et où ils devraient obligatoirement décrire :

- les garanties destinées à assurer la complète indépendance des avocats et des commissaires aux comptes, notamment en matière financière et à propos des incompatibilités ;
- la protection des principales règles déontologiques, notamment le système de résolution des conflits d'intérêts et le respect du secret professionnel.

Ces règles, en ce qu'elles sont communes et destinées à assurer le respect des devoirs des professionnels soumis à une réglementation contrôlée, s'appliquent à tous les membres des réseaux. Il reste à étudier les mécanismes qui peuvent leur conférer une force obligatoire.

---

## **Pour un contrôle réel des réseaux pluridisciplinaires**

Jusqu'à présent il n'existe aucune forme obligatoire de contrôle des réseaux pluridisciplinaires ni, évidemment, de sanction. D'où l'impossibilité de sortir du cercle vicieux du soupçon ; en l'absence de règle objective et sanctionnable, les déclarations d'intention des réseaux n'ont pas d'effet. Nous proposons sur ce point une véritable innovation en suggérant la création d'un **Comité national de déontologie des réseaux**, chargé de vérifier la conformité des règles de fonctionnement interne de toutes les structures pluridisciplinaires, quelle que soit leur taille, aux principes que nous venons d'évoquer ci-dessus, d'en sanctionner les infractions par l'intermédiaire des ordres professionnels.

La définition extensive du réseau telle que nous l'avons proposée ne permet pas de confier la tâche de régulation et de contrôle de ces « associations » à l'un des ordres qui par construction, n'a de pouvoir que sur les membres d'une des professions du réseau. On pense donc immédiatement à une instance composée paritairement de représentants des différents ordres concernés. Mais cette proposition se heurte à de solides objections : l'une, de fait, tient à l'absence d'un ordre national des avocats. Bien que cette question ne relève pas de l'objet de cette mission, on a pu constater une nouvelle fois combien l'atomisation de la profession l'affaiblit et rend difficile toute négociation sérieuse... L'autre objection, plus théorique, est la crainte que ne manquerait pas de susciter cette instance qui ressemblerait à un « super-ordre », et qui, de plus, serait vite paralysée par l'affrontement de représentants ordinaires dûment mandatés...

Là encore, il convient sans doute d'ouvrir les perspectives... On pourrait donc imaginer que le CNB, la conférence des bâtonniers, le barreau de Paris, la compagnie nationale des commissaires aux comptes, l'ordre des experts-comptables proposent chacun un membre du nouveau comité. La COB, le ministère des Finances et la chancellerie proposeraient chacun un représentant et les huit membres ainsi choisis seraient nommés pour une durée assez longue (six ans ?) par le gouvernement.

La première mission de ce comité consisterait à recueillir les documents rédigés par les réseaux, à les examiner, à donner un avis et à le transmettre aux ordres concernés.

De même, il donnerait son avis sur toute difficulté ou conflit qui lui serait soumis portant sur l'indépendance, la transparence et plus

généralement les conditions de fonctionnement des réseaux. Il pourrait déférer devant son ordre le professionnel dont il estimerait le comportement critiquable au regard des règles déontologiques de sa profession et de leur mise en œuvre au sein du réseau auquel appartient ledit professionnel.

Il pourrait faire toute communication auprès des pouvoirs publics, du CNB, de la conférence des bâtonniers, du barreau de Paris, de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes et du Conseil de l'Ordre des experts-comptables sur toute question dont il se saisirait dans le but d'améliorer le fonctionnement desdits réseaux.

Le comité national pourrait être saisi par les cabinets ou les entités exerçant en réseau, le président du CNB, de la conférence des bâtonniers, du barreau de Paris, de la compagnie nationale des commissaires aux comptes, de l'Ordre des experts-comptables, de la COB et par les pouvoirs publics. Faut-il élargir la saisine à l'ensemble des professionnels des réseaux et à leurs clients ? C'est peut-être risquer l'encombrement et la paralysie de la nouvelle autorité. Il serait peut-être plus sage de limiter dans un premier temps sa saisine à une liste de personnes es-qualité en plus des cabinets exerçant en réseau et de lui laisser ainsi le temps de fixer sa doctrine et sa jurisprudence.

Ainsi, ce comité national jouerait à la fois le rôle d'une autorité de contrôle et d'un observatoire de la réalité des réseaux soumis à la transparence, complète et sanctionnée.



---

Troisième partie

---

# **Favoriser le développement des professions juridiques**





Sans nier « *qu'il y aura toujours des cabinets individuels, indispensables et nécessaires à l'équilibre des prestations fournies à la clientèle, car parfaitement adaptés à certains besoins de celle-ci* »<sup>(1)</sup> on peut affirmer, avec la même conviction que l'exercice professionnel individuel est appelé à devenir de plus en plus marginal, voire à disparaître, du moins en matière de droit des affaires...

Face à l'internationalisation des relations économiques, à la complexification des règles de droit, y compris au plan interne, le travail dans des équipes, mono ou pluridisciplinaires, au sein de firmes importantes, apparaît désormais, en effet, comme un mode obligé d'organisation du travail consacré aux prestations intellectuelles.

Depuis plusieurs années, de nombreux avocats français ont pris conscience de cette nécessité et démontré, ainsi, la viabilité et la qualité du barreau, mais, il reste que, contrairement à leurs homologues anglais ou américains, ils n'ont pas su, et n'ont pas pu, constituer des réseaux d'avocats de dimension mondiale.

Les causes de ce retard sont, comme toujours multiples.

On peut, tout d'abord voir dans cette situation, comme l'ont souligné de nombreux intervenants<sup>(2)</sup>, les effets d'un « individualisme à la française » qui conduit les professionnels soit à demeurer purement et simplement isolés, soit à se diviser dès que leurs cabinets atteignent une certaine taille, soit, enfin, à échouer dans leurs tentatives d'alliance contractuelle, pourtant parfois très avancées, avec des cabinets implantés dans l'Union européenne ou à l'étranger...

Mais, au-delà ces obstacles d'ordre psychologique et culturel, qui ne paraissent devoir céder que sous les effets conjugués des nécessités économiques et de l'évolution même de la société, il est juste de relever que, sur le chemin des regroupements et de la constitution de réseaux juridiques nationaux ou internationaux, d'autres difficultés subsistent.

Derrière l'inquiétude exprimée par les avocats à l'encontre des réseaux pluridisciplinaires, il y a, en effet, une autre inquiétude unanime-

(1) Note de M. Boyer, ancien bâtonnier de Lyon, novembre 1997, page 5.

(2) Sans que cette liste soit exhaustive, on peut, notamment, citer : J. - B. Thomas, L. Chambaz, le bâtonnier Farthouat etc. La variété même de cette liste démontre, si besoin en était, que ce constat transcende les différents « camps » en présence.

ment soulignée et, sans doute tout aussi vive, qui a trait aux « handicaps de compétitivités »<sup>(1)</sup> structurels et fiscaux, dont souffrent les professionnels français du droit face à leurs concurrents, qu'il s'agisse des « Big Five », des cabinets anglo-saxons... ou des professions du chiffre.

C'est pourquoi, parallèlement à la réglementation des réseaux pluridisciplinaires que nous avons suggérée plus haut, il nous paraît indispensable de proposer au Gouvernement de procéder à quelques adaptations susceptibles « d' [apporter] sans conteste une des réponses les plus appropriées à l'hégémonie des réseaux des » Big Five « et à l'influence croissante des grands cabinets anglo-saxons »<sup>(2)</sup>.

Mais avant de suggérer quelques-uns de ces moyens, il nous faut donner les raisons qui nous ont conduit à laisser de côté une question classique dans les débats professionnels. Il s'agit de « l'irritante » question de la TVA.

Depuis 1991, date de leur assujettissement à la TVA, les avocats contestent le taux d'imposition de leurs prestations (taux normal, soit 20,6 %, à l'exception des prestations accomplies dans le cadre de l'aide juridictionnelle, qui sont assujetties au taux de 5,5 %), au motif qu'il renchérit sensiblement le coût de l'accès à la justice et introduit une différence de traitement entre les entreprises qui, étant elles mêmes assujetties à la TVA, peuvent déduire la TVA, et les particuliers qui ne peuvent bénéficier de cette déduction. Ils demandent donc l'application du taux réduit sinon à l'ensemble de leurs prestations, du moins à celles qui sont relatives au droit social et familial.

Cette question est d'une part relativement étrangère à notre sujet – car la clientèle concernée est composée dans sa quasi-totalité d'entreprises –, et d'autre part sans grandes perspectives d'évolution, compte tenu des contraintes communautaires particulièrement fortes en matière de taux de TVA (Le taux réduit est réservé à une série de prestations expressément perçues en annexe à la 6<sup>e</sup> directive TVA).

Mais, dans un débat qui, comme on l'a vu, transcende largement la seule question des réseaux pluridisciplinaires et intéresse l'avenir de la profession d'avocat dans son ensemble, on aura à cœur de ne pas oublier les avocats dits « de proximité » dont le rôle social, de toute première importance, nous paraît devoir être impérativement préservé et encouragé.

Les négociations en cours à Bruxelles sur une renégociation de la liste des produits et services susceptibles de bénéficier du taux réduit sont, certes, très avancées et, *a priori*, concentrées sur les seuls services à forte intensité de main d'œuvre. On se contentera donc, ici, d'exprimer le souhait qu'une réflexion soit engagée sur les mesures susceptibles d'atténuer le très fort sentiment d'inégalité devant l'accès à la justice qui ne nous paraît pas sans fondement. Cela peut passer par un aménagement

(1) Lettre de M<sup>m</sup>c de la Garanderie, Bâtonnier de Paris, à la mission, 18 mars 1999.

(2) Lettre de M<sup>m</sup>c de la Garanderie, bâtonnier de Paris, à la mission, 22 avril 1999.

du taux de TVA <sup>(1)</sup>, mais aussi par une clarification des règles de déductibilité des frais professionnels de l'impôt sur le revenu, et le développement de l'aide juridictionnelle.

Abstraction faite de cette question, plusieurs propositions peuvent être faites en vue d'améliorer la compétitivité de la profession d'avocat.

---

## **Moderniser les structures sociétales d'exercice et favoriser les regroupements professionnels**

De l'avis unanime, ni la loi du 29 novembre 1966 sur les SCP, ni celle du 31 décembre 1990 sur les SEL n'offrent aux professionnels libéraux et particulièrement à ceux qui, comme les avocats, se situent dans un environnement concurrentiel, les outils de financement et de concentration nécessaires à l'amélioration de leur compétitivité <sup>(2)</sup>.

Comment remédier à cette situation ?

De la même manière que nous n'avons pas suggéré de grand chantier législatif pour résoudre les difficultés engendrées par les réseaux, nous nous efforçons, ici, de limiter nos propositions à celles qui nous paraissent véritablement indispensables et qui consistent à « faire sauter », les quelques verrous qui bloquent le développement de l'activité des professionnels concernés dans le respect scrupuleux du principe d'indépendance dont nous avons vu, tout au long du rapport, qu'il constitue la pierre angulaire du métier d'avocat.

(1) On pense ici à l'extension du taux réduit à certaines prestations présentant un caractère social (pensions alimentaires, contentieux prud'homal) mais aussi à une mesure d'une valeur symbolique inversement proportionnelle à son coût budgétaire, quasi - nul : l'extension du taux réduit à l'aide à l'accès au droit.

(2) On citera ici le professeur J. - J. Daigre « *les SEL n'ont de capitaux que le nom, elles n'offrent pas aux professions libérales réglementées l'instrument de financement et de concentration dont nombre de cabinets ont aujourd'hui besoin face à la concurrence interne d'autres professions réglementées ou non, et internationale* » (propos rappelés par M. Boyer, note citée, page 3), que l'on comparera à l'exposé des motifs de la loi du 31 décembre 1990 sur les SEL « *Le principal objectif du projet est de développer l'arsenal juridique offert aux professionnels libéraux en vue de l'exercice de leur profession afin de les mettre en mesure de faire face à la concurrence internationale... Les professionnels libéraux doivent pouvoir être des entrepreneurs comme les autres, notamment en ce qui concerne les conditions dans lesquelles ils peuvent financer leurs investissements* ».

## **Lever les blocages structurels au développement**

### **Permettre la constitution de holdings**

La création de holdings, structures ayant pour objet la prise de participations dans le capital des sociétés d'exercice, est actuellement interdite aux avocats, alors qu'elle est autorisée pour les experts-comptables depuis la loi du 8 août 1994. Les lois de 1966 sur les SCP et de 1990 sur les SEL et les sociétés en participation ont, en effet, entendu réserver la majorité du capital de ces structures aux seuls professionnels, personnes physiques, y exerçant leur activité.

Cette approche, fondée sur le souci de respecter l'indépendance des professionnels et le caractère libéral de leur activité, paraît aujourd'hui dépassée au regard des enjeux auxquels est désormais confrontée la profession d'avocat.

Dans l'éventail des solutions susceptibles de remédier à cette situation **nous proposons donc prioritairement**, rejoignant en cela le vœu récemment exprimé par le barreau de Paris <sup>(1)</sup>, **d'assouplir la législation existante et d'autoriser la création de holdings.**

La holding offre, en effet, de nombreux avantages, que l'on se contentera ici de rappeler brièvement : elle facilite, tout d'abord l'intégration de nouveaux associés et l'installation des jeunes ; elle permet, par ailleurs, de mener une politique de filialisation – par activités, territoriale – mieux adaptée au développement des cabinets et à la constitution de réseaux que les opérations nécessairement lourdes et complexes de fusion et d'absorption ; enfin, elle présente un intérêt fiscal évident, dans la mesure où les intérêts d'emprunt peuvent être déduits des résultats distribués <sup>(2)</sup>.

Le principe même de la création de holdings ne nous paraît pas, compte tenu de l'évolution générale des mentalités, devoir susciter d'opposition particulière, à condition, naturellement, d'une part que **le capital social de ces structures soit réservé aux avocats** (soit totalement, soit en majorité, le reste pouvant être détenu par les personnes visées au 2, 3 et 5 de l'article 5 de la loi du 31 décembre 1990 sur les SEL <sup>(3)</sup>), d'autre part **qu'elles soient soumises à la déontologie de la profession et par conséquent, au contrôle de l'ordre.**

(1) *Bulletin du Bâtonnier* « spécial structures et fiscalité d'exercice », mars 1999.

(2) Nous reviendrons *infra* sur cette question

(3) Il s'agit respectivement :

- pendant un délai de dix ans, des personnes physiques qui, ayant cessé toute activité professionnelle, ont exercé cette ou ces professions au sein de la société ;
- des ayants droit des personnes physiques mentionnées ci-dessus pendant un délai de cinq ans suivant leur décès ;
- des personnes exerçant soit l'une quelconque des professions libérales de santé, soit l'une quelconque des autres professions libérales, visées au premier alinéa de l'article 1<sup>er</sup> selon que l'exercice de l'une de ces professions constitue l'objet social.

## Favoriser la création de sociétés en participation

Instituées pour les professions libérales par le titre II de la loi n° 90-1258 du 31 décembre 1990, les sociétés en participation, proches du « *partnership* » anglo-américain, se caractérisent par leur simplicité de constitution et la souplesse de leur organisation et de leur fonctionnement. Elles constituent, ainsi, un moyen efficace à la fois de rapprochement entre structures professionnelles et de réalisation d'objectifs précis et ciblés, comme l'ouverture d'un bureau à l'étranger ou d'un bureau spécialisé en France.

Nous proposons donc de favoriser ce type de sociétés en l'ouvrant – ce qui n'est pas possible actuellement compte tenu de la rédaction de l'article 22 de la loi du 31 décembre 1990 – **aux personnes morales**.

## Lever les obstacles fiscaux au regroupement des structures

Ainsi que le rappelle le barreau de Paris « *les fusions, scissions et apports partiels d'actifs entre cabinets sont actuellement un des rares moyens permettant de regrouper des compétences, soit géographiques, soit sectorielles. Or, pour des raisons diverses, ces opérations se révèlent complexes, sources d'incertitudes et coûteuses pour les cabinets individuels, les SCP et associations en BNC, soit la grande majorité du barreau* »<sup>(1)</sup>.

Le CGI prévoit déjà un régime de faveur pour les regroupements d'entreprises : exonération des plus-values de fusion, exonération de l'impôt sur le revenu pour l'attribution gratuite de titres représentatifs de l'apport aux membres de la société absorbée, droits d'enregistrement réduits. **Ce régime n'est toutefois applicable qu'aux seules sociétés ou personnes morales passibles de l'IS. Pour les autres structures, la fusion entraîne, pour la société absorbée, toutes les conséquences d'une dissolution de société.**

Nous verrons plus loin les raisons pour lesquelles il nous paraît plutôt souhaitable d'encourager les avocats à exercer dans des structures relevant de l'impôt sur les sociétés. Mais, dans un premier temps, il nous paraît indispensable de donner un « coup de pouce » aux structures, de loin les plus nombreuses<sup>(2)</sup>, relevant des BNC, **en proposant d'étendre à leur profit le régime de faveur des fusions applicable aux sociétés à l'IS.**

(1) *Bulletin spécial du Bâtonnier, op. cit.*, page 6.

(2) En 1997, sur 32166 avocats recensés, 22215 exerçaient à titre individuel et 5455 en SCP, 1107 seulement en SEL et sociétés en participation (source : Caisse nationale des barreaux français, rapport d'activité 1997).

## Diversifier les sources de financement ?

Avec cette proposition, formulée, on le notera, sous forme interrogative, on aborde sans doute une des questions les plus controversées : faut-il, pour offrir à la profession des perspectives de développement, ouvrir le capital des cabinets d'avocats aux capitaux extérieurs ?

On hésite même à poser cette question, tant, là encore, le souvenir des débats de la loi de 1990 demeure vivace <sup>(1)</sup>.... Et, de fait, deux objections nous viennent immédiatement à l'esprit pour nous encourager à fermer, à peine ouverte, cette « boîte de Pandore ». D'une part, l'opposition de la profession d'avocat à une telle perspective nous paraît, peut-être à quelques nuances près, aussi unanime et déterminée qu'en 1990. D'autre part, son utilité ne nous paraît pas démontrée au point qu'elle justifierait de heurter la profession sur une question aussi symbolique.

En effet, les cabinets anglo-saxons, dont nous avons évoqué l'efficacité et la puissance, se sont développés sans apport de capitaux extérieurs et restent farouchement attachés à l'interdiction de tels capitaux, qu'ils considèrent comme consubstantielle à leur indépendance <sup>(2)</sup>.

Et pourtant, compte tenu de l'insuffisance manifeste des capitaux pouvant être mobilisés par les professionnels libéraux, et du coût élevé de ceux provenant du marché financier, compte tenu aussi du fait que, par leurs simples prestiges et renommée, les cabinets anglo-saxons ont sans doute beaucoup plus facilement que leurs homologues français accès, s'ils le souhaitent, aux financements bancaires, il nous paraît indispensable de verser au débat une proposition susceptible, à nos yeux, de permettre la capitalisation nécessaire au développement tout en préservant l'indépendance des professionnels.

Il s'agirait d'autoriser l'émission de **certificats d'investissement** (démembrements de l'action ne conférant pas de droits de vote à son détenteur), qui pourraient être détenus, dans la limite par exemple du quart du capital social, par toute personne physique ou morale – sous réserve de respecter les incompatibilités légales – et de **certificats de**

(1) À titre d'exemple, on citera les propos de M. Lederman, sénateur : « *Le Gouvernement a trouvé plus urgent : créer des sociétés de capitaux afin de faire de l'exercice du droit un créneau juteux pour capitaux en mal de placement, de permettre les investissements sur les secteurs de l'activité juridique et judiciaire.*

*Décidément, cette obsession de la spéculation tourne à la frénésie. Rien n'en réchappe. Le culte de l'argent tourne à l'intégrisme !*

*Cette observation me paraît fondée sur une évidence : permettre aux capitaux extérieurs à la profession d'entrer dans celle-ci par l'intermédiaire des sociétés de capitaux constitue l'un des coups les plus bas portés à l'indépendance des avocats. Il faut être clair. Cette création de sociétés de capitaux n'a pas d'autre objet que la spéculation, encore et toujours elle. Chaque jour, on lit dans les journaux ou on entend dire à la radio et à la télévision que l'argent pourrait tout et qu'il faut s'en débarrasser, sinon les jeunes, en particulier, et la société française, en général, deviendront plus malades que jamais. Pourtant, les beaux discours continuent. Après la culture, le logement, la recherche et même temps que le sport, voici la justice à son tour gangrenée ».* Sénat, séance du 19 novembre 1990, JOAN. Débats pages 3575 et 3576.

(2) Audition de M. James Vaudoyer, le 3 décembre 1998.

**droits de vote**, attachés, par dérogation à la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales, de façon irrévocable à la collectivité des professionnels exerçant dans la société, de manière à laisser à ces derniers l'intégralité du pouvoir de décision au sein de la société, et à ménager, ainsi, parfaitement leur indépendance.

Par souci de pragmatisme, nous n'irons pas plus loin dans nos propositions sur ce sujet, quitte à décevoir certains pour lesquels l'ouverture partielle du capital ne ferait, après tout, qu'aligner les règles applicables à la profession d'avocat sur celles de professions tout aussi jalouses de leur indépendance – on pense, notamment, ici aux professions médicales qui ont autorisé l'ouverture aux capitaux extérieurs à hauteur de 25 %...

## **Faut-il créer des sociétés interprofessionnelles d'exercice ?**

La réflexion menée en vue de constituer les sociétés interprofessionnelles d'exercice prévues respectivement par les lois de 1966 et de 1990 (cf. *supra* première partie, « Les pouvoirs publics et les réseaux pluridisciplinaires ») a révélé l'existence de nombreux problèmes, liés à la difficulté d'assurer un fonctionnement régulier et harmonieux de ce type de sociétés, compte tenu notamment de l'impossibilité d'harmoniser les diverses règles déontologiques des professionnels concernés ou de garantir l'indépendance respective de ces derniers dans une même structure.

**Faut-il pour autant, aller jusqu'à remettre en cause l'existence de telles structures ?** On peut légitimement hésiter. D'abord, parce que cela serait perçu comme un véritable reniement des engagements pris par les pouvoirs publics, et, partant, des travaux, sérieux et considérables, menés depuis des années, et encore tout récemment, sous l'égide de la DIPL. Mais cela ne saurait, bien sûr, constituer le seul argument : on pourra, également, avancer qu'en abordant cette question dans un rapport intéressant avant tout les professionnels du chiffre et du droit, on encourt nécessairement le risque d'être accusé de privilégier le point de vue – et les querelles fratricides –... de ces derniers, au détriment d'autres professions, notamment de santé, qui se sont à plusieurs reprises <sup>(1)</sup> exprimées en faveur de ce type de structures. Par ailleurs, comment ne pas s'appuyer sur l'exemple allemand, qui, ainsi qu'on l'a dit *supra*, prouve que l'édiction d'une réglementation autorisant l'association dans une même structure de professions réglementées soumises à des déontologies et à des instances ordinales différentes, n'est pas une tâche insurmontable ? Enfin, dès lors que le recours à de telles structures relèverait du libre choix de chacun, pourquoi en empêcher la constitution ?

**Et, pourtant, comment ne pas s'interroger ?** Le constat est là, tout d'abord : plus de trente-trois ans se sont écoulés depuis l'affirmation du principe de l'interprofessionnalité dans la loi sur les SCP, près

(1) Notamment dans le cadre de la concertation menée par la DIPL, quasiment depuis la publication de la loi de 1990.

de dix ans depuis sa réitération dans la loi sur les SEL et rien n'a bougé. Cet immobilisme, que l'on peut légitimement interpréter comme un recul, tant il dure, laisse nécessairement perplexe, et ce d'autant plus que, sans vouloir offenser les professionnels concernés, les enjeux de cette question paraissent, au plan national, relativement limités... On peut, ensuite, être influencé par le sentiment que la demande d'une interprofessionnalité d'exercice, loin d'avoir progressé, nous paraît au contraire quelque peu émoussée. Nous en voulons pour preuve les prises de position récentes de personnes ou d'organismes qui n'avaient pas montré jusqu'à ces derniers temps une hostilité de principe à l'encontre de l'exercice interprofessionnel intégré : on pense, bien sûr, au **bâtonnier Vatier**, et à son article dans le *Bulletin du Bâtonnier*... intitulé « Par Thémis, la SIEL nous tombe sur la tête »<sup>(1)</sup>. Moins spectaculaire, mais tout aussi réservée, la position du **barreau de Paris**, selon laquelle « *le projet de SIEL présente.... un certain nombre de difficultés majeures... Quels que soient les verrous la SIEL conduira de fait à une déréglementation de la profession, à un mélange d'autorités déontologiques et professionnelles... c'est le principe d'une offre intégrée, avec facturation unique et responsabilité partagée, contraire, alors, à nos règles* »<sup>(2)</sup>. Enfin, **Juri-Avenir**, jusqu'à présent très actif dans les discussions sur l'interprofessionnalité d'exercice, tout en se déclarant favorable à la poursuite de la réflexion sur ce point a, pour la première fois, fait officiellement part de ses doutes. « *Juri-Avenir ne se dissimule pas la difficulté qu'il y a à organiser au sein d'une structure d'exercice unique les relations entre des associés exerçant des professions différentes ; la difficulté est d'autant plus grande que, même s'il s'agit de professions réglementées, celles-ci peuvent correspondre à des secteurs d'activité fort divers (professions juridiques, techniques, santé). De plus, au sein d'un même secteur d'activité, le rôle de chacun peut recouvrir des réalités très diverses : assistance et conseil pour les avocats, contrôle dans le cadre d'une mission légale pour les commissaires aux comptes, assistance et authentification liée à la qualité d'officier ministériel pour les notaires. Dans ces conditions, il reste effectivement très délicat de créer les meilleures conditions d'exercice professionnel et d'organiser concrètement l'indépendance de chacun.* »<sup>(3)</sup>

On peut également soutenir qu'il existe déjà suffisamment de modes de coopération interprofessionnelle aptes à répondre à la demande du marché – le succès même des « *Big Five* » est là pour en attester ! que ce soit pour des opérations ponctuelles ou pérennes, et que les règles et principes, soit déjà existants, soit proposés par le présent rapport, sont ou seront suffisants pour organiser et contrôler l'exercice interprofessionnel.

Il appartiendra au Gouvernement d'arbitrer ce débat. Nous terminerons, sur ce point, en soulignant simplement que, quel que soit son choix, **il doit être rapidement arrêté, et mis en œuvre** sous peine d'épuiser à nouveau les professionnels... et leurs ministères de tutelle, au détriment de réflexions plus urgentes et fondamentales.

(1) *Bulletin du Bâtonnier*, n° 36, 3 novembre 1998.

(2) *Bulletin spécial du Bâtonnier*, *op. cit.*, page 5.

(3) Communiqué de *Juri-Avenir*, 15 mars 1999.



---

## Encourager l'adoption de l'impôt sur les sociétés (IS)

Un des motifs principaux de la création des SEL en 1990 a été, clairement, l'assujettissement à l'IS de ce type de sociétés. En effet, le régime d'imposition des bénéficiaires non commerciaux (BNC) est incontestablement peu favorable au développement des cabinets, compte tenu de ses limites en matières d'investissements : impossibilité de constituer des provisions, lourde imposition des revenus élevés etc.

Plusieurs pas ont été faits par le législateur ces dernières années pour encourager et faciliter le passage à l'impôt sur les sociétés : les SCP ont été autorisées, en 1996, à opter pour cet impôt ; la loi de finances pour 1998 a permis de fractionner, sur trois ou cinq ans au choix du professionnel, l'impôt supplémentaire dû à raison des créances acquises au moment de la transformation. Des ajustements à la marge pourraient être encore envisagés sur ce dernier point (le barreau de Paris propose, ainsi de « *modifier l'article 202 du CGI... afin de permettre un report d'imposition* » <sup>(1)</sup>), sans que cela nous paraisse constituer une priorité. Nous nous sentons, en revanche, obligés d'insister une fois de plus, sur une question tout aussi « irritante » que celle de la TVA évoquée *supra* : celle de la **non déductibilité des intérêts d'emprunt**.

Tout a déjà été dit, sur ce sujet, et nous serons donc brefs : nous pensons que l'impossibilité de déduire les intérêts des emprunts souscrits pour l'acquisition des parts ou actions soit de SEL, soit de SCP ayant opté à l'IS est une des raisons principales du faible succès de ces structures.

Tout en comprenant les réticences exprimées à plusieurs reprises par le ministère du budget à l'encontre d'un assouplissement de cette règle en raison, notamment, des craintes de demandes reconventionnelles de la part des commerçants et industriels assujettis à l'IS, nous proposons au gouvernement, non seulement d'autoriser la création de holdings, mais aussi de tenir compte des spécificités indéniables des SEL et des SCP ayant opté à l'IS <sup>(2)</sup> et **d'admettre** – comme il l'a fait, sous certaines conditions, en matière d'impôt de solidarité sur la fortune <sup>(3)</sup> **le caractère professionnel des titres de ces sociétés ou, à tout le moins, des titres appartenant aux professionnels exerçant au sein de ces**

(1) *Bulletin du Bâtonnier spécial, op. cit.*, page 7.

(2) On rappellera ici que ces sociétés sont caractérisées par un très fort *intuitu personae*.

– les règles de détention du capital sont extrêmement restrictives (dans les SEL, le capital est réservé aux professionnels ou à leurs ayant droits en totalité pour les professions judiciaires et juridiques, à hauteur de 25 % pour les autres professions ; dans les SCP, la totalité du capital doit être détenue par des professionnels exerçant dans la société) ;

– la responsabilité des associés des SEL est infinie et solidaire, contrairement à celle des associés de sociétés de capitaux de droit commun.

(3) CGI, article 885 0 bis.

**sociétés.** Une telle mesure constituerait un signe très fort de la volonté du gouvernement d'encourager réellement le développement de structures capitalistes modernes et l'installation des jeunes professionnels libéraux.

Une autre mesure, également importante, pourrait être suggérée : étendre aux SCP qui se transforment en SEL le régime de faveur jusqu'alors réservé aux seules entreprises individuelles se transformant en sociétés (article 151 octies du CGI). On rétablirait ainsi l'équilibre entre entreprises individuelles et SCP, tout en supprimant un obstacle non négligeable au passage à l'IS.

---

## **Limiter la patrimonialisation des cabinets d'avocats**

Dans un article sous-titré « La patrimonialité, point faible des français » <sup>(1)</sup> D. Hurstel, avocat associé du cabinet parisien de Wilkie Far & Gallagher, cité par Caura Barszcz, résume à la fois l'historique et les conséquences d'une spécificité française qui conduit, selon lui, à un constat sévère « *Une des particularités des cabinets français est la patrimonialité. Les avocats qui, il y a vingt, trente ou même quarante ans ont été à l'origine des grands cabinets d'affaires français ont eu l'idée fautive de penser qu'à la fin de leur carrière ils pourraient vendre leurs parts de cabinets sur la base de leurs réalisations (chiffre d'affaires ou bénéfices futurs). Pendant leur carrière, le cabinet se développe grâce à leur travail bien sûr mais aussi à celui de leurs nouveaux associés auxquels il serait ensuite demandé de racheter des parts de cabinets qu'ils ont largement contribué à développer ! Qui plus est, les choix stratégiques de ces cabinets restent entre les mains des associés les plus anciens risquant ainsi d'être dictés par la recherche du meilleur moyen de monnayer les parts. La patrimonialisation des cabinets est une erreur. L'individualisme français, des politiques de rémunération trop favorables aux « anciens », une trop lente réaction à l'internationalisation des besoins des clients, des recherches continuelles de rapports de force dans les rapprochements proposés ou commentés... C'est un défaut très répandu dans notre profession que de rechercher le chef, le détenteur du pouvoir.* »

Et de fait, souvent, lors des auditions effectuées dans le cadre de la mission, notre attention a été rappelée sur cette spécificité française, que certains n'hésitent pas à qualifier « d'aberrante ».

On est, en réalité, nécessairement perplexe si l'on se rappelle que, comme cela a été souligné lors de la description de la structure PwC, les « *Big Five* » et les cabinets anglo-saxons – soit **les deux modes d'organisation actuellement les plus performants** – sont fondés sur le **principe absolument inverse de « dépatrimonialisation »...**

(1) *Juristes Associés*, n° 54, 21 mai 1999, page 3.

Ce débat dépasse certes largement le cadre du présent rapport. Il conduit, en effet, à s'interroger non seulement sur des pratiques très ancrées dans les mentalités, mais également sur le principe même de la patrimonialité de la clientèle civile, régulièrement écarté par la Cour de cassation, malgré de fortes pressions en sens inverse, mais en revanche partie intégrante du droit fiscal... On ne proposera donc pas, ici, des mesures coercitives et on laissera aux tribunaux le soin de régler les abus les plus criants. Il nous semble, toutefois, important d'appeler l'attention des pouvoirs publics et de la profession sur cette question qui, si elle ne devait pas trouver de solutions satisfaisantes – au prix, il est vrai, d'une « révolution culturelle » de la plupart des ténors actuels – nous paraît de nature à entraver durablement l'essor et le renouvellement des cabinets français.

Et, à ce titre, il nous paraîtrait utile, au moins au plan symbolique, que **le législateur supprime la « prestation compensatrice » prévue dans la loi du 31 décembre 1990** en cas de retrait d'un associé de société en participation <sup>(1)</sup> ladite indemnité illustrant, jusqu'à la caricature, l'immixtion de la patrimonialité dans la structure sociétale de professions libérales sans doute la plus éloignée de ce concept.

---

## **L'ouverture du barreau aux juristes d'entreprise : une étape vers la grande profession du droit**

Comme le prouve le dernier document de l'intersyndicale des avocats, l'éclatement, en France, de l'exercice du droit entre différentes professions chacune détentrices d'un monopole strictement délimité et jalousement protégé est une réalité chaque jour plus douloureusement vécue... par les avocats – qui évoquent, avec une pointe d'envie, les exemples allemand ou anglais pour déplorer la spécificité française en la matière.

Les querelles de « basoche » suscitées autour de cette question ne doivent pas dissimuler qu'elle recouvre, effectivement, des enjeux considérables. Par souci d'apaisement, et aussi parce que nous serions sans doute, très au-delà de la mission qui nous a été impartie, en nous prononçant sur l'opportunité de l'existence autonome de telle ou telle profession, nous nous contenterons, ici, d'apporter une première pierre – sans doute modeste au regard de certaines espérances – dans l'édification, souhaitée par certains, redoutée par d'autres, de la « grande profession du droit » français, en proposant au Gouvernement de faciliter le rapprochement entre les juristes d'entreprise et les avocats.

(1) Article 23 de la loi n° 90-1258 du 31 décembre 1990.

Comme le souligne le document commun sur le rapprochement des deux professions signé le 7 juin 1999 par l'ACE et les quatre grandes organisations représentatives de juristes d'entreprise (AFJE, ANJB <sup>(1)</sup>, Cercle Montesquieu, ARJE <sup>(2)</sup>), qui pourra sur l'ensemble de ses points constituer une base de réflexion pour les pouvoirs publics, « *cette démarche est d'autant plus nécessaire et évidente que de nombreux pays étrangers (tels que les États-Unis, la Grande-Bretagne ou l'Allemagne) reconnaissent aux juristes d'entreprise la possibilité de bénéficier du statut d'avocat et que la directive 98/15 du 16 février 1998 réglemente l'exercice de la profession d'avocat, non seulement à titre indépendant, mais également à titre salarié au sein d'une entreprise, dans la mesure, dans ce dernier cas, où la loi de l'État membre d'accueil le permet* » <sup>(3)</sup>.

Plutôt que de proposer un statut spécifique de juriste d'entreprise, qui aurait l'inconvénient essentiel de créer une nouvelle profession là où l'offre est sans doute déjà pléthorique, nous suggérons que les juristes d'entreprise puissent, sous certaines conditions de diplômes, de formation et d'expérience professionnelle, être inscrits au tableau de l'Ordre des avocats tout en continuant à exercer leur profession au sein de leur entreprise. Cette inscription entraînerait, naturellement, soumission à la déontologie de la profession d'avocat.

(1) Association nationale des juristes de banque.

(2) Association des responsables juristes d'entreprise.

(3) « Une profession, un titre, une déontologie » annexe 9.

---

## Conclusion

La question posée par la lettre de mission du Premier ministre sur la possibilité de concilier la déontologie de la profession d'avocat et le regroupement des prestations intellectuelles aux entreprises dans des réseaux pluridisciplinaires est considérée par beaucoup de professionnels du droit comme sans réponse car les deux termes du problème (la déontologie et le réseau) leur apparaissent antinomiques.

Nous pensons cependant que la conciliation, et donc la réponse à la question, sont possibles sous trois conditions liées entre elles :

- **le système de contrôle des réseaux proposé ne peut fonctionner qu'à partir de la bonne volonté des professionnels.** S'il appartient au Gouvernement et au législateur d'en fixer les grandes règles et d'en prévoir l'institution, c'est aux professions qu'il reviendra de le faire vivre par la qualité des personnes qu'elles y délégueront et par l'autorité qu'elles lui reconnaîtront ;
- **l'efficacité du contrôle des réseaux suppose aussi qu'il soit pragmatique et évolutif.** Le mécanisme suggéré n'a pas besoin d'un lourd appareil législatif pour remplir sa mission. Son développement sera essentiellement jurisprudentiel et les pouvoirs publics pourraient proposer une clause de rendez-vous pour en apprécier les résultats ;
- les mesures juridiques et fiscales destinées à encourager le développement des cabinets d'avocats d'affaire d'origine française **constituent le pendant nécessaire à la reconnaissance et au contrôle des réseaux.** Seule une concurrence loyale et transparente entre les différentes formes d'exercice de la profession d'avocat permettra de dépasser la contradiction qui a conduit à la présente mission.

L'effort demandé aux uns et aux autres relève en définitive d'une volonté de réforme : comment permettre à la profession d'avocat de s'adapter une nouvelle fois à la société qui l'entoure sans menacer la seule mission qui justifie ses particularités : la défense, en toutes circonstances, de ceux qui ont remis leur sort entre ses mains ? Difficile conciliation à laquelle nous nous sommes attachés avec la conviction qu'elle participe, dans son champ à la perspective plus générale tracée, en d'autres circonstances par le Premier ministre : « *oui à l'économie de marché, non à la société de marché* »...



---

# **Annexes**





# **Conseil national des barreaux**

---

## **Réseaux, décisions du 14 mars 1998**

Pour l'application du présent texte, constitue un réseau toute organisation interprofessionnelle formelle ou informelle entre un ou plusieurs avocats et tout autre membre d'une autre profession ou entreprise, établissant une communauté d'intérêt durable dans le but de développer une clientèle actuelle ou potentielle et/ou de favoriser la fourniture de prestations complémentaires.

L'existence d'une telle communauté d'intérêt est présumée lorsqu'au moins un des critères suivants est constaté :

- usage commun d'une dénomination ou de tout autre signe distinctif tel qu'un logo, charte graphique ;
- édition et/ou usage de documents de présentation du groupe ou de chacun de ses membres faisant mention de compétences pluridisciplinaires ;
- existence en France ou à l'étranger de mécanismes directs ou indirects conduisant à une répartition ou à un partage des coûts ou des résultats ou rééquilibrage des rémunérations ;
- usage de moyens d'exploitation communs ou en commun susceptible d'avoir une influence significative sur l'exercice professionnel ;
- existence d'une clientèle commune significative liée à des prescriptions réciproques ;
- convention de coopération technique et financière ou de marketing.

### **Principes essentiels**

L'avocat ou la structure d'avocats membre d'un réseau doit s'assurer que le fonctionnement du réseau ne porte pas atteinte aux principes essentiels de la profession d'avocat. Il ou elle doit notamment ne pas entrer en contravention avec les dispositions de l'article 64-4 de la loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971 sur le démarchage au sens de l'article 1<sup>er</sup> du décret n° 72-785 du 25 août 1972 et avec celle de l'article 161 du décret n° 91-1197 du 27 novembre sur la publicité. À défaut, il doit se retirer du réseau.

## **Dénomination**

L'avocat membre d'un réseau doit veiller à ne pas créer de confusion dans l'esprit du public entre sa pratique professionnelle et celle des autres professionnels intervenant dans le réseau.

Un avocat membre d'un réseau doit avoir et utiliser une raison ou dénomination sociale distincte du nom de ce réseau.

Afin d'assurer une parfaite information du public, il doit faire mention de son appartenance au réseau.

## **Périmètre**

Un avocat ne peut participer à un réseau que si celui-ci comprend exclusivement des professionnels relevant de professions libérales réglementées ayant une déontologie déclinant une éthique commune à celle des avocats et dont le respect est contrôlé par une institution ordinale ou autre.

## **Incompatibilité**

Un avocat membre d'un réseau ne peut entrer en contravention avec les dispositions de l'article 111 a) du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991 relatif au principe d'incompatibilité de l'exercice de la profession d'avocat avec toutes activités de caractère commercial ; directement ou par personne interposée.

Un avocat membre d'un réseau ne peut, même avec l'accord de son client prêter son concours à ce dernier si un autre membre du réseau contrôle ou certifie les comptes de ce même client, notamment en qualité de commissaire aux comptes ou dans une qualité similaire, que ce soit en vertu d'un droit étranger ou non.

Plus généralement, un avocat ne peut participer à un réseau qui accepte que certains de ses membres perçoivent des honoraires :

- a) d'une société pour laquelle un autre membre assume une mission de contrôle des comptes ;
- b) de personnes physiques ou morales qui sont actionnaires de contrôle ou dirigeants, soit d'une société visée à l'alinéa précédent, soit de membres du groupe de sociétés auquel elle appartient.

## **Transparence**

Les avocats ou cabinets d'avocats membres des réseaux doivent déposer auprès de l'Ordre de leur siège social ainsi qu'auprès de la Commission d'harmonisation du Conseil national des barreaux, l'ensemble des accords ou documents sociaux permettant à celle-ci d'être pleinement informée sur l'ensemble de la structure juridique, économique

et financière du réseau, quelle que soit la loi applicable Un avocat membre d'un réseau ne peut à celui-ci et le ou les pays où il intervient :

a) organigramme général du réseau faisant apparaître les différentes entités mais aussi les accords de partenariat entre les membres du réseau ;

b) exposé sommaire permettant de comprendre le rôle joué par les différentes entités et accords visés ci-dessus ;

c) description sommaire des professions et métiers auxquels appartiennent les membres du réseau ;

d) description des organes de décision du réseau :

– organigramme des organes de décision distinguant le cas échéant l'organisation par pays (comment les différentes professions participant au réseau sont organisées pour la France), l'organisation internationale par métier (comment les avocats des différents pays sont organisés) et l'organisation internationale ;

– pour les différents organes de décision : mode d'élection, mandat et pouvoirs réels ;

f) Description des modes de participation aux frais et aux résultats :

– comment les différentes composantes du réseau participent (directement ou indirectement) au financement du cabinet d'avocat français (ex. : fonds propres, prêts, redevances pour services, prise en charge d'une partie du financement de charges incombant au cabinet d'avocat) et, réciproquement, comment le cabinet d'avocat français participe au financement d'autres composantes du réseau ;

– comment les associés du cabinet d'avocat sont-ils intéressés directement ou indirectement aux résultats d'autres entités du réseau (ex. : quote-part dans les résultats au travers de sociétés de services, valorisation de participations, système de retraites notamment sous forme de contrats de consultants) ;

g) description des informations introduites dans les bases de données et procédures relatives à l'accès ;

h) description des mesures mises en place afin d'assurer le contrôle interne du respect des règles déontologiques (ex. : conflits d'intérêt, risque d'atteinte à l'indépendance, moyen d'éviter de profiter passivement du démarchage effectué par d'autres membres).

## **Conflit d'intérêt**

L'avocat ne peut pas participer à un réseau dans lequel des procédures adéquates d'identification et de gestion des conflits d'intérêts ne seraient pas appliquées. Le respect des règles relatives aux conflits d'intérêt est apprécié non pas au niveau du seul cabinet d'avocats mais de l'ensemble du réseau.

D'une façon générale, un avocat membre d'un réseau ne peut :

a) prêter son concours à un client si un autre membre du réseau prête son concours, dans une même affaire, à un adversaire dudit client ou, plus généralement, à toute personne se trouvant en situation de conflit d'intérêt avec lui ou encore s'il existe un risque sérieux d'un tel conflit, sauf, dans ce dernier cas, avec l'accord du client dûment informé par l'avocat ;

b) accepter une affaire d'un client lorsque la connaissance, par l'un quelconque membre du réseau, des affaires d'un autre client, favoriserait l'un au détriment de l'autre de façon injustifiée.

## **Secret professionnel**

Les avocats membres de réseaux doivent pouvoir justifier à toute demande de bâtonnier de l'Ordre auprès duquel ils exercent, que l'organisation de l'ensemble du réseau ne met pas en cause l'application des règles du secret professionnel.

## **Indépendance**

Le fonctionnement du réseau ne peut porter atteinte à l'indépendance de l'avocat.

La Commission d'harmonisation du Conseil national des barreaux peut être saisie pour avis sur l'appréciation de cette indépendance.

Constitue notamment une atteinte à l'indépendance le fait, directement ou indirectement :

- a) d'accepter les mécanismes conduisant à une répartition ou à un partage des résultats ou à un rééquilibrage des rémunérations en France ou à l'étranger avec des non-avocats ;
- b) d'accepter une relation de subordination de l'avocat ou un contrôle hiérarchique de l'exécution de ses missions par d'autres professionnels non avocats.

L'avocat membre d'un réseau doit veiller en toutes matières à ce que la facturation des prestations fasse apparaître spécifiquement la valeur de sa propre prestation.

## **Information**

Compte tenu de la présence des réseaux dans le ressort de nombreux barreaux et de la nécessité d'analyser des structures souvent complexes et à ramifications internationales, la Commission d'harmonisation du Conseil national des barreaux est chargée de recueillir et d'examiner les informations relatives aux réseaux, de déterminer, en concertation avec chacun d'eux, les procédures mises en place pour assurer le respect des règles applicables et le contrôle du respect de ces procédures.

À cet effet, la Commission d'harmonisation constitue en son sein une formation restreinte.

La Commission d'harmonisation informe les Ordres dans le ressort desquels les avocats participant à des réseaux sont établis, des conclusions de ces analyses et contrôles afin que ceux-ci soient à même d'exercer les prérogatives qui sont les leurs.

L'expression « avocat » englobe les avocats d'un barreau étranger ou ayant un titre reconnu comme équivalent dans leur pays d'origine.

---

## **Communiqué du CNB du 26 octobre 1994**

---

### **Pour un renforcement des règles du contrôle financier des entreprises**

Les différentes « affaires » qui défrayent la chronique illustrent la nécessité de renforcer la législation française sur le contrôle des entreprises.

Actuellement, sans que soit en cause la compétence des réviseurs légaux ou contractuels, une certaine ambiguïté des textes en vigueur permet aux groupes multi-services d'assurer à la fois les missions de contrôle et les fonctions de conseil. Elle peut prêter le flanc à la critique.

Il en va d'autant plus ainsi que les divers dossiers traités par la justice ont été découverts par les juges ou par la presse et non par les commissaires aux comptes, comme on aurait pu l'attendre.

Pour éviter que les entreprises françaises ne souffrent d'une perte de crédibilité dans leur fiabilité financière notamment, il faut renforcer les règles du contrôle avec en particulier une séparation complète et l'instauration d'incompatibilités strictes entre les missions de contrôle et de conseil.

Le Conseil national des barreaux demande aux pouvoirs publics d'agir d'urgence dans ce sens.



## **Communiqué du CNB du 8 juillet 1995**

Le conseil national des barreaux, constatant de permanentes anomalies de fonctionnement dans les groupes de services dits « pluridisciplinaires » :

- déplore que ces groupes profitent de la non-appartenance de certaines de leurs sociétés à des professions réglementées pour contourner les règles applicables à ces professions et notamment à la profession d'avocat. La publicité largement diffusée par un de ces groupes en étant un exemple récent et spectaculaire ;
- rappelle que le service du public, souci constant de la profession d'avocat, exige que l'avocat soit totalement indépendant tant sur le plan juridique que financier et économique ;
- considère également que les termes de la concurrence sont gravement faussés par de telles pratiques ;
- rappelle qu'il a saisi depuis plusieurs mois les pouvoirs publics de ces dysfonctionnements et leur demande à nouveau de prendre les mesures nécessaires pour que les usagers français du droit soient assurés d'une permanence et d'une cohérence dans l'application des règles déontologiques qu'ils sont en droit d'attendre de professionnels libéraux.





# Normes PwC 1993

## Compatibilité et indépendance du commissaire aux comptes (1993)

### Introduction

Les règles concernant l'indépendance des CAC et les incompatibilités se trouvent dans :

- articles 219-3 et 220 de la loi du 24 juillet 1966 ;
- norme n° 11 de la CNCC (indépendance) ;
- norme n° 16 de la CNCC (avis, recommandations et conseils) ;
- la synthèse présentée ci-après fournit l'essentiel (pour le commissaire et son réseau) sans prétendre être juridiquement exhaustive ou littérale.

### Les règles

RÈGLE 1. Le CAC (personne morale, personne physique ou un associé de la personne morale) ne peut pas recevoir une rémunération autre que celle de CAC de la société concernée, de ses filiales ou participations, ou d'une société actionnaire (à plus de 10 %) de cette société (incompatibilités). Cette disposition ne s'applique :

- ni aux activités professionnelles complémentaires effectuées à l'étranger ;
- ni aux missions particulières de révision effectuées par le CAC pour le compte de la société dans les sociétés comprises dans la consolidation ou destinées à entrer dans le champ de cette dernière.

Les CAC peuvent recevoir des rémunérations de la société pour des missions temporaires, d'objet limité, et entrant dans le cadre de leurs fonctions, dès lors que ces missions leur sont confiées par la société à la demande d'une autorité publique.

RÈGLE 2. Le CAC doit être indépendant. L'indépendance est un état d'esprit ; mais, le CAC (ou ses collaborateurs) ne peut se trouver dans une position susceptible d'altérer sa liberté de jugement ou d'être perçue comme compromettant son objectivité (par exemple, niveau d'honoraires élevé, détention de titres, action de prêts ou d'avantages particuliers).

## **Quelles missions le CAC peut-il accepter en dehors des travaux de certification ?**

Entrent dans les missions du CAC, c'est-à-dire sont des « activités autorisées » :

- traduction comptable d'opérations
- information financière
- élaboration de manuels des principes et méthodes comptables
- élaboration de systèmes et organisation comptables
- élaboration de procédures et de manière générale, toute mesures tendant à améliorer le contrôle interne.

**Mais pas** la mise en place par le CAC lui-même des réformes ou en assurant la direction effective et par conséquent la responsabilité.

### **Conditions d'acceptation**

On peut accepter la mission, à condition que :

- avant de commencer la mission, il y ait une lettre de mission précise, y compris le fait que la mission est réalisée dans le cadre du rôle du CAC, et
- il ne faut pas avoir une clause « capping » dans la lettre de mission
- la facturation doit respecter la règle de la norme 11.03 (c'est-à-dire, si le CAC estime que ces avis, recommandations et conseils lui ont occasionné une charge de travail supplémentaire, il lui appartient de réclamer une augmentation de ses honoraires normaux, facturés sur papier du CAC).

### **Exemples d'activités interdites au CAC**

- Les activités sans lien avec la vérification des comptes :
  - conseils marketing, communication ou information ;
  - prestation de services liés à l'activité de production (ex. : mise au point de logiciels) ;
  - conseil en organisation ;
  - conseil en gestion ;
  - recrutement ;
  - interventions rémunérées au moyen de commissions versées par des tiers.
- Les activités mettant le commissaire dans la position d'avoir à se prononcer sur des documents, évaluations, solutions ou prises de positions qu'il aurait contribué à élaborer, tels que :
  - tenue et/ou établissement des comptes
  - évaluations en tant que prestation distincte de la vérification des valeurs proposées
  - conseil juridique et fiscal
  - conseil en matière de fusion ou acquisition, participation à des négociations dans ce domaine
  - prestations comme défenseur de la société vérifiée ou implication dans des processus de décision de gestion.

**MAIS LE RÉSEAU PEUT SOUS CERTAINES CONDITIONS ACCEPTER LA MISSION**

---

# Normes PwC avril 1998

---

## Incompatibilités et indépendance du commissaire aux comptes

### Introduction

Les règles concernant l'indépendance des CAC et les incompatibilités se trouvent dans :

- articles 219-3 et 220 de la loi du 24 juillet 1966 ;
- norme n° 11 de la CNCC (indépendance) ;
- norme n° 16 de la CNCC (avis, recommandations et conseils) ;
- le rapport Le Portz du 16 décembre 1997, approuvé par la COB le 6 janvier 1998.

La synthèse présentée ci-après fournit l'essentiel (pour le commissaire et son réseau) sans prétendre être juridiquement exhaustive ou littérale.

---

## LES RÈGLES

RÈGLE 1. Le CAC (personne morale, personne physique ou un associé de la personne morale) ne peut pas recevoir une rémunération autre que celle de CAC de la société concernée, de ses filiales ou participations, ou d'une société actionnaire (à plus de 10 %) de cette société (incompatibilités). Cette disposition ne s'applique :

- ni aux activités professionnelles complémentaires effectuées à l'étranger ;
- ni aux missions particulières de révision effectuées par le CAC pour le compte de la société dans les sociétés comprises dans la consolidation ou destinées à entrer dans le champ de cette dernière.

Les CAC peuvent recevoir des rémunérations de la société pour des missions temporaires, d'objet limité, et entrant dans le cadre de leurs fonctions, dès lors que ces missions leur sont confiées par la société à la demande d'une autorité publique.

RÈGLE 2. Le CAC doit être indépendant. L'indépendance est un état d'esprit ; mais, le CAC (ou ses collaborateurs) ne peut se trouver dans une position susceptible d'altérer sa liberté de jugement ou d'être perçue comme compromettant son objectivité (par exemple, niveau d'honoraires élevé <sup>(1)</sup>, détention de titres, action de prêts ou d'avantages particuliers).

## **Quelles missions le CAC peut-il accepter en dehors des travaux de certification ?**

Entrent dans les missions du CAC, c'est-à-dire sont des « activités autorisées » :

- traduction comptable d'opérations ;
- information financière ;
- élaboration de manuels des principes et méthodes comptables ;
- élaboration de systèmes et organisations comptables ;
- élaboration de procédures et de manière générale, toute mesures tendant à améliorer le contrôle interne ;
- les actions de formation relative à des questions techniques ;
- aide ponctuelle à l'élaboration du processus de consolidation des comptes ;
- aide ponctuelle à la rédaction de l'annexe.

Mais pas la mise en place par le CAC lui-même des réformes ou en assurant la direction effective et par conséquent la responsabilité.

N.B. : les travaux effectués dans des domaines faisant partie de la mission d'audit par des experts spécialisés appartenant au réseau du CAC doivent être effectués sous sa direction et sa responsabilité ; la rémunération de ses prestations relève normalement des honoraires d'audit (éventuellement complémentaire).

## **Conditions d'acceptation**

On peut accepter la mission, à condition que :

- avant de commencer la mission, il y ait une lettre de mission précise mentionnant le fait que la mission est réalisée dans le cadre du rôle du CAC ;
- la facturation doit respecter la règle de la norme 11.03 (c'est-à-dire, si le CAC estime que ces avis, recommandations et conseils lui ont occasionné une charge de travail supplémentaire, il lui appartient de réclamer une augmentation de ses honoraires normaux, facturés sur papier du CAC) ;
- il n'y ait pas de « capping ». En effet, en principe, le « capping » ne peut s'appliquer à la mission de CAC. Dès lors, « capper » une mission entrant dans celle du CAC est contradictoire. En « capping » nous mettons

(1) Le rapport Le Portz du 16 décembre 1997 considère qu'il y a des liens financiers excessifs si les honoraires d'audit reçus du client sont supérieurs à 10 % du total des honoraires du cabinet.

en évidence qu'il s'agit d'autre chose que la mission de CAC donc incompatible (cf. règle ci-dessus) ;

– si un doute existe ou a existé sur l'acceptation de la mission, une note au dossier explicitera l'argumentation retenue. La cellule « risk management » sera consultée pour avaliser ou rejeter cette acceptation.

## Exemples d'activités interdites au CAC

- Les activités sans lien avec la vérification des comptes :
  - conseils marketing, communication ou information ;
  - fourniture et mise en place effective de systèmes intégrés de traitement de l'information ou de contrôle de gestion ;
  - prestation de services liés à l'activité de production (ex. mise au point de logiciels) ;
  - fonctionnement effectif de systèmes d'information après leur période de mise au point ;
  - conseil en organisation ;
  - conseil en gestion ;
  - recrutement ;
  - autres tâches du domaine propre de l'entreprise (externalisation ou « outsourcing ») ;
  - interventions rémunérées au moyen de commissions versées par des tiers.

• Les activités mettant le commissaire dans la position d'avoir à se prononcer sur des documents, évaluations, solutions ou prises de positions qu'il aurait contribué à élaborer, tels que :

- tenue et/ou établissement des comptes ;
- évaluations en tant que prestation distincte de la vérification des valeurs proposées ;
- conseil juridique et fiscal ;
- conseil en matière de fusion ou acquisition, participation à des négociations dans ce domaine ;
- prestations comme défenseur de la société vérifiée ou implication dans des processus de décision de gestion.

MAIS LE RÉSEAU PEUT SOUS CERTAINES CONDITIONS  
ACCEPTER LA MISSION – VOIR CI-DESSOUS

## **Le réseau peut-il accepter une mission chez un client chez lequel un associé de la firme est le CAC ?**

Le réseau ne peut pas accepter la mission s'il s'agit d'une « activité prohibée » au réseau. C'est-à-dire :

- tenue et/ou établissement des comptes (sauf prestations exceptionnelles d'assistance ponctuelle) ;
- évaluations, en tant que prestation distincte de la vérification, des valeurs proposées portant sur la société, ses filiales et participations et donc notamment missions de commissariat aux apports et/ou à la fusion ;

- prestations juridiques, financières et fiscales comportant des risques significatifs. C'est-à-dire des risques pour le résultat, la situation financière ou le patrimoine présents ou futurs de la société vérifiée susceptibles d'influencer la décision d'un investisseur ou d'affecter l'égalité des actionnaires ;
- services et conseils d'assistance à la gestion y compris l'externalisation (outsourcing) comportant les mêmes risques significatifs, ; – opérations d'« ingénierie financière » ou de « corporate finance », telles que fusions et acquisitions, montages complexes, restructurations, émission de valeurs mobilières, et défaisances).

Par exemple, activités portant sur la conception ainsi que sur la mise en place et pouvant inclure la rédaction d'actes ou de contrat d'opérations telles que portant sur émission de valeurs mobilières, fusion et acquisition (autres que les audits d'acquisition), opérations de portage, titrisation.

N.B. : la validation juridique ou fiscale de telles opérations fait partie de la mission du CAC, celui-ci peut avoir recours au concours des sociétés de son réseau.

- autres prestations :
  - conduisant à intervenir ou à assister dans le règlement de différends ayant une incidence significative sur les comptes ou comportant des risques pour l'égalité des actionnaires (sauf si l'intervention du réseau ne constitue en rien une position nouvelle mais le simple rappel d'une position déjà prise) ;
  - conduisant à s'impliquer dans le processus de décision de gestion ;
  - rémunérées au moyen de commissions versées par des tiers ;
  - conduisant à des liens personnels ou financiers (recrutement de dirigeants, rédaction de leur contrat de travail, détermination de leur rémunération) ;
  - d'un niveau d'honoraires trop important :
    - si les honoraires perçus par le réseau (hors CAC) pour des prestations « récurrentes » de services et conseils, sans rapport avec l'audit, son supérieurs aux honoraires perçus pour les missions d'audit ;
    - si les honoraires totaux d'audit et conseil versés au réseau sont supérieurs à 10 % du total des honoraires du réseau.

Les autres activités du réseau sont dites « sensibles ». Il conviendra, avant de les accepter, de s'assurer qu'elles ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance du CAC.

Sont plus particulièrement sensibles les activités suivantes :

- tout service et conseil du réseau lorsqu'ils mettent le commissaire dans la position d'avoir à apprécier l'incidence sur les comptes de situations que l'action du réseau aurait contribué à créer.

Pour ce faire, le CAC (ABS engagement partner) doit être consulté avant toute proposition et les conditions d'acceptation figurant ci-dessous doivent être respectées.

## Conditions d'acceptation

- La lettre de mission, la facturation et le rapport ne doivent pas être établis sur le papier à en-tête du CAC.
- L'acceptation d'une mission par le réseau doit être soumise préalablement à l'appréciation de sa compatibilité avec l'audit par le CAC (l'inventaire des prestations fournies par le réseau aux sociétés vérifiées et l'appréciation de leur compatibilité avec l'audit doivent être effectués par le CAC).
- En cas de doute sur l'acceptation de la mission, une note au dossier explicitera l'argumentation retenue. La cellule « risk management » sera consultée pour avaliser ou rejeter cette argumentation.
- En cas de doute résiduel, le comité de déontologie (CNCC/COB) pourra être consulté par la cellule « risk management ».
- La possibilité de mettre un capping doit être appréciée.





# Rapport préparé à l'attention de la chambre des délégués de la commission de l'American Bar Association (ABA) sur les cabinets pluridisciplinaires

## Recommandations

IL A ÉTÉ DÉCIDÉ que l'American Bar Association devrait amender ses Règles modèles de conduite professionnelle conformément aux principes suivants :

1 – La profession juridique devra adopter et conserver des règles de conduite professionnelle qui protègent ses valeurs fondamentales, l'indépendance de jugement professionnel, les informations confidentielles du client et la loyauté vis-à-vis du client en évitant tout conflit d'intérêts, sans toutefois permettre aux règles en vigueur d'entraver inutilement le développement de nouvelles structures visant à améliorer l'efficacité de la prestation de services et à faciliter l'accès du public au système juridique.

2 – Un avocat sera autorisé à partager des honoraires juridiques avec une personne n'ayant pas qualité d'avocat, sous réserve de certaines garanties permettant d'éviter la dégradation des valeurs fondamentales de la profession juridique.

3 – Un avocat sera autorisé à fournir des services juridiques par l'intermédiaire d'un cabinet pluridisciplinaire (MDP) défini comme une société de personnes, une société anonyme professionnelle ou autre association ou entité comprenant des avocats et des personnes n'ayant pas qualité d'avocat et qui a pour objet, entre autres, la prestation de services juridiques à un ou à plusieurs clients autres que le MDP lui-même ou qui se présente au public comme fournissant des services juridiques ainsi que des services non juridiques. Sont également visées les dispositions en vertu desquelles un cabinet juridique s'associe avec un ou plusieurs autres cabinets professionnels pour fournir des services, dont des services

juridiques, le partage direct ou indirect des bénéfices étant prévu dans ces dispositions.

4 – Les membres d'un MDP, ou autre, n'ayant pas qualité d'avocat, ne seront pas autorisés à fournir des services juridiques.

5 – Un avocat membre d'un MDP qui fournit des services juridiques aux clients du MDP sera lié par les Règles de conduite professionnelle.

6 – Un avocat, agissant conformément à la décision prise par un supérieur hiérarchique n'ayant pas qualité d'avocat sur une question ayant trait au devoir de fonction, ne sera pas de ce fait excusé du manquement aux règles de conduite professionnelle.

7 – Toutes les règles de conduite professionnelle qui s'appliquent à un cabinet juridique s'appliqueront également à un MDP.

8 – En ce qui concerne la prestation de services juridiques, tous les clients d'un MDP seront considérés comme les clients des avocats au regard des conflits d'intérêts et des imputations, comme si le MDP était un cabinet juridique et que tous les employés, les associés, les actionnaires, etc. étaient des avocats.

9 – Dans la mesure où la prestation de services non juridiques à un client est compatible avec la prestation de services juridiques à ce même client et avec les règles de conduite professionnelle, il sera demandé à un avocat de faire ce qui est en son pouvoir pour s'assurer que le client a bien compris que l'avocat et la personne n'ayant pas qualité d'avocat peuvent avoir des obligations différentes en ce qui concerne la divulgation des informations fournies par le client et que les tribunaux pourront traiter différemment les informations communiquées par le client à l'avocat et à la personne n'ayant pas qualité d'avocat.

10 – Il sera demandé à un avocat membre d'un MDP qui fournit des services juridiques à un client du MDP et qui travaille avec une personne n'ayant pas qualité d'avocat et fournissant des services non juridiques dans le cadre de la prestation de services juridiques au client – ou qui est assisté par une telle personne – de faire ce qui est en son pouvoir pour veiller à ce que le MDP prenne effectivement des mesures permettant de garantir que la conduite de la personne n'ayant pas qualité d'avocat est compatible avec les obligations professionnelles de l'avocat.

11 – Un avocat membre d'un MDP ne devra pas déclarer au public en général ni à un client particulier que les services fournis par l'avocat ne sont pas des services juridiques lorsque ces mêmes services pourraient être considérés comme entrant dans la pratique du droit s'ils étaient fournis par un avocat dans un cabinet juridique. Une telle déclaration pourrait constituer une présomption de déclaration mensongère déterminante.

12 – Un avocat ne devra pas partager des honoraires d'avocat avec une personne n'ayant pas qualité d'avocat, ni constituer une société de personnes ou autre entité avec une telle personne, si l'exercice du droit

constitue l'une quelconque des activités de la société de personnes ou autre entité ; toutefois un avocat faisant partie d'un MDP contrôlé par des avocats sera autorisé à le faire, et un avocat faisant partie d'un MDP non contrôlé par des avocats sera autorisé à le faire sous réserve de garanties semblables à celles mentionnées au paragraphe 14.

13 – Le fait d'autoriser le partage des honoraires et la participation au capital dans un MDP n'affecte en rien les règles de conduite professionnelle qui interdisent le partage des honoraires et les sociétés de personnes à tout autre titre, y compris les dispositions en vigueur limitant la détention d'actions dans toute entité ou organisation fournissant des services juridiques.

14 – Comme condition préalable pour qu'un avocat soit autorisé à s'engager dans la pratique du droit dans un MDP, il sera demandé au MDP de déposer auprès de l'instance suprême ayant autorité pour réglementer la profession juridique au sein de chaque juridiction dans laquelle le MDP fournit des services juridiques (le « Tribunal »), un engagement par écrit signé par le directeur général (ou par tout dirigeant de la société) et par le conseil d'administration (ou par un organe équivalent) aux termes duquel :

(A) il n'interférera pas, directement ou indirectement, dans l'exercice du jugement professionnel et indépendant d'un avocat pour le compte d'un client ;

(B) il établira, mettra en place et fera appliquer des procédures visant à protéger l'exercice du jugement professionnel et indépendant d'un avocat pour le compte d'un client contre toute interférence du MDP, de tout membre du MDP ou de toute personne ou entité contrôlée par le MDP ;

(C) il établira, mettra en place et fera appliquer des procédures visant à protéger l'obligation professionnelle d'un avocat de séparer les fonds de ses clients ;

(D) les membres du MDP qui fournissent ou prêtent leur assistance à la prestation de services juridiques se conformeront aux règles de conduite professionnelle ;

(E) il respectera le rôle unique de l'avocat dans la société, en tant que membre du système juridique, représentant des clients et personne publique ayant des responsabilités particulières dans l'administration de la justice. Cet engagement fera état du fait que des avocats faisant partie d'un MDP ont la même obligation spécifique de fournir des services juridiques bénévoles *pro bono publico* que des avocats exerçant en indépendants ou dans des cabinets juridiques ;

(F) il contrôlera chaque année les procédures établies à l'alinéa (B) et les amendera le cas échéant pour en assurer l'efficacité ; il certifiera chaque année le respect des alinéas (A)- (F) par le MDP et fournira une copie du certificat à chaque avocat membre du MDP ;

(G) il remettra chaque année au Tribunal une copie signée et attestée du certificat mentionné à l'alinéa (F), ainsi que des informations pertinentes concernant chaque avocat membre du MDP ;

(H) il autorisera chaque année le Tribunal à procéder à un contrôle et à un audit administratif du MDP, comme cette instance le jugera bon, en vue de constater et de garantir le respect des alinéas (A) – (G) ; et

il supportera le coût de l'audit administratif du MDP mentionné à l'alinéa (H) par le paiement d'un droit annuel de certification.

15. Un MDP qui ne respecterait pas ses engagements écrits pourra se voir retirer l'autorisation de fournir des services juridiques ou se voir appliquer d'autres mesures correctives ordonnées par le tribunal.

## **Position du Conseil de l'Ordre de Nanterre, sur les réseaux, 10 octobre et 19 novembre 1998**

---

### **Exposé des motifs**

Pleinement informé de la teneur et de la portée du débat qui s'est instauré au sein de la profession sur les conditions dans lesquelles un avocat peut faire partie d'un réseau national ou international non exclusivement juridique, débat qui a trouvé une expression institutionnelle dans le projet de texte adopté par le CNB le 13 mars 1998, le Conseil de l'Ordre du Barreau des Hauts-de-Seine a pris deux séries d'initiatives.

– Conscient d'être, en raison du nombre de cabinets concernés exerçant en son sein, le Barreau le plus impliqué par ce débat, il a mis en place des procédures d'investigation approfondies destinées à permettre aux autorités ordinales de disposer de toutes les informations documentaires, financières et organisationnelles concernant la structure et le fonctionnement de ces réseaux. Il fera connaître, au terme de cette démarche, les enseignements généraux qu'il sera en mesure de dégager de ces investigations et pourra ainsi témoigner du degré de transparence ou d'opacité de ces organisations vis-à-vis de leur autorité ordinale.

– Soucieux de faire connaître au CNB et aux instances ordinales de la profession sa position dans ce débat, il a engagé une réflexion sur les différents aspects traités dans le projet de texte du 13 mars 1998. La délibération reproduite ci-dessous constitue le fruit de cette réflexion et s'inscrit dans la démarche de modification et de contre-proposition demandée par le CNB.

Les principes directeurs de cette contribution au débat national ont été les suivants :

- *l'indépendance* du cabinet d'avocats, exigence cardinale de toute participation à une structure interprofessionnelle ou à une organisation en réseau ;
- *la primauté et l'autonomie de la déontologie de l'avocat* par rapport aux déontologies et aux pratiques des autres professionnels membres du réseau ;

- *la transparence* de l'organisation et du fonctionnement des réseaux tant vis-à-vis des clients que des autorités ordinales ;
- *le caractère absolu des règles professionnelles de l'avocat* avec comme corollaire l'obligation pour l'avocat de se retirer d'une organisation qui ne lui permettrait pas d'en faire respecter, à son égard, l'autorité.

**Convaincu que seule une position d'équilibre est de nature à permettre à la profession d'adopter une décision sage et mesurée prenant en compte toutes les dimensions et tous les enjeux d'un sujet essentiel pour son avenir, le Conseil de l'Ordre du Barreau des Hauts-de-Seine a adopté, au cours de ses réunions du 10 octobre et du 19 novembre 1998, la résolution suivante qui constitue sa position à l'égard de la proposition n°14 du CNB relative aux réseaux.**

---

## **Délibération du Conseil de l'Ordre**

### **Définition**

Constituent un réseau les cabinets ou entreprises fournissant, à titre professionnel, des services, conseils ou assistance en matière juridique, fiscale, judiciaire, financière, de comptabilité, d'audit, d'organisation ou dans des domaines connexes et entretenant directement ou indirectement des relations établissant une communauté d'intérêt durable.

### **Périmètre**

Un avocat peut être membre d'un réseau national ou international répondant à la définition donnée ci-dessus dès lors que cette participation s'inscrit dans le strict respect des principes essentiels de sa profession et des règles particulières définies ci-après.

### **Dénomination**

L'avocat membre d'un réseau doit veiller à ne pas créer de confusion dans l'esprit du public entre sa pratique professionnelle et celle des autres professionnels intervenant dans le réseau.

Un avocat membre du réseau doit avoir et utiliser une raison ou une dénomination sociale distincte du nom de celui-ci.

Afin d'assurer une parfaite information du public, il doit faire mention de son appartenance au réseau.

## **Indépendance**

Un avocat peut être membre d'un réseau interprofessionnel à condition de conserver au sein de cette organisation l'indépendance inhérente à son exercice professionnel tant sur le plan des structures que sur le plan financier et de l'organisation.

## **Déontologie**

L'avocat membre d'un réseau doit veiller, en toutes occasions, au strict et scrupuleux respect de la déontologie de sa profession. Aucune règle interne d'organisation et de fonctionnement du réseau auquel il participe ne peut avoir pour effet d'affecter cette déontologie.

Il doit, en matière de secret professionnel, de conflits d'intérêt, d'incompatibilités, de rémunération de ses interventions, considérer, dans ses rapports avec ses clients, les autres membres du réseau comme des tiers relevant d'un traitement de droit commun au regard de ses obligations professionnelles et déontologiques.

Il doit, en particulier, sous le contrôle de son Ordre, s'assurer que la présence dans ses missions d'un commissaire aux comptes, membre d'un cabinet faisant partie du réseau, n'est pas de nature à porter atteinte à l'indépendance qui doit être la sienne dans l'exercice de ses missions de défense et de conseil et se décharger de ses missions si une telle atteinte ou le risque d'une telle atteinte se manifestait.

## **Concurrence**

L'avocat membre d'un réseau doit s'opposer à toutes opérations ou pratiques qui auraient pour objet ou pourraient avoir pour effet de provoquer, du fait de l'organisation en réseau, des distorsions de concurrence contraires aux principes essentiels de la profession, notamment en matière de prescription de clientèle, de démarchage ou de publicité ; il doit, en tout état de cause, s'abstenir d'y participer.

## **Transparence**

Le respect de ces exigences fondamentales doit conduire l'avocat membre d'un réseau à adopter, en toutes circonstances, un comportement de totale transparence à l'égard des autorités ordinales dont il dépend pour permettre à ces dernières d'assurer leur contrôle.

L'avocat doit, à cet effet, déposer à l'Ordre auquel il est inscrit, la totalité des accords ou documents permettant à celui-ci d'être pleinement informé de l'ensemble de la structure juridique, économique ou financière du réseau. S'agissant d'une société inter-barreaux, ce dépôt s'effectue à l'Ordre dont dépend le siège de celle-ci.

## **Respect des règles fondamentales**

L'avocat doit faire respecter à son égard, au sein du réseau dont il est membre, les règles fondamentales de sa profession définies ci-dessus en matière d'indépendance, de déontologie, de concurrence et de transparence.

À défaut d'être en mesure d'y parvenir, il devra quitter une organisation dans laquelle il s'avérerait ne pas avoir les moyens de faire prévaloir les principes et l'éthique de sa profession.



## Juri-Avenir Cinq engagements

1) Le cabinet d'avocats membre d'un réseau participe au réseau dans le strict respect des principes essentiels de sa profession.

2) Le cabinet d'avocats membre d'un réseau veille en conséquence, en toutes occasions, au strict respect de la déontologie de sa profession, notamment en matière d'indépendance, de concurrence et de transparence.

3) Dans ses rapports avec ses clients, le cabinet d'avocats considère les autres membres du réseau comme des tiers en matière de secret professionnel et de conflits d'intérêts.

4) Dans le but de participer aux efforts des pouvoirs publics pour assurer la sécurité des marchés et renforcer la crédibilité de l'information financière publiée par les entreprises, notamment dans le cadre du renforcement de l'indépendance des commissaires aux comptes de sociétés faisant appel public à l'épargne, les cabinets d'avocats membres de réseaux s'engagent à faciliter la mise en œuvre du rapport Le Portz dans leur réseau, afin de permettre l'application des normes relatives à leur indépendance (code de déontologie).

5) En conséquence les cabinets d'avocats membres de réseaux s'engagent à :

- mettre en place une fonction « déontologie » ;
- mettre en place une procédure d'acceptation de missions ;

Pour assurer :

- l'absence de conflits d'intérêts ;
- le maintien de l'indépendance du cabinet d'avocats ;
- mettre en place une procédure de validation des actions de communication externe ou de publicité afin de s'assurer que celles-ci sont conformes aux règles et ne créent pas de distorsion de concurrence ;
- assurer la transparence de leur fonctionnement en réseau.



---

## **Communiqué du CNB du 16 mars 1998**

Le Conseil national des barreaux après une large consultation des barreaux et des organisations professionnels d'avocat s'est prononcé, en assemblée plénière, le 14 mars 1998, à une très forte majorité sur les règles de fonctionnement auxquelles doivent obéir les réseaux réunissant des avocats et des professionnels du chiffre et de l'organisation.

Les réseaux ne sauraient être autorisés qu'à la condition de respecter les principes fondamentaux de la profession d'avocat.

Le Conseil national des barreaux a considéré que cet objectif ne pouvait être atteint que si les réseaux comprenaient exclusivement des professions libérales réglementées ayant une déontologie déclinant une éthique commune à celle des avocats et dont le respect est contrôlé par une institution ordinale ou autre.

Les décisions ainsi prises supposent des modifications législatives et réglementaires dont le CNB saisit immédiatement Madame la ministre, garde des Sceaux.

Les règles définies et reproduites ci-après ne préjugent pas de celles que le CNB sera amené à prendre en matière d'interprofessionnalité.



## **Document ACE / Juristes d'entreprise 7 juin 1999**

(Les organisations professionnelles soussignées présentent le rapport de la Commission Avocats et Juristes d'entreprise sur le rapprochement des deux professions) :

### **UNE PROFESSION, UN TITRE, UNE DÉONTOLOGIE**

L'avocat, conseil de l'entreprise, et le juriste d'entreprise, pouvant l'un et l'autre donner des consultations juridiques et rédiger des actes sous seing privé, exercent une pratique commune du droit. Mais, alors que le premier conseille et assiste plusieurs clients et peut plaider devant toutes les instances, le second conseille et assiste la société ou les sociétés du groupe dont il est le salarié, qu'il peut représenter devant certaines juridictions.

Malgré cette similarité de leur pratique, leur statut diffère. L'avocat exerce sa profession dans un cadre libéral et réglementé. Le statut des juristes d'entreprises est, quant à lui, défini à l'article 58 de la loi du 31 décembre 1990 qui détermine les conditions dans lesquelles ceux-ci exercent leurs fonctions : « *Les juristes d'entreprise exerçant leurs fonctions en exécution d'un contrat de travail, au sein d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises, peuvent, dans l'exercice de ces fonctions et au profit exclusif de l'entreprise qui les emploie ou de toute entreprise du groupe auquel elle appartient, donner des consultations juridiques et rédiger des actes sous seing privé relevant de l'activité desdites entreprises* ».

Afin de faciliter le passage d'une profession à une autre, le législateur a déjà mis en place une passerelle qui permet à un juriste d'entreprise de devenir avocat, celui-ci étant « *dispensé de la formation théorique et pratique et du certificat d'aptitude à la profession d'avocat, dès lors qu'il peut justifier de huit ans au moins de pratique professionnelle au sein du service juridique d'une ou plusieurs entreprises...* » (art. 98, al. 3, D., 27 novembre 1991). De son côté, un avocat peut se faire omettre du Barreau et devenir juriste d'entreprise.

La mission du juriste d'entreprise peut varier en fonction de la taille de l'entreprise. Dans les PME, il pourra être seul à assumer sa fonction. Il s'appuiera le plus souvent sur des avocats extérieurs dont il coordonnera les interventions. Dans les sociétés plus importantes et dans les groupes, il exercera, en général, son activité dans le cadre d'un service juridique structuré qui pourra, peu ou prou, fonctionner comme un cabinet d'avocats assurant des prestations dans le domaine juridique et fiscal pour toutes les sociétés du groupe. Il peut également agir seul comme juriste, conseil auprès du président, par exemple, sans véritable structure interne.

D'autre part, on a pu constater une évolution qui tend à conduire le responsable du service juridique ou le juriste d'entreprise à être de plus en plus associé au processus décisionnel des comités de direction, à exercer la fonction de secrétaire général, voire parfois à agir comme conseiller direct du président. Cela traduit donc le rôle de plus en plus important joué par les juristes salariés au sein de leur entreprise.

Ces différents constats ne pouvaient que conduire juristes d'entreprises et avocats à rechercher les conditions d'un rapprochement entre les deux professions. Cette démarche était d'autant plus nécessaire et évidente que de nombreux pays étrangers (tels que les États-Unis, la Grande-Bretagne ou l'Allemagne) reconnaissent aux juristes d'entreprise la possibilité de bénéficier du statut d'avocat et que la directive 98/15 du 16 février 1998 régit l'exercice de la profession d'avocat, non seulement à titre indépendant, mais également à titre salarié au sein d'une entreprise, dans la mesure, dans ce dernier cas, où la loi de l'État membre d'accueil le permet <sup>(1)</sup>.

#### (a) L'accès commun

L'accès à la profession d'avocat, qu'elle s'exerce dans le cadre libéral ou au sein d'une entreprise, doit résulter d'une **formation identique** (exigence de diplômes, formation spécifique, certificat d'aptitude à la profession d'avocat).

- Cette formation, aujourd'hui assurée en vue de l'exercice de la profession libérale, devrait sans doute être repensée pour tenir compte de la double vocation de ses destinataires.
- Le juriste ayant bénéficié avec succès de cette formation serait inscrit au Tableau, sans distinction entre ceux qui auraient choisi l'activité libérale et ceux qui auraient choisi l'activité en entreprise.
- Le juriste qui aurait choisi de travailler en entreprise pourrait à tout moment devenir professionnel libéral. De la même façon, l'avocat libéral pourrait choisir de devenir avocat travaillant en entreprise.
- La période de stage, postérieure à la prestation de serment, pourrait être accomplie indifféremment dans un cabinet d'avocats libéraux ou dans le service juridique d'une entreprise.

(1) Cette directive devra être transposée dans la législation de chaque État membre au plus tard le 14 mars 2000.

### **(b) La voie longue**

- Il ne s'agit plus réellement d'une « passerelle » ni d'une mesure « transitoire », mais plutôt d'une « voie longue », dont on devrait affirmer la pérennité.

L'ACE étant par vocation au service de l'entreprise ne peut donc qu'être favorable au principe de l'émergence d'une profession plus large, englobant des juristes d'entreprise ayant les mêmes qualifications que les avocats libéraux. Désireuse d'apporter ainsi sa contribution au débat, qui constitue un préalable à la mise en œuvre d'une fusion des deux professions, l'ACE a mené une réflexion sur les différents éléments du débat avec les organisations les plus représentatives de la profession de juriste d'entreprise (AFJE, ANJB, Cercle Montesquieu, ARJE) qui a conduit au consensus suivant.

---

## **L'accès à la profession**

L'accès des juristes d'entreprise à la profession d'avocat implique que ceux-ci remplissent certaines conditions répondant cumulativement aux exigences posées par l'accès à la profession d'avocat et à leur statut de salarié d'une entreprise.

### **La formation**

Actuellement les juristes d'entreprise qui souhaitent devenir avocats, doivent être, aux termes de l'article 98 précité, titulaires d'une maîtrise en droit ou d'un diplôme équivalent ; ils doivent remplir les conditions de moralité requises et justifier de huit années de pratique professionnelle comme juriste d'entreprise ; ils sont inscrits au stage pendant une durée d'un an sans avoir à passer le CAPA.

À l'avenir on pourrait envisager deux modes d'accès à la profession :

- **l'accès commun** qui serait la voie normale d'accès à la profession unifiée
- **la voie longue**

- Les juristes d'entreprise qui ne remplissent pas les conditions d'accès commun à la profession d'avocat pourraient continuer à devenir avocats s'ils remplissent les conditions de l'actuel article 98 et sous réserve d'une formation spécifique à la déontologie professionnelle au sein d'un CRFPA.

Cela concernerait les juristes d'entreprise aujourd'hui en activité, mais également ceux qui, ne remplissant pas les conditions requises pour l'accès commun, exerceraient dans le futur le métier de juriste d'entreprise sans être avocat.

- Le juriste d'entreprise remplissant les conditions de la **voie longue** pourrait :
  - devenir avocat et prendre ce titre tout en continuant d'exercer au sein d'une entreprise. La question de l'obtention de l'accord de l'employeur pourra alors se poser (voir 1.4 ci-après).
  - devenir professionnel libéral (cf. système actuel de la passerelle).

## **Les diplômes**

Quelle que soit la voie empruntée pour l'accès à la profession, la maîtrise en droit ou l'un des diplômes équivalents actuellement requis par les textes en vigueur pour l'accès à la profession d'avocat devra être toujours exigé des juristes d'entreprise désirant devenir avocats (art. 11, 2°, L. n° 71-1130 du 31 décembre 1971).

## **La définition du juriste d'entreprise**

Le Rapport Varaut avait défini ce qu'il appelait « l'avocat-juriste d'entreprise » comme « *un avocat salarié exerçant au sein d'une entreprise privée des fonctions de responsable des services juridiques d'au moins trois membres* ». Nous n'estimons pas qu'un tel critère doive être retenu, car il aurait pour effet d'interdire l'accès de la profession d'avocat au juriste interne unique d'une société (le plus souvent une PME) ou aux collaborateurs du responsable d'un service juridique, alors que ceux-ci pourraient répondre aux autres qualités requises pour devenir avocats.

Nous rejetons donc ce critère pour lui préférer celui fondé sur l'exercice à titre principal, en entreprise, de fonctions juridiques, incluant la fiscalité.

## **L'autorisation de l'employeur**

L'accès au titre d'avocat implique tout d'abord une démarche volontaire de la part du juriste d'entreprise qui doit solliciter son inscription, celui-ci restant toujours libre de ne pas le faire et de rester simplement juriste d'entreprise. Les juristes d'entreprise ne seraient donc pas tous obligatoirement inscrits dans un Barreau.

Une démarche en vue de l'inscription nécessite, en outre, l'intervention de l'employeur, car le juriste d'entreprise en sa qualité de salarié, reste soumis à un lien de subordination. Le choix du juriste d'entreprise de s'inscrire au Tableau de l'Ordre supposerait donc l'accord préalable implicite ou explicite du chef d'entreprise, et impliquerait, en conséquence, l'acceptation par l'entreprise du respect de ses droits et obligations déontologiques par son avocat interne et la sanction de la violation de ceux-ci par l'Ordre. L'autorisation de l'employeur serait réputée acquise en l'absence d'opposition de ce dernier.



## **La période de transition**

Selon le Rapport Varaut, la passerelle, issue de l'article 98 alinéa 3 du décret du 27 novembre 1991, serait maintenue pendant une durée d'une année afin de permettre aux juristes remplissant les critères de huit années au sein d'une même entreprise et à la tête ou dans un service juridique d'au moins trois membres, de pouvoir encore bénéficier de cette possibilité.

Le projet du Bâtonnier du Granrut allait plus loin encore en proposant d'inciter ceux qui remplissent ces conditions de s'inscrire au Barreau et de se placer immédiatement dans le cadre du statut d'« avocat-juriste d'entreprise ».

La solution à laquelle nous serions favorables, n'entraînerait pas de période de transition puisqu'elle consisterait à faire coexister les deux régimes : l'accès commun et le maintien de la voie longue (voir 1.1 ci-dessus).

## **Modalités d'inscription au Tableau**

Selon le rapport Varaut, les « avocats-juristes d'entreprise » seraient inscrits sur une liste spéciale d'avocats (le Tableau B). Notons d'abord l'absence de tout caractère utile à cette distinction, car le Tableau n'est guère consulté par le public de nos jours, et donc l'absence d'effet pratique de toute distinction à ce sujet.

L'AFJE avait, pour sa part, considéré que l'inscription à un tel tableau n'était pas souhaitable, car elle risquait de transformer les juristes d'entreprise en « une sous-catégorie d'avocats ». Le Cercle Montesquieu comme l'ANJB étaient, de même, hostiles à une liste spéciale pour les juristes d'entreprise.

Nous sommes également défavorables à une inscription des juristes d'entreprise membres d'un barreau sur un tableau spécial qui pourrait apparaître à leurs yeux comme une mesure discriminante. Cette mesure ne se justifie pas non plus dans la perspective d'assurer la nécessaire information du public, dans la mesure où, en tout état de cause, le juriste d'entreprise ne peut agir que pour son entreprise, que le papier à en-tête, ainsi que les cartes de visite qu'il utilisera, indiqueront son appartenance à l'entreprise et qu'enfin son bureau sera situé dans les locaux de l'entreprise.

---

## **Le titre**

Il serait inopportun de distinguer par le titre « Avocat-Juriste d'Entreprise », comme cela a pu être proposé, les juristes d'entreprise, membres d'un Barreau, des avocats libéraux. Cela serait contraire à l'idée

même de la fusion des professions. Le titre de tous les avocats doit donc être unique.

---

## **Droits et obligations de l'avocat exerçant en entreprise**

S'il ne peut méconnaître la spécificité liée au statut de salarié, le statut de l'avocat attaché à une entreprise se doit cependant d'être très proche de celui de l'avocat libéral.

Il apparaît, en effet, nécessaire d'inscrire l'ensemble des professionnels du droit au sein d'un système cohérent de compétence et de déontologie afin de permettre l'émergence d'une culture commune conduisant à une grande profession du droit.

### **Le droit de plaider devant les instances judiciaires**

Le rapport Varaut a considéré que les avocats travaillant en entreprise ne pourraient, en aucun cas, assister ou représenter leur entreprise, postuler et plaider devant les tribunaux et les organismes juridictionnels ou disciplinaires de quelque nature que ce soit. À l'inverse, l'ensemble des associations de juristes d'entreprise avaient fait valoir qu'il n'y avait pas de raison pour que la possibilité de représenter l'entreprise, dans les cas où la représentation par ministère d'avocat n'est pas obligatoire, possibilité ouverte aujourd'hui au juriste d'entreprise, leur soit fermée demain, même si cette faculté est rarement utilisée en pratique.

Il conviendrait, en premier lieu, de se fonder sur l'application du droit commun.

- Tout d'abord, l'avocat travaillant en entreprise ne pourrait pas avoir de « clientèle personnelle », cette situation n'étant pas compatible avec l'exercice libéral, compte tenu de l'état actuel de la réglementation de notre profession.

- D'autre part, en ce qui concerne les juridictions ne nécessitant pas le ministère d'avocat (Tribunaux de commerce, Tribunaux administratifs, Conseils des prud'hommes), l'avocat travaillant en entreprise pourrait représenter son employeur, au même titre que tout autre collaborateur de l'entreprise dûment mandaté à cette fin.

S'agissant des autres juridictions, la question est d'autant plus complexe qu'elle peut soulever la passion sur des aspects de principe.

Les organisations professionnelles signataires émettent le vœu que les avocats exerçant en entreprise aient la faculté de participer à la phase orale de la procédure aux côtés de l'avocat libéral même s'il est

vraisemblable que cette faculté sera très peu utilisée en pratique à l'instar de ce que l'on constate déjà pour les procédures dispensées du ministère d'avocat.

Il faut, au demeurant, souligner que la très grande majorité du contentieux des entreprises est du ressort des Tribunaux de commerce et des Conseils de prud'hommes, devant lesquels les juristes d'entreprises ont actuellement le droit de représenter leur employeur, faculté qu'ils n'exercent pratiquement pas.

## **La déontologie**

La fonction et l'autorité du juriste d'entreprise ne pourront que se trouver renforcées, si ce dernier est soumis à la même déontologie que l'avocat libéral, tant en ce qui concerne le secret professionnel qu'en ce qui concerne la confidentialité de la correspondance. Le juriste d'entreprise inscrit comme avocat devra obéir aux principes essentiels qui constituent tout à la fois un privilège et un devoir de la profession.

### **(a) Le secret professionnel**

Un consensus général s'est imposé pour admettre que les avocats exerçant en entreprise inscrits à un barreau soient soumis au secret professionnel qui constitue l'un des fondements de l'exercice de la profession d'avocat.

### **(b) La confidentialité de la correspondance**

De même, la confidentialité de la correspondance reconnue aux avocats libéraux devrait, tout à la fois, bénéficier et s'imposer aux avocats travaillant en entreprise, en ce qui concerne toute correspondance échangée, aussi bien avec leurs confrères avocats libéraux qu'avec ceux exerçant en entreprise.

## **L'indépendance**

L'avocat doit pouvoir conseiller, rédiger des actes et, le cas échéant, assurer la défense de son client, dans le respect du principe de l'indépendance. Rappelons que l'indépendance dont il s'agit est une indépendance de jugement intellectuel. Cette modalité essentielle de l'exercice de la profession par un avocat attaché à une entreprise sera considérée comme une garantie pour l'entreprise, pour les tiers et, bien entendu, pour les autres avocats qui sont ses interlocuteurs.

Certains pourraient faire valoir que, aux termes de l'article 58 de la loi du 31 décembre 1990, le juriste d'entreprise exerce ses fonctions en exécution d'un contrat de travail au sein d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises et que, dès lors, il est soumis à un lien de subordination qui pourrait porter atteinte à son indépendance.

Il convient de rappeler, à ce propos que la loi régissant la profession d'avocat (art. 6, L. 31 décembre 1971, modif. L. 31 décembre 1990) a reconnu le statut d'avocat salarié (au sein d'un cabinet) et, par là même, la compatibilité de l'exercice du droit avec le statut de salarié. Il en sera donc de même pour l'avocat exerçant au sein d'une entreprise.

## **La discipline**

L'avocat exerçant en entreprise étant soumis à un lien de subordination à l'égard de son employeur, il conviendra de concilier cette contrainte avec le contrôle disciplinaire du Conseil de l'Ordre dont il dépendra.

Les soussignés sont favorables aux principes suivants :

- Une attestation de l'employeur confirmant que les fonctions de juriste d'entreprise sont essentiellement d'ordre juridique, cela incluant le droit fiscal, ferait partie des pièces à joindre au dossier du juriste d'entreprise au moment de sa demande d'inscription au Barreau.

- En cas de litige entre l'avocat exerçant en entreprise et son employeur, les juridictions prud'homales seraient compétentes. Comme pour les avocats libéraux, le Conseil de l'Ordre aurait compétence exclusive pour sanctionner tout manquement aux règles de déontologie et pour prononcer éventuellement toute mesure disciplinaire pouvant allant de l'admonestation à la radiation du Barreau.

## **Aspects financiers**

### **La cotisation**

En raison de leur appartenance à un ordre, les juristes d'entreprise inscrits comme avocats devront verser une cotisation à l'Ordre. Dans ces conditions, les organisations professionnelles soussignées considèrent que le montant de la cotisation devant être versée par les avocats exerçant en entreprise devra être définie de façon objective et être adaptée aux services mis à disposition par l'Ordre.

### **Régime de retraite, sécurité sociale, etc.**

L'avocat travaillant au sein d'une entreprise cotiserait au régime salarié tant qu'il serait salarié de l'entreprise. Il passerait au régime « profession libérale » lorsqu'il cesserait d'exercer à titre de salarié d'une entreprise et deviendrait avocat libéral.

### **Assurance responsabilité civile professionnelle.**

L'avocat salarié d'une entreprise ne serait pas tenu de souscrire une quelconque assurance responsabilité civile, sa responsabilité en qualité d'avocat ne pouvant être engagée que vis-à-vis de son employeur

dans le cadre de son contrat de travail et la responsabilité vis-à-vis des tiers du fait de ses actes étant, non pas la sienne propre, mais celle de son employeur.

### Conseil de l'Ordre – Élections professionnelles

Les avocats travaillant en entreprise seront non seulement électeurs au moment des élections ordinales, mais seraient également éligibles au Conseil de l'Ordre et dans d'autres organismes (CNB par exemple).

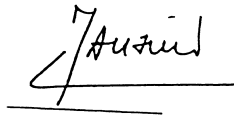
### Mentions de spécialisation

Les avocats exerçant en entreprise auraient vocation à obtenir, au cas par cas, les mêmes mentions de spécialisation, et dans les mêmes conditions, que leurs confrères avocats libéraux.

Paris, le 7 juin 1999



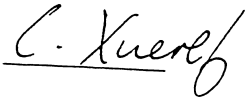
Pour l'ACE



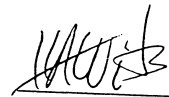
Pour l'AFJE



Pour l'ANJB



Pour le Cercle de Montesquieu



Pour l'ARJE



## **Liste des personnes auditionnées**

- M. Jean ACQUAVIVA,  
Avocat, Ancien Bâtonnier de Nanterre
- M. Pierre Bernard ANGLADE,  
Président de Pricewaterhousecoopers
- M<sup>me</sup> BARSZCZ,  
Rédactrice en chef de « Juristes Associés »
- M. Jean BARTHELEMY,  
Président de l'Ordre des avocats au Conseil d'État et à la Cour  
de Cassation
- M<sup>me</sup> Valérie BAUER,  
Avocate, Secrétaire générale du Conseil des Barreaux de la  
Communauté Européenne
- M. Pierre BERGER,  
Président de Juri-Avenir
- M. Patrick BIGNON,  
Directeur général d'Archibald Andersen
- M. Patrick BOCCARD,  
Directeur de la communication de Deloitte Touche Tohmatsu
- M<sup>me</sup> Hélène BON,  
Présidente de la Fédération des Experts-Comptables Européens
- M. Dominique BORDE,  
Avocat
- M. Alain BOULARD,  
Bâtonnier de Nanterre
- M. BUCHMAN,  
Avocat
- M. Bernard CAHEN,  
Président de l'Union Internationale des Avocats
- M. Aldo CARDOSO,  
Président d'Arthur Andersen

- M. Jérôme CAYOL,  
Président de la Fédération Nationale des Unions de Jeunes  
Avocats
- M. CAZELLES,  
Avocat
- M. Claude CAZES,  
Président de l'Institut Français d'Expertise Comptable
- M. Laurent CHAMBAZ,  
Avocat
- M. Pierre CHARRETON,  
Directeur juridique de Framatome
- M. CHIPOT,  
Président de la Chambre nationale des conseils experts finan-  
ciers
- M. Laurent COHEN-TANUGI,  
Avocat
- M. Jean COTESSAT,  
Président de la confédération nationale des avocats
- M<sup>me</sup> Mireille DAMIANO,  
Avocate, Ancienne Présidente du Syndicat des Avocats de  
France
- M. Jean DANET,  
Président du Syndicat des avocats de France
- M. Nicolas DAVID,  
Cercle Montesquieu
- M. Patrick DE CAMBOURG,  
Président de Mazars et Guérard
- M. DECORPS,  
Président du Conseil Supérieur du Notariat (CSN)
- M. DE FEYDEAU,  
Avocat
- M<sup>me</sup> Dominique DE LA GARANDERIE,  
Bâtonnier de Paris
- M. Edouard DE LAMAZE,  
Délégué interministériel aux professions libérales
- M. DELCOURT POUDEX,  
Avocat
- M. Michel DOBKINE,  
Magistrat, sous directeur des Affaires économiques et finan-  
cières et de la lutte contre la criminalité organisée



M. François Xavier DONNADIEU,  
Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables

M. Alain DORISON,  
Secrétaire général du Conseil national de la comptabilité

M. Philippe DUFRESNOY,  
Chef du Bureau G2 à la Direction générale des Impôts

M. Mathias EMMERICH,  
Conseiller référendaire à la Cour des Comptes,  
Conseiller technique au cabinet du Garde des Sceaux

M. Jean-René FARTHOUAT,  
Vice Président du Conseil national des Barreaux

M<sup>me</sup> Marie-Anne FRISON-ROCHE,  
Professeur des universités

M. GAETAN DUFFOUR,  
Avocat

M. Jean-CLaude GINISTY,  
Notaire

M. Patrick GOUNELLE,  
Président de Ernst and Young Audit

M. Jean-Paul GRIZIAUX,  
Président de K.P.M.G. Audit

M. Tiénot GRUMBACH,  
Avocat, Ancien Président du Syndicat des avocats de France

M. Raphaël GUALINO,

- M. HUYDECOPER,  
Président du Comité « réseaux pluridisciplinaires » au Conseil  
des Barreaux de la Communauté Européenne
- M. Alain JOUBERT,  
secrétaire général de la chambre des notaires de Paris
- M. Lucien KARPIK,  
Sociologue
- M. Xavier-Jean KEITA,  
Avocat, Fédération Nationale des unions de Jeunes avocats
- M. Didier KLING,  
Ancien Président de la Compagnie Nationale des Commissaires  
aux comptes
- M. LACHAUD,  
Avocat, Syndicat des avocats de France
- M<sup>me</sup> Carole LAMBERT,  
Réseau Deloitte Touche Tohmatsu
- M. Olivier LAURENT,  
Avocat
- M. LECLERCQ,  
Président de la Compagnie Nationale des Commissaires aux  
comptes
- M. Dominique LEDOUBLE,  
Président du Conseil Supérieur de l'Ordre des experts-comptables
- M. Michel LEGER,  
Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes
- M. François LEMASSON,  
Président du Directoire CDR-SA
- M. Yves LE PORTZ  
Ancien Président de la Commission des opérations de Bourse
- M. LIMON,  
Ancien Président du Conseil Supérieur du Notariat.
- M<sup>me</sup> Françoise LOUISE,  
Conseil National des Barreaux
- M. Claude MAFFIOLI,  
Vice-Président de l'Union Nationale des Professions Libérales
- M. Jacques MARTINET,  
Président de l'Union des jeunes avocats de Paris
- M<sup>me</sup> MARTING,  
Secrétaire générale de l'Institut Français d'Expertise comptable

- M. Gilles MAUDUIT,  
Président de l'Association française des juristes d'entreprise
- M. Pascal MAYEUR,  
Avocat, C.N.B., Ancien Bâtonnier de Nanterre
- M. Philippe MELOT,  
Cercle Montesquieu
- M<sup>me</sup> Danièle MONTEAUX,  
Avocate
- M<sup>me</sup> Anne MOUNOLOU,  
Chef du service législatif du M.E.D.E.F.
- M. Philippe NOUEL,  
Avocat
- M. Gérard NICOLAY,  
Avocat, Associé Coopers et Lybrand
- M. Robert PANHARD,  
Président de la chambre des notaires de Paris
- M. Dominique PARGADE,  
Vice-Président de la chambre des notaires de Paris
- M. Philippe PEYRAMAURE,  
Avocat, Cabinet Francis Lefebvre
- M<sup>me</sup> Aline PONCELET,  
Avocate
- M. Frédéric PUEL,  
Directeur de la Délégation des Barreaux de France
- M. RAKOVSKI,  
Chef d'unité, DG IV, Commission européenne
- M. Tim REIDLINGER,  
Avocat
- M. Bernard REVEST,  
Bâtonnier d'Auxerre
- M. René RICOL,  
Ancien Président de la Compagnie nationale des commissaires  
aux comptes
- M. Christophe RICOUR,  
Ancien Bâtonnier de Nanterre, Ancien Président de la Confé-  
rence des Bâtonniers
- M. Philippe ROCHMAN,  
Avocat
- M. Edouard SALUSTRO,  
Président de l'UNAPL

- M<sup>me</sup> Joëlle SIMON,  
Directeur de la commission juridique du MEDEF
- M<sup>me</sup> Catherine STARCK,  
Magistrate, Déléguée adjoint aux professions libérales
- M. Christian TARDIVON,  
Délégué aux études économiques et à la prévision, Conseil  
supérieur de l'Ordre des experts-comptables
- M. Francis TEITGEN,  
Dauphin de l'Ordre des avocats de Paris
- M. Jean Bernard THOMAS,  
Avocat
- M. Jean-Paul TRAN-THIET,  
Avocat
- M. Gérard TREMOLIERE,  
Cabinet Deloitte Touche Tohmatsu
- M. Jean-Jacques UETTWILLER,  
Président de l'Association nationale des avocats conseils  
d'entreprises
- M<sup>me</sup> Caroline VAN TROYEN,  
Secrétaire générale du comité Arnaud Bertrand
- M. James VAUDOYER,  
Avocat, Cabinet Freshfields
- M. Jean-Marie VISEE,  
Administrateur principal, DG XV, Commission européenne
- M<sup>me</sup> Carol XUEREB,  
Présidente du Cercle Montesquieu

---

## Table des matières

---

<b>Résumé des propositions</b>	<b>7</b>
<b>Introduction</b>	<b>9</b>
<b>Première partie</b>	
<b>Les réseaux pluridisciplinaires et le marché du droit</b>	<b>11</b>
Quelques données	<b>13</b>
Le réseau pluridisciplinaire	<b>13</b>
Rappel historique	<b>15</b>
– L’implantation des réseaux	<b>15</b>
– Les réactions au développement des réseaux	<b>16</b>
• Du côté des avocats	<b>16</b>
• Du côté des professions du chiffre	<b>19</b>
Données chiffrées	<b>21</b>
– Le gigantisme des réseaux	<b>21</b>
• Au niveau mondial	<b>21</b>
• Au niveau européen	<b>22</b>
• En France	<b>23</b>
– Le marché du droit et les réseaux pluridisciplinaires : remarques générales	<b>25</b>
• Les différents acteurs sur le marché des prestations juridiques : la réglementation	<b>25</b>
• Les chiffres d’affaires respectifs et les contours du marché	<b>27</b>
• Les réseaux et le marché du droit : la France, « un paradis pour les réseaux » ?	<b>29</b>
Les réseaux vus par eux-mêmes	<b>31</b>
– Arthur Andersen	<b>32</b>
• Structures	<b>32</b>
• Normes et procédures	<b>34</b>
– Price Waterhouse Coopers	<b>36</b>
Les dangers des grands réseaux : une première approche	<b>42</b>
Les réseaux pluridisciplinaires : une menace pour les professions réglementées ?	<b>43</b>
– Les professions réglementées et le marché	<b>43</b>
– Les réseaux pluridisciplinaires et la déontologie	<b>44</b>
• Les réseaux pluridisciplinaires et l’indépendance	<b>45</b>

· Les réseaux pluridisciplinaires et les conflits d'intérêts	<b>46</b>
· Les réseaux pluridisciplinaires et le secret professionnel	<b>47</b>
– Les réseaux pluridisciplinaires et les Ordres	<b>48</b>
Les entraves à la concurrence	<b>48</b>
– Une puissance financière inégalable	<b>49</b>
– La présence du commissaire aux comptes : un atout pour les réseaux pluridisciplinaires	<b>49</b>
– Les distorsions liées à la présence de professions non réglementées : le problème de la publicité	<b>50</b>
La pluridisciplinarité hors du cadre national	<b>51</b>
Le cadre communautaire général	<b>51</b>
– Principes du traité	<b>51</b>
– La directive 98-5 du 16 février 1998	<b>52</b>
Les textes relatifs aux comptables et aux contrôleurs légaux des comptes	<b>54</b>
Les règles relatives aux réseaux	<b>54</b>
Les travaux en cours à Bruxelles	<b>55</b>
Les évolutions professionnelles possibles dans le cadre communautaire	<b>57</b>
Évolution internationale	<b>58</b>
– En Allemagne : l'interprofessionnalité existe	<b>58</b>
– En Grande-Bretagne	<b>60</b>
– Aux États-Unis	<b>61</b>
Les réseaux en France : textes et propositions	<b>64</b>
Le corpus légal applicable aux réseaux pluridisciplinaires	<b>64</b>
– Les règles spécifiques aux réseaux	<b>64</b>
– Rappel des principaux textes applicables aux réseaux	<b>65</b>
Les réseaux pluridisciplinaires vus par les avocats : premières propositions	<b>68</b>
– La décision du CNB du 14 mars 1998	<b>68</b>
– La délibération du barreau de Nanterre des 10 octobre et 19 novembre 1998	<b>69</b>
– Les propositions de Juri-Avenir	<b>69</b>
Les auditeurs et les propositions Le Portz	<b>70</b>
Les pouvoirs publics et les réseaux pluridisciplinaires	<b>72</b>

## **Deuxième partie**

### **Des réseaux pluridisciplinaires transparentes et contrôlés**

Les réseaux pluridisciplinaires, entre mythes et réalités	<b>75</b>
Les réseaux pluridisciplinaires, entre mythes et réalités	<b>77</b>
La demande des entreprises et les distorsions de concurrence	<b>77</b>
– Une enquête à propos de la demande des entreprises	<b>77</b>
– Les distorsions de concurrence	<b>82</b>
Les réseaux et les cabinets anglo-saxons	<b>84</b>
Les réseaux, facteur de dynamisme	<b>88</b>
Faut-il imposer une réglementation particulière aux réseaux pluridisciplinaires ?	<b>92</b>
Les bonnes raisons de ne rien faire	<b>93</b>
Existe-t-il de bonnes raisons d'intervenir ?	<b>96</b>

Les conditions d'une réglementation	<b>98</b>
À quel niveau convient-il de réglementer les réseaux interprofessionnels ?	<b>98</b>
Quel champ d'application ?	<b>99</b>
Quelles formes de règles ?	<b>100</b>
Propositions de réglementation des réseaux pluridisciplinaires	<b>101</b>
La séparation stricte du chiffre et du droit	<b>101</b>
Pour une règle du jeu simple et pratique à la fois	<b>103</b>
– Premier principe : la liberté d'association fonde une définition extensive du réseau	<b>104</b>
– Deuxième principe : pour une transparence complète des réseaux	<b>105</b>
– Troisième principe : les réseaux doivent respecter l'indépendance absolue des avocats et des commissaires aux comptes	<b>106</b>
– Quatrième principe : le respect des déontologies réciproques et de la déontologie commune	<b>108</b>
Pour un contrôle réel des réseaux pluridisciplinaires	<b>110</b>
<b>Troisième partie</b>	
<b>Favoriser le développement des professions juridiques</b>	<b>113</b>
Moderniser les structures sociétales d'exercice et favoriser les regroupements professionnels	<b>117</b>
Lever les blocages structurels au développement	<b>118</b>
– Permettre la constitution de holdings	<b>118</b>
– Favoriser la création de sociétés en participation	<b>119</b>
– Lever les obstacles fiscaux au regroupement des structures	<b>119</b>
– Diversifier les sources de financement ?	<b>120</b>
Faut-il créer des sociétés interprofessionnelles d'exercice ?	<b>121</b>
Encourager l'adoption de l'impôt sur les sociétés (IS)	<b>123</b>
Limiter la patrimonialisation des cabinets d'avocats	<b>124</b>
L'ouverture du barreau aux juristes d'entreprise : une étape vers la grande profession du droit	<b>125</b>
<b>Conclusion</b>	<b>127</b>
<b>Annexes</b>	<b>129</b>
Annexe 1	
<b>Conseil national des barreaux</b>	<b>131</b>
Annexe 2	
<b>Communiqué du CNB du 26 octobre 1994</b>	<b>135</b>
Annexe 3	
<b>Communiqué du CNB du 8 juillet 1995</b>	<b>137</b>

Annexe 4	<b>Normes PwC 1993</b>	<b>139</b>
Annexe 5	<b>Normes PwC avril 1998</b>	<b>141</b>
Annexe 6	<b>Rapport préparé à l'attention de la chambre des délégués de la commission de l'American Bar Association (ABA) sur les cabinets pluridisciplinaires</b>	<b>147</b>
Annexe 7	<b>Position du Conseil de l'Ordre de Nanterre sur les réseaux, 10 octobre et 19 novembre 1998</b>	<b>151</b>
Annexe 8	<b>Juri-Avenir. Cinq engagements</b>	<b>155</b>
Annexe 9	<b>Communiqué du CNB du 16 mars 1998</b>	<b>157</b>
Annexe 10	<b>Document ACE / Juristes d'entreprise 7 juin 1999</b>	<b>159</b>
Annexe 11	<b>Liste des personnes auditionnées</b>	<b>169</b>