

# LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES CABINETS D'AVOCATS

ÉTUDE MENÉE DANS LE CADRE DU PROGRAMME  
« RESPONSABILITÉ ET INNOVATION SOCIALE DES ENTREPRISES »  
DE LA CLINIQUE DE L'ÉCOLE DE DROIT DE SCIENCES PO

# S o m m a i r e

Éditorial de MM. Pierre-Olivier Sur et Christophe Jamin	4
Éditorial de M. Jeremy Perelman	6
<b>1. LA RSCA, UN NOUVEAU CONCEPT</b>	9
<b>2. LES AVANTAGES DE LA RSCA</b>	14
<b>3. ÉTAT DES LIEUX DE LA RSCA AU SEIN DU BARREAU DE PARIS</b>	17
<b>4. LES OBSTACLES À DÉPASSER</b>	24
<b>5. LES SOLUTIONS ENVISAGEABLES</b>	26
<b>6. ANNEXES</b>	28
Bibliographie	30

# S y n t h è s e

La profession d'avocat se caractérise par une relation étroite et privilégiée avec la société. L'avocat a historiquement revêtu un rôle social et la Responsabilité Sociale des Cabinets d'Avocats (RSCA) en est la manifestation actuelle, écho des transformations de la société et de la pratique du droit. En outre, le mouvement de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), qui s'étend à tous les domaines d'activité, ne peut être ignoré par les professions juridiques. Si les mutations économiques et sociales induisent des changements dans l'exercice de la profession et appellent une nouvelle déclinaison de l'implication historique de l'avocat au sein de la société, elles ne modifient ni le rôle ni les missions de la profession.

C'est l'adoption d'une forme collective d'exercice qui rend possible la RSCA. Celle-ci se conçoit en effet comme la responsabilité collective qui incombe aux cabinets d'avocats en tant qu'organisations. Par la mise en commun de moyens, l'impact potentiel du cabinet sur la société dépasse celui de l'avocat exerçant seul. Toutefois, un cabinet étant une organisation particulière en interaction avec des parties prenantes spécifiques, la responsabilité sociale doit être repensée. Un nouveau concept apparaît nécessaire, transcendant, d'une part, le rôle social traditionnel de l'avocat et, d'autre part, la RSE propre aux entreprises. La RSCA se décline ainsi en quatre domaines d'action : la relation client, la pratique du *pro bono*, le fonctionnement interne du cabinet et la prise en compte des enjeux environnementaux.

La RSCA présente de nombreux avantages pour les cabinets qui s'engagent dans une démarche socialement responsable. Un engagement social assumé apparaît comme un outil de différenciation et de visibilité sur un marché compétitif des services juridiques. L'attractivité des cabinets adoptant une démarche de RSCA est renforcée. La RSCA constitue également un nouveau domaine d'expertise pour la profession, amenée à répondre aux besoins juridiques des entreprises qui développent des outils et programmes de RSE à la portée normative parfois incertaine. Enfin, l'engagement socialement responsable permet de fidéliser le capital humain, un des actifs les plus importants d'un cabinet.

L'Ordre des avocats de Paris est un acteur primordial du développement de la RSCA au sein du barreau parisien. Il veille à ce que la profession place au cœur de son exercice, de façon diversifiée et innovante, les valeurs de conscience, d'indépendance, de probité et d'humanité. Le barreau de Paris promeut ainsi activement l'intégration de la responsabilité sociale dans l'activité des cabinets, leur offrant une diversité d'outils et de projets en la matière. Cette implication des institutions représentatives, tout comme les initiatives menées en parallèle par un nombre croissant de cabinets témoignent de l'intérêt de la profession pour la RSCA.

On peut néanmoins remarquer certains blocages, inhérents à la nouveauté du phénomène. L'étude de terrain, autour de laquelle ce rapport s'articule, menée pour dresser un état des lieux de la RSCA au sein du barreau de Paris, révèle une appréhension souvent partielle de la RSCA par la profession. Faute de définition claire et partagée, l'engagement des cabinets varie en fonction des domaines d'action. Pourtant des solutions existent, et les nombreux avantages que présente la RSCA pour les cabinets incitent à prendre acte de ces difficultés et à les dépasser.



# é d i t o

Nous avons le plaisir de présenter le rapport sur la responsabilité sociale des cabinets d'avocats de la place de Paris qui a été rédigé par l'une des « cliniques du droit » de Sciences Po en étroite collaboration avec le cabinet Linklaters et grâce au soutien du barreau de Paris.

L'expression « clinique du droit » mérite quelques mots d'explication. Elle trouve peut-être son origine au début du 20<sup>e</sup> siècle à une époque où beaucoup de juristes s'employaient en France à combler le fossé – réel ou supposé – entre l'École et le Palais. L'idée était alors de faire pénétrer l'étude plus complète de la jurisprudence, celle des jugements et des arrêts, dans la formation des futurs praticiens. La jurisprudence, c'était le droit vivant, le droit en train de se faire et non pas seulement le droit des manuels et des volumineux traités alors en usage. Et il fallait que les étudiants s'y intéressent de près, qu'ils analysent des cas concrets un peu comme les futurs médecins se penchent au chevet des malades. Mais cet engouement ne connut pas de suites. Durant les années 1970, c'est plutôt l'expression « boutiques du droit » qui fit florès. Son esprit était plus militant : il s'agissait désormais de permettre aux étudiants en droit d'aider les plus pauvres et de s'initier à la pratique concrète du droit du logement, du travail ou de la famille. Mais les boutiques du droit disparurent avec la disparition de l'esprit militant et contestataire.

Renaissent aujourd'hui les « cliniques du droit » dont la vocation est plus ouvertement pédagogique. Elles empruntent cette fois à une pratique largement répandue aux États-Unis depuis maintenant plusieurs décennies mais qui a connu ses premiers développements dès les années 1930. À l'époque, il s'agissait aussi de rompre avec un enseignement réputé à la fois trop abstrait et trop exclusivement centré sur l'apprentissage dans les bibliothèques. Mieux valait, disait-on, que les étudiants se rendent au Palais pour y voir le droit en action, le droit tel qu'il se fait concrètement, ou plus exactement que le Palais investisse les facultés de droit avec ses praticiens et son lot de cas bien plus chaotiques que la présentation raisonnée qu'on en faisait dans les livres de droit. Un peu à la manière des futurs professionnels médicaux qui abandonnent assez vite les livres pour faire le tour des services au sein des bien nommés « centres hospitaliers universitaires » – autrement dit au sein de centres qui allient en un lieu les enseignements théoriques (universitaires) et pratiques (hospitaliers). Aujourd'hui, les cliniques du droit ont en partie changé de nature. Elles ajoutent à cette volonté de fracture pédagogique un héritage de l'esprit militant des années 1970 : elles ont aussi pour fonction de donner aux apprentis juristes une réelle conscience sociale en les faisant s'intéresser à des projets d'intérêt public.

C'est ici que les « cliniques du droit » rejoignent la « responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises », la désormais fameuse RSE. L'expression est plus neuve que la précédente, plus floue aussi même si elle donne lieu aujourd'hui à une littérature considérable. Si le concept apparaît dès les années 1970, il n'a vraiment connu son essor qu'une vingtaine d'années plus tard. La RSE part de cette idée que les entreprises doivent intégrer les préoccupations sociales, économiques et environnementales de leurs activités. Les entreprises agissent dans des contextes divers qu'elles ne peuvent ignorer et doivent prendre en considération en se soumettant volontairement à un certain nombre de normes de comportement, par exemple pour favoriser le développement durable ou ne pas se montrer complices de l'exploitation de certaines parties de la population.

L'une des « cliniques du droit » de Sciences Po a précisément pour objet la RSE. Les membres de son École de Droit ont très tôt été convaincus que le droit ne s'apprend que très partiellement dans

les livres et qu'il faut que les étudiants puissent, très tôt dans leur cursus et pas seulement en phase de préprofessionnalisation (la période de stage qui précède une embauche), aller voir ce qui se passe concrètement dans la vraie vie du droit. Le droit doit très vite s'apprendre dans son contexte et les étudiants ont tout à gagner à comprendre quel peut être le rôle du droit et de ses acteurs dans les sphères économiques, politiques et sociales, tant à l'échelon national qu'international ou global. Grâce à des outils qui ne relèvent pas seulement d'une maîtrise technique de la matière juridique mais aussi d'autres disciplines telles la sociologie ou l'économie, ils ont tout intérêt à comprendre comment raisonnent concrètement l'ensemble des acteurs qui concourent à la création et à la vie du droit. Le tout en collaborant avec des praticiens, mais sous le contrôle étroit de leurs professeurs qui leur permettent de prendre pleinement conscience de ce qu'ils font sur un plan théorique – cet aspect permettant de distinguer un simple stage (effectué à l'extérieur de l'université) d'une véritable clinique (dont l'essentiel des travaux a lieu au sein même de l'université).

Néanmoins passer de la RSE, objet de l'une des cliniques, à la RSCA, c'est-à-dire à la « responsabilité sociale des cabinets d'avocats », n'avait rien d'évident au premier abord. En effet, du moins en France, la profession d'avocat est réputée pleinement investie dans la société. Sans même faire référence à la fameuse « République des avocats » qui marque cette période où les avocats jouèrent un rôle central dans l'édification des principes fondateurs de nos libertés républicaines, on peut même dire que cela fait partie de ses gènes. Lucien Karpik et plus récemment Louis Assier-Andrieu, professeur à l'École de droit de Sciences Po, ont l'un et l'autre démontré ce fait absolument majeur que l'existence même des avocats, en tant qu'ils constituent une profession, dépend du lien étroit et confiant que ceux-ci savent entretenir avec le public et la société. Néanmoins, au fil des décennies et peut-être plus encore durant la période récente, ce lien a pu se distendre, peut-être sous l'effet de la montée en puissance d'une logique marchande et peut-être aussi de la crise économique, de la mondialisation et d'une certaine déréglementation qui privilégie l'image du « consultant juridique » sur celle, plus éloignée des préoccupations du marché, du « professionnel du droit ». C'est la raison pour laquelle le barreau de Paris multiplie les initiatives pour entretenir ce lien et le développer, via le fonds de dotation « *Barreau de Paris Solidarité* » ou encore la promotion de « L'Avocat dans la Cité ». Mais il était aussi fondamental qu'un très important cabinet d'avocats, ouvert sur le monde et pleinement investi dans la vie des affaires, prenne une initiative de même nature pour que les actions de ce genre ne reviennent pas qu'aux seuls représentants de la profession.

C'est ce qu'a fait le prestigieux cabinet Linklaters. Sous l'impulsion de son associé-gérant Paul Lignières, celui-ci s'est rapproché de la clinique du droit de Sciences Po en initiant un travail de terrain sur la « RSCA ». Sous le double contrôle du corps professoral permanent de Sciences Po et de praticiens très investis dans les questions de formation, les étudiants qui y ont participé ont su utiliser les outils de l'enquête sociologique pour tout à la fois disséquer – il s'agit d'une clinique ! – ce que vivent concrètement et ressentent différentes générations d'avocats travaillant sur la place de Paris et analyser les opportunités, mais aussi les blocages, qui se présentent en matière de RSCA.

Sur ce travail, nous n'en dirons pas plus. Nous voulions simplement le présenter en insistant surtout sur l'opportunité que constitue une collaboration étroite, confiante et concrète entre la profession et l'université pour la formation des juristes des décennies à venir, spécialement à un moment où nous croyons qu'il faut absolument initier une nécessaire réforme de la formation des jeunes avocats.

**Pierre-Olivier Sur**      **Christophe Jamin**

Bâtonnier de l'Ordre des avocats de Paris

Directeur de l'École de Droit de Sciences Po



La responsabilité sociale, valeur montante, cristallise aujourd'hui les efforts d'un nombre croissant d'acteurs – économiques, juridiques, politiques – visant à dépasser les clivages réels ou perçus entre maximisation des profits et éthique, entrepreneuriat et ancrage social, ou encore globalisation économique et bien-être des citoyens et de leur environnement.

À l'heure où les professions juridiques se voient confrontées aux défis posés par la globalisation et à la multiplication des cadres normatifs qui l'entourent, celle-ci fait l'objet d'un nombre croissant d'études, à la fois universitaires et professionnelles. C'est le cas notamment au sein de l'École de Droit de Sciences Po, qui a fait de l'étude du droit et de son évolution « en contexte », à l'échelle nationale et internationale, un axe majeur de recherche scientifique.

S'interroger sur l'adaptation de la profession d'avocat, acteur essentiel au fonctionnement de nos sociétés démocratiques ainsi qu'à celui de la globalisation économique en marche, aux enjeux de la responsabilité sociale, nous est donc apparu comme une mission particulièrement pertinente pour la toute jeune clinique de l'École de Droit de Sciences Po. Des étudiants de la clinique ont ainsi mené, depuis fin 2012, une enquête visant à examiner la réalité que l'expression « responsabilité sociale des cabinets d'avocats » (RSCA) recouvre aujourd'hui pour les praticiens de la place de Paris, et à lancer la réflexion sur celle qu'elle pourrait, à terme, refléter. Le rapport qui suit est le fruit de ce travail, qui n'aurait pu être réalisé sans l'impulsion du cabinet Linklaters, et en particulier celle de son associé-gérant Paul Lignières, le soutien du barreau de Paris, en particulier de son ancien bâtonnier, madame Christiane Féral-Schuhl, et de son bâtonnier actuel, monsieur Pierre-Olivier Sur, ainsi que du fonds de Dotation Barreau de Paris Solidarité, le soutien sans faille de « tuteurs » que je tiens ici à remercier (notamment Christopher Baker, et les anciens élèves et pionniers de la clinique Marie Bouchard, Salomé Lemasson et Anaïs Guerry), et enfin l'énergie des étudiants qui ont produit ce rapport.

Ce projet s'insère dans le programme « Responsabilité et Innovation Sociale des Entreprises » (RISE), l'une des trois branches de la clinique de l'École de Droit de Sciences Po. Celle-ci a été créée en 2012, autour d'un triple objectif. Tout d'abord, il s'agit d'« apprendre le droit en action » – tel qu'il s'articule « en contexte », en complément de celui qui est traité « dans les livres », et au-delà d'un ordonnancement analytique du droit dans la « cohérence » des traités ou des commentaires d'arrêts. Deuxièmement, il s'agit de faire travailler les étudiants sur des thématiques d'intérêt général et de justice sociale, et de les sensibiliser à la possibilité de combiner carrière professionnelle, déontologie, éthique et responsabilité sociale. Enfin, il s'agit d'ouvrir un espace de réflexion continue et interactive, à la fois pour les étudiants et pour les universitaires et praticiens qui les encadrent, quant aux multiples dimensions du « contexte » dans lequel s'articule le « droit en action » – quant à la nécessaire interaction entre grilles d'analyse juridiques et celles issues d'autres disciplines ; quant à l'utilisation des normes juridiques et aux usages des praticiens; ou encore quant à la possibilité pour un futur avocat d'imaginer, une fois confronté aux réalités économiques ou sociales du « terrain », de nouvelles formes d'exercice de sa profession.

La clinique de l'École de Droit de Sciences Po regroupe aujourd'hui plus de quarante étudiants. Chacune de ses trois branches s'articule autour d'une combinaison entre « projets de terrain » effectués en partenariat avec ou auprès d'acteurs institutionnels, associatifs, universitaires, ou privés d'une part, et un cours « clinique », qui couvre à la fois la mise en place de compétences et d'outils pratiques et l'approfondissement de questions de fond et de réflexion théorique, sélectionnées spécifiquement autour des « projets de terrain » en cours. Ceux-ci sont réalisés durant l'année univer-

sitaire par des équipes d'étudiants, sélectionnés et encadrés par des enseignants ainsi que par des praticiens intervenant en *pro bono*, sous forme de permanences auprès de juristes ou de travaux effectués avec des partenaires français et internationaux.

L'étude RSCA fait suite à un premier travail effectué par la branche RISE de la clinique en 2012 sur la responsabilité sociale des petites et moyennes entreprises. Elle porte sur un segment très particulier de ce secteur : celui des cabinets d'avocats de la place de Paris, et de la conception et pratique de la RSCA qui en émane. Elle se fonde sur une approche de recherche « clinique », à savoir une approche basée sur un engagement avec la pratique et les praticiens, et qui puisse déboucher sur une étude ayant des objectifs ou des recommandations d'application d'utilité pratique. Le rapport qui en résulte ne prétend donc pas à l'exhaustivité méthodologique ou à l'affirmation d'un résultat scientifique définitif. Retour de terrain à visée pratique plutôt qu'enquête universitaire, il est le résultat d'un projet pédagogique original, qui vise à ouvrir un débat au sein de la profession d'avocat, et vient à ce titre compléter les nombreux et remarquables travaux effectués sur le rôle de l'avocat par l'Ordre des avocats de Paris. Il procède cependant d'une démarche empirique à caractère sociologique qui a pour objectif d'articuler une vision d'ensemble, à la fois quantitative et qualitative, sur la manière dont la notion de RSCA est vécue et perçue par les actuels et futurs praticiens de la place de Paris, ainsi que sur les blocages et les opportunités qui entourent son développement.

Cette enquête s'est articulée autour de deux étapes. La première fut une étude de terrain visant à faire un état des lieux des pratiques socialement responsables mises en place au sein du barreau de Paris, à travers des outils de documentation tels que des questionnaires envoyés aux associés de cinquante cabinets parisiens, des entretiens de suivi, un sondage auprès de collaborateurs de cabinets parisiens, ainsi qu'une recherche documentaire portant sur des analyses et des sources universitaires et professionnelles. La deuxième fut un complément d'enquête, issue d'une analyse de ces premières données, visant à identifier plus précisément les obstacles actuels et futurs à l'instauration d'une RSCA sur la place de Paris. Cette étape s'est notamment appuyée sur un questionnaire adressé aux élèves-avocats de l'École de Formation des barreaux de la Cour d'appel de Paris, que nous remercions pour sa collaboration, sur une série d'entretiens avec différentes personnalités du barreau de Paris, et sur une recherche comparée sur les pratiques en la matière de barreaux étrangers. Le rapport a enfin été l'objet d'une relecture par un comité composé de praticiens, d'universitaires, et de membres des institutions représentatives de la profession.

Ce rapport est destiné à tous les avocats des barreaux de Paris et de Province. Il s'adresse aux instances représentatives de la profession, ainsi qu'aux chercheurs intéressés par les professions juridiques et le développement de nouvelles formes de normativité. Il se veut à la fois « photographie » empirique du vécu de la profession et point de départ d'un débat à mener en son sein, ainsi qu'auprès des étudiants, des futurs juristes et avocats, et du grand public. Il est enfin le produit d'une approche nouvelle, visant à offrir, à travers une implication directe d'étudiants s'inscrivant dans un projet pédagogique original, une perspective « en contexte » sur les réalités, limites, et possibilités de la responsabilité sociale des cabinets d'avocats. Non pas comme simple concept de notre temps qu'il s'agirait d'importer, d'adapter ou d'afficher - mais comme pratique résolument contextuelle, et dont le développement pourrait, à terme, permettre de réaffirmer ou de redéfinir la conception particulière que les avocats ont de leur rôle, en tant qu'acteurs à la fois économiques et sociaux.

**Jeremy Perelman**

Professeur et Directeur de la Clinique de l'École de Droit de Sciences Po





# LA RSCA, UN NOUVEAU CONCEPT



La Responsabilité Sociale des Cabinets d'Avocats (RSCA) s'inscrit dans la continuité de l'implication historique de la profession au cœur de la société. Plusieurs facteurs contribuent à l'intérêt actuel pour une nouvelle déclinaison du rôle social de l'avocat. La pertinence de ce nouveau concept, distinct du rôle social traditionnel des avocats d'une part, et de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) propre aux entreprises d'autre part, se fonde sur les mutations que connaît la profession depuis plusieurs décennies.

## LES AVOCATS, UNE PROFESSION AU CŒUR DE LA SOCIÉTÉ

Si la RSCA s'inscrit dans une dynamique récente, elle est profondément enracinée dans l'imaginaire collectif associé aux professionnels du droit. Comme le souligne Louis Assier-Andrieu, la profession se caractérise, depuis son origine, par une relation particulière et étroite avec la société: « *les avocats français ont dans leur carquois culturel une alliance avec le peuple qui restitue ce qu'on pourrait appeler la flèche de l'idéologie française : la défense des libertés fondamentales et des droits humains* »<sup>(1)</sup>. La profession peut se targuer d'un engagement constant en faveur de la promotion et de la protection des droits fondamentaux. L'avocat s'est historiquement investi dans la société et la RSCA se conçoit comme le volet moderne de cette implication, à travers lequel les avocats pérennisent leur investissement dans la vie de la cité.

Le livre blanc de la Commission prospective de l'Ordre des avocats de Paris, publié en 2005, prévoyait les enjeux auxquels serait confrontée la profession à l'avenir. Parmi ceux-ci figurait déjà la responsabilité sociale. Le rapport soulignait que les mutations de la société, et particulièrement « *les dysfonctionnements de la globalisation [...] à l'origine de nouvelles exigences, notamment en matière d'éthique, de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises* »<sup>(2)</sup>, appellent à une adaptation de la profession, sans en modifier le rôle ou les missions.

## LA RSCA, UNE ADAPTATION DU RÔLE SOCIAL DE L'AVOCAT AUX MUTATIONS DE LA SOCIÉTÉ ET DE LA PROFESSION

L'émergence de la RSCA ne peut donc se comprendre indépendamment des transformations majeures que connaissent la société et la profession. Trois changements notables se distinguent.

### La restructuration de la profession autour d'un barreau d'affaires

La deuxième partie du XX<sup>e</sup> siècle a été marquée par le développement d'un barreau d'affaires résultant d'une adaptation de la profession au marché sous l'effet de la mondialisation économique.

L'utilité sociale de l'avocat s'en est trouvée modifiée par le service du marché, sans pour autant que la profession n'abandonne son engagement historique en faveur de la défense des libertés. Une telle transformation pose, comme le souligne Louis Assier-Andrieu, la question suivante : « *la conversion d'une partie du barreau à la vie des affaires et l'organisation d'un pourcentage croissant de cabinets sur un mode capitaliste [...] peuvent-ils parfaire ou défaire l'enracinement sociétal de l'avocat [...] ?* »<sup>(3)</sup>. Cette évolution questionne en effet le rôle social de l'avocat. Dès lors, le développement de la RSCA, à même de prendre en compte ces changements, apparaît opportun.

“ IL RESSORT À LA GRANDEUR DE LA PROFESSION D'AVOCAT DE PARTICIPER À LA RÉALISATION DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL ET DE PLACER UN CERTAIN NOMBRE DE VALEURS AU SOMMET DE SES PRIORITÉS ”<sup>(4)</sup>

### La transformation des structures d'exercice

La montée en puissance d'un barreau d'affaires s'est accompagnée d'une réorganisation des structures d'exercice de la profession de sorte que les espaces où le rôle social de l'avocat s'exerçait traditionnellement diminuent avec l'exercice moderne du droit, l'activité de conseil se prêtant moins à la défense des libertés que les prétoires. Toutefois, l'évolution des modes d'exercice offre en même temps aux professionnels du droit un nouveau champ de possibilités. L'investissement social de l'avocat peut ainsi prendre des formes d'engagement novatrices, telles que la RSCA. En effet, le fonctionnement des cabinets s'apparentant de plus en plus à celui de l'entreprise, l'adoption d'engagements similaires à la RSE, mais adaptés à la profession, semble pertinent.

### L'émergence d'une nouvelle thématique

Les modifications de l'exercice de la profession s'inscrivent en parallèle du développement que connaît la RSE depuis une vingtaine d'années. La RSE est définie par la Commission européenne comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* »<sup>(5)</sup>. Des engagements socialement responsables sont progressivement adoptés par l'ensemble du monde des affaires. Les professions juridiques ne peuvent que s'insérer elles aussi dans cette dynamique. Dans le cadre de leurs relations avec les entreprises, les cabinets sont de plus en plus souvent amenés à prendre en compte la RSE et à développer de nouveaux moyens d'actions comme de nouveaux domaines d'expertise.

LE FONCTIONNEMENT DES CABINETS S'APPARENTANT DE PLUS EN PLUS À CELUI DE L'ENTREPRISE, L'ADOPTION D'ENGAGEMENTS SIMILAIRES À LA RSE, MAIS ADAPTÉS À LA PROFESSION, SEMBLE PERTINENT.

⋮

C'est à la confluence de ces trois évolutions que la définition d'une nouvelle déclinaison moderne et adaptée du rôle social de l'avocat apparaît nécessaire. Celle-ci est rendue possible et indispensable par l'évolution de l'exercice de la profession. Loin de disparaître, l'engagement de la profession dans la vie de la cité se renouvelle et se renforce désormais au travers du développement de la RSCA.

## LA RSCA, DÉFINITION D'UN NOUVEAU CONCEPT

La responsabilité qui incombe à un cabinet en tant que structure d'exercice, surpassant la responsabilité individuelle de chaque avocat. Elle revêt une dimension collective. Par la mise en commun de moyens, le cabinet, en tant qu'organisation, à l'image de l'entreprise, a un impact potentiel sur la société qui dépasse celui de l'avocat exerçant seul.

Cette définition n'exclut pas les actions individuelles des avocats : chacun contribue à la responsabilité globale de son cabinet. Si, par exemple, les actions de *pro bono* sont parfois l'accomplissement d'une initiative individuelle, elles nécessitent un soutien actif de la part de leurs structures d'exercice pour se développer.

La RSCA a vocation à s'appliquer dans tous les cabinets d'avocats. Comme l'étude de terrain réalisée l'a démontré, la facilité de mise en place d'engagements socialement responsables et les avantages qui en découlent font de l'adoption d'une démarche RSCA une initiative pertinente pour tous les cabinets, quelle que soit leur taille ou leur structure. Un engagement dans le domaine de la RSCA est en effet à la portée de tous les cabinets comme en témoignent les deux dernières éditions des *Trophées du Pro Bono* organisées par le fonds de dotation « *Barreau de Paris Solidarité* », qui ont récompensé des avocats exerçant à titre individuel ou des cabinets, illustrant la diversité des actions de la profession.

*“ La RSCA a vocation à s'appliquer dans tous les cabinets d'avocats ”*

## LA RSCA, SES DIFFÉRENTES DIMENSIONS

Si appliquer la définition de la responsabilité sociale d'une organisation aux cabinets d'avocats apparaît pertinent, encore faut-il prendre en compte tous les éléments qui font la spécificité de telles structures. Le référentiel ISO 26 000 définit la responsabilité sociale des organisations comme étant « *a responsabilité vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement et se traduisant par un comportement éthique et transparent* »<sup>(6)</sup>.

I S O 2 6 0 0 0

.....

Unique norme internationale s'adressant spécifiquement aux organisations, elle vise à leur fournir des lignes directrices pour la mise en place d'un engagement socialement responsable tout en prenant en compte leurs modes de fonctionnement et leurs parties prenantes propres. Plus de 90 pays ont pris part à l'élaboration de cette norme. En France, l'AFNOR a associé une centaine de structures à la rédaction des lignes directrices ISO 26 000 qui se conçoivent comme un « outil commun international pour tout acteur voulant construire sa légitimité responsable »<sup>(7)</sup>.

.....

# 5 éléments

sont considérés comme constitutifs de la responsabilité sociale :

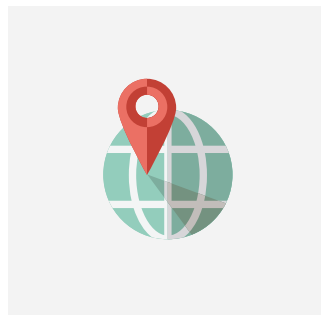
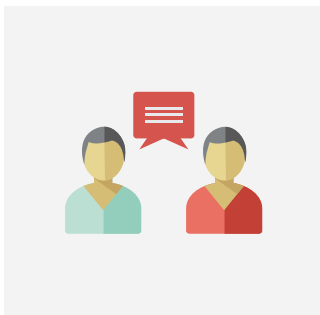
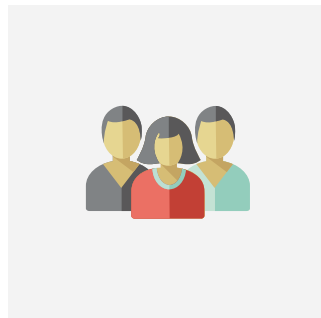
- 1 // L'ASPECT ÉCONOMIQUE
- 2 // LA DIMENSION SOCIALE
- 3 // LE VOLET ENVIRONNEMENTAL
- 4 // L'ÉLÉMENT VOLONTAIRE
- 5 // LA PRISE EN COMPTE DES PARTIES PRENANTES



> Pour identifier la substance de la responsabilité sociale des cabinets d'avocats, il faut d'abord déterminer quelles en sont les « **parties prenantes** ».



En ce qui concerne les cabinets, plusieurs « parties prenantes » apparaissent comme évidentes : la clientèle pour laquelle le cabinet travaille et les avocats et employés grâce auxquels le cabinet fonctionne. À ces deux parties prenantes spécifiques, s'ajoutent l'ensemble de la société et l'environnement sur lesquels l'activité de tout cabinet a un impact.



*De cette identification des « parties prenantes »  
découle la structuration de la RSCA autour de*

# *4 dimensions d'importance égale*



---

## **La relation client**

par laquelle les cabinets s'assurent du respect de bonnes pratiques par leurs clients. Cela consiste, entre autres, en la lutte contre le blanchiment d'argent, la traçabilité des fonds perçus et la promotion de pratiques socialement responsables dans la sphère d'influence du cabinet. En outre, la relation client est le lieu privilégié de mutualisation des expériences en matière de responsabilité sociale.

---

## **Le fonctionnement du cabinet en interne**

qui s'articule autour de la qualité des conditions de travail, l'action en faveur de la formation et de l'évolution professionnelle des collaborateurs et salariés et la promotion de la parité et de la diversité.

---

## **Le pro bono**

par lequel les avocats mettent gratuitement leur expertise juridique au service de projets d'intérêt général en travaillant avec des parties prenantes extérieures au cabinet.

---

## **L'environnement**

que les cabinets prennent en compte en s'engageant en faveur du développement durable avec la mise en place de mesures d'économies d'énergie, de recyclage, de certification ou encore la sensibilisation des différentes parties prenantes du cabinet au respect de l'environnement.

# 2

## LES AVANTAGES DE LA RSCA

La RSCA contribue à renforcer l'attractivité du cabinet auprès de ses parties prenantes. Elle constitue en effet un élément de démarcation dans un contexte toujours plus concurrentiel en ce qu'elle se conçoit comme un nouveau domaine de compétence pour tout cabinet et favorise la fidélisation du capital humain, tout en permettant à l'avocat de pérenniser son rôle social.

UN ENGAGEMENT SOCIAL  
ASSUMÉ APPARAÎT COMME UN  
OUTIL DE DIFFÉRENCIATION  
ET DE VISIBILITÉ DES  
CABINETS SUR UN MARCHÉ  
DE SERVICES JURIDIQUES  
COMPÉTITIF

### RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DU CABINET

La plupart des cabinets rencontrés dans le cadre de l'étude de terrain déclarent être interrogés par leurs clients actuels et potentiels sur leur engagement en matière de responsabilité sociale. Les entreprises intègrent de façon croissante les préoccupations sociales et environnementales dans le développement de leurs activités. Or, l'une des premières traductions de cet engagement RSE est la sélection de partenaires eux-aussi impliqués afin de créer une communauté de valeurs socialement responsables. Les cabinets d'avocats, partenaires clé de beaucoup d'entreprises, n'échappent pas à cette exigence. Un engagement social assumé apparaît comme un outil de différenciation et de visibilité des cabinets sur un marché de services juridiques compétitif. La demande des entreprises est l'un des éléments instigateurs de la RSCA qui peut également devenir une composante de la communication externe du cabinet en renforçant son image de marque.

### DÉVELOPPER UN NOUVEAU DOMAINE D'EXPERTISE

Les problématiques liées à la responsabilité sociale deviennent un nouveau domaine d'activités et d'opportunités pour les cabinets. Le développement de politiques RSE au sein des entreprises intervient notamment par la création d'une gamme diversifiée d'instruments normatifs. Certains de ces nouveaux outils sont dotés d'effets juridiques et peuvent engager la responsabilité de l'entreprise. Comme le remarque Me Florence Richard, avocate associée d'un cabinet parisien, « ce qui jusqu'à

*présent n'avait pas de conséquences juridiques, restait du domaine de l'engagement ou de la bonne volonté, a maintenant force engageante, voire contraignante »<sup>(8)</sup>. Un tel phénomène s'est déjà vérifié à plusieurs occasions, comme dans l'émblématique affaire Nike c. Kasky<sup>(9)</sup> ou*

“

LES AVOCATS ONT AINSI VOCATION À DEVENIR DES PARTENAIRES DU DÉVELOPPEMENT DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE AU SEIN DES ENTREPRISES, LES AIDANT À METTRE EN ŒUVRE LES OUTILS ET LE REPORTING RSE, À SATISFAIRE AUX EXIGENCES DE COMPLIANCE, ET À GÉRER LES DIFFÉRENTS RISQUES JURIDIQUES ET, NOTAMMENT LE CONTENTIEUX QUI PEUVENT ÉMANER DE LEURS ENGAGEMENTS EN LA MATIÈRE. ”

encore, récemment, en France, avec l'affaire Samsung <sup>(10)</sup>. Les outils RSE nécessitent donc d'être maîtrisés. Cette maîtrise fait appel à des compétences juridiques et constitue, de ce fait, un nouveau domaine d'expertise pour la profession. Les avocats ont ainsi vocation à devenir des partenaires du développement de la responsabilité sociale au sein des entreprises, les aidant à mettre en œuvre les outils et le reporting RSE <sup>(11)</sup>, à satisfaire aux exigences de compliance, et à gérer les différents risques juridiques et, notamment le contentieux qui peuvent émaner de leurs engagements en la matière.

## À TITRE D'ILLUSTRATION DU PROPOS

### **Affaire Kasky c. Nike**

En 1998, pour se disculper d'accusations formulées par certaines ONG sur les mauvaises conditions de travail chez les sous-traitants de la marque, Nike a développé une campagne de relations publiques visant à prouver le contraire. La justice américaine a été saisie d'une plainte arguant de la nature commerciale de cette campagne et du fait que le discours de Nike était de nature à tromper les consommateurs sur l'impact social du mode de production de ses produits. Cette affaire souligne la portée juridique incertaine des outils RSE et les risques juridiques qu'ils peuvent présenter, notamment sous l'angle de la publicité mensongère.

### **Affaire Samsung**

En France, une plainte a été déposée en février 2013 contre Samsung. Elle vise à faire reconnaître que les engagements éthiques de l'entreprise constituent une publicité mensongère sur les conditions de fabrication de ses produits. L'entreprise est accusée de véhiculer l'image d'une société citoyenne et socialement responsable alors qu'elle et ses sous-traitants violeraient certaines règles internationalement reconnues pour la protection des travailleurs. Une enquête préliminaire a été ouverte par le parquet de Bobigny en juillet 2013.

## **FIDÉLISER LE CAPITAL HUMAIN**

Le capital humain est l'actif le plus important de tout cabinet d'avocats. Or, comme l'Ordre le remarque : « quand près de 30% de chaque promotion de l'EFB fait le choix, au cours des dix premières années de vie professionnelle, de quitter la profession d'avocat [...] l'on doit s'interroger et apporter des réponses » <sup>(12)</sup>. Dans ses considérants, la Charte des bonnes pratiques de la collaboration explique qu'« il nous appartient d'être lucides sur l'attrait de notre profession et les conditions d'exercice que nous devons aménager pour faire accepter les contraintes de l'avocat qui, par essence, ne compte ni son temps, ni son énergie » <sup>(13)</sup>. La gestion du facteur travail est un enjeu crucial pour les cabinets.



L'instauration d'une politique de RSCA permet la conduite d'une réflexion générale sur le projet à long terme du cabinet en impliquant ses différentes parties prenantes - associés, collaborateurs, salariés et partenaires - autour de valeurs communes et porteuses de sens. Un recrutement objectif, l'intégration de la diversité, la promotion de la parité, la transparence des perspectives d'évolution, mais aussi, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, des conditions de travail saines et des horaires raisonnables sont autant de solutions novatrices et efficaces pour renforcer tant l'attractivité du cabinet que sa productivité. 60% des élèves-avocats sondés<sup>(14)</sup> affirment qu'ils prendront en considération, de manière significative, les pratiques socialement responsables des cabinets au moment de leur choix de collaboration.

Enfin, la RSCA offre aux cabinets et à leurs avocats l'opportunité de perpétuer leur engagement historique vis-à-vis de la société et de pérenniser l'identité collective d'une profession assise sur les valeurs de conscience, d'indépendance, de probité et d'humanité.

“ 60 %

*des élèves-avocats sondés affirment qu'ils prendront en considération, de manière significative, les pratiques socialement responsables des cabinets au moment de leur choix de collaboration. ”*

## SONDAGE À DESTINATION DES ÉTUDIANTS DE L'EFB

Recueillir l'avis des élèves-avocats pour connaître leur réceptivité vis-à-vis de la RSCA est fondamental : le point de vue des futurs acteurs de la profession doit être pris en compte. Une centaine d'élèves-avocats ont répondu au sondage qui leur a été soumis et comprenait des questions relatives à leurs aspirations professionnelles, leur implication dans des projets d'intérêt général, ou encore à leur volonté de s'investir dans une démarche de responsabilité sociale une fois devenus collaborateurs. 90% d'entre eux affirment ainsi que le développement de la RSCA est un enjeu important pour l'évolution de la profession.



# ÉTAT DES LIEUX DE LA RSCA AU SEIN DU BARREAU DE PARIS

# 3

## LE RÔLE DES INSTANCES REPRÉSENTATIVES ET DE L'ORDRE DANS LA PROMOTION DE LA RSCA

Les instances représentatives de la profession contribuent au développement de la RSCA.

La publication récente par le Conseil des Barreaux Européens (CCBE)<sup>(15)</sup> de rapports sur l'émergence de la RSE au sein des professions juridiques témoigne de l'intérêt actuel pour la RSCA à l'échelle européenne.

Le Conseil National des Barreaux (CNB), instance représentative des avocats inscrits dans un barreau français, est également investi dans l'engagement socialement responsable de la profession. Son assemblée générale a adopté en septembre 2011 une résolution sur l'adoption d'une « *Charte de l'avocat citoyen responsable* », visant à « *proposer aux cabinets la signature d'une charte de développement durable afin de les inciter à prendre des mesures de nature à favoriser une démarche à la fois environnementale et sociétale* »<sup>(16)</sup>.

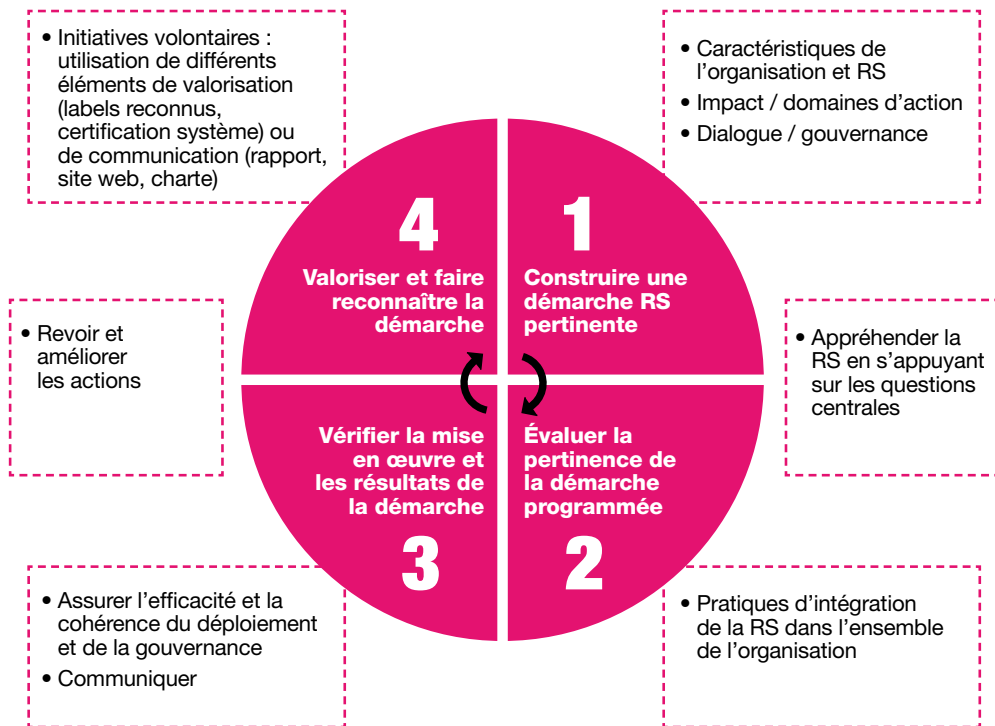
Engagé aux côtés des cabinets, l'Ordre des avocats de Paris multiplie aussi les initiatives et promeut activement l'intégration de la responsabilité sociale par la profession.

Le rapport « *Un Ordre partenaire, durable et responsable* » publié en 2012 établit à ce titre un plan d'action orienté autour de trois axes : « (1) l'approfondissement de la responsabilité sociétale

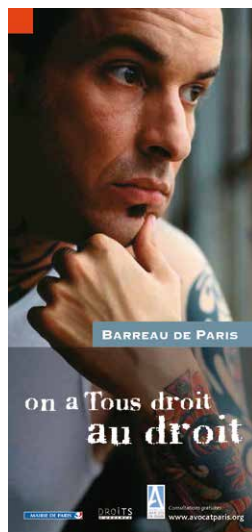
auprès des avocats, en particulier sur le sujet de la responsabilité environnementale ; (2) l'évolution du code de déontologie vers une prise en compte exhaustive des aspects de la responsabilité sociétale ; (3) l'évolution de la profession d'avocat vers un rôle de facilitateur RSE dans les relations entre les différents acteurs de la société »<sup>(17)</sup>.



La poursuite de ces objectifs se concrétise notamment par la promotion du référentiel ISO 26 000 par l'Ordre qui proposait une offre préférentielle aux cabinets souhaitant y avoir recours. Le référentiel, simple à mettre en place, est un outil-clef du développement de la RSCA en ce qu'il prend en compte les spécificités des cabinets en tant que structures d'exercice. Axé autour de trois étapes, il permet de guider et de mesurer la performance des cabinets dans la mise en place d'une démarche socialement responsable. Le barreau de Paris montre également l'exemple : il est devenu à l'automne 2013 le premier ordre de France labellisé par l'AFNOR selon les critères de la norme **ISO 26 000**.



L'Ordre des avocats de Paris est par ailleurs engagé dans chacune des dimensions de la RSCA. Il s'investit en premier lieu afin de faciliter la pratique du *pro bono*. Depuis déjà plusieurs années, différents partenariats permettent à des avocats bénévoles de s'investir auprès de populations démunies, en particulier par l'intermédiaire de l'opération « *Barreau de Paris Solidarité* » lancée en 2003 en collaboration avec l'association « *Droits d'urgence* » et la Ville de Paris. L'impact de cette opération s'est accru depuis qu'elle est devenue une action propre du fonds de dotation « *Barreau de Paris Solidarité* ». Créé en octobre 2011, le fonds a pour objectif de renforcer et de mieux structurer les actions entreprises et d'inciter les membres du barreau de Paris et les structures d'exercice « *à participer au soutien financier, juridique ou logistique d'opérations sociales et humanitaires de solidarité Pro Bono et d'en assurer la promotion* ».

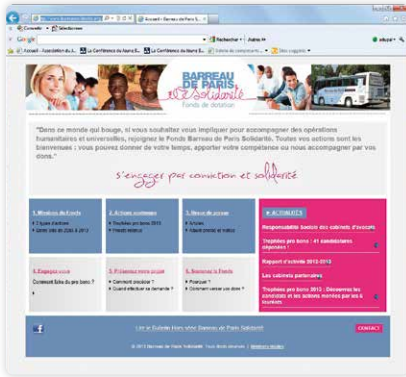


## FONDS DE DOTATION « BARREAU DE PARIS SOLIDARITÉ »

*Depuis 2003, de nombreux avocats bénévoles se sont engagés dans le cadre du projet « Barreau de Paris Solidarité » au travers de consultations juridiques gratuites ou d'actions en faveur de l'accès au droit. Face au succès de cette opération, un fonds de dotation « Barreau de Paris Solidarité » a été créé en octobre 2011. Il vise à soutenir financièrement des actions d'intérêt général à destination des personnes défavorisées ou fragilisées.*

# Focus sur le fonds Barreau de Paris Solidarité

[www.barreausolidarite.org](http://www.barreausolidarite.org)



L'Ordre offre désormais aux avocats parisiens une diversité de projets et d'infrastructures en la matière. En sus du très médiatisé « Bus de la Solidarité » et des autres possibilités offertes par la semaine de « L'Avocat dans la Cité », l'Ordre multiplie les opportunités en s'associant avec de nombreuses

associations. Dans cette logique, la création des **Trophées Pro Bono** vise également à promouvoir le pro bono en récompensant les meilleures initiatives individuelles et collectives, en France comme à l'étranger.

---

## Le pro bono

Abréviation de l'adage latin *pro bono publico*, qui signifie « pour le bien public », le pro bono est une pratique d'origine anglo-saxonne se définissant comme la mise à disposition gratuite d'une expertise juridique à des individus ou des personnes morales (associations, etc.) qui ne pourraient y avoir accès.

---

## Les Trophées pro bono

Initiative du fonds de dotation « *Barreau de Paris Solidarité* », les Trophées pro bono récompensent chaque année depuis 2012 les meilleures initiatives individuelles et collectives en la matière, en France comme à l'étranger. Tous les avocats ou cabinets parisiens fournissant à titre bénévole un soutien juridique à une association, ou qui par tous moyens assurent la promotion du pro bono, de l'accès au droit ou des droits de l'Homme sont invités à participer.



---

## Bus de la Solidarité

Né en 2003 d'un partenariat avec la Ville de Paris, le Bus de la Solidarité permet à des justiciables d'obtenir l'expertise d'un avocat. En complément des permanences et des consultations gratuites existant depuis des dizaines d'années, l'initiative vise à lutter contre l'exclusion sociale en ciblant les populations les plus défavorisées. Cinq fois par semaine et tout au long de l'année, des dizaines d'avocats

bénévoles se relaient pour apporter écoute, orientation et assistance juridique aux habitants de Paris, principalement en droit de la famille, droit du travail, droit des étrangers et droit du logement. Depuis sa création, plus de 40 000 personnes ont été reçues dans le bus qui assure des permanences dans les 13<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> arrondissements de Paris.



---

### L'Avocat dans la Cité

En partenariat avec la Ville de Paris, cette initiative vise à sensibiliser les parisiens à l'importance de la connaissance du droit et à faciliter son accès grâce aux conseils de professionnels. Lors de la première édition en 2012, près de cinq cent avocats se sont mobilisés pour prodiguer 2 500 consultations juridiques gratuites sur le parvis de l'Hôtel de Ville et dans les mairies d'arrondissement. Du 5 au 13 octobre 2013, se sont plus de 5 000 consultations qui ont été assurées grâce au soutien de 800 avocats.



---

L'Ordre s'est également engagé en faveur de l'intégration de la RSCA par les cabinets dans leur fonctionnement interne avec l'élaboration de la *Charte des bonnes pratiques de la collaboration*. Ce texte, adopté par le Conseil de l'Ordre, traite de divers sujets tels que les modes d'exercice, le statut du collaborateur salarié, la promotion de l'égalité, de la diversité et du bien-être, et la prise en considération des situations familiales. Il propose un ensemble de démarches à mener conjointement par le collaborateur et son cabinet, comme par exemple la mise en place d'entretiens pluriannuels ou de mécanismes de prévention des conflits. Dans les premières semaines suivant sa publication, 64 cabinets avaient signé la Charte, témoignant de la réceptivité de la profession à la RSCA et de la prise de conscience des cabinets de la nécessité de l'intégrer dans leur fonctionnement interne. En avril 2014 <sup>(19)</sup>, **la Charte comptait 116 signataires**. Très récemment, le Conseil de l'Ordre a par ailleurs voté en faveur de l'extension de la durée du congé paternité des collaborateurs libéraux, faisant de la profession d'avocat un exemple sans précédent parmi les professions libérales <sup>(20)</sup>.

Le respect de l'environnement est également une dimension de la RSCA qui fait l'objet d'une promotion par l'Ordre, comme le souligne le rapport « *Un ordre partenaire responsable et durable* » <sup>(21)</sup>. L'Ordre veille d'abord à réduire sa propre empreinte, évaluée à la suite de la réalisation d'un bilan carbone en 2013. Ainsi, la mise en place de politiques d'amélioration des performances environnementales ou encore d'éco-communication permet au barreau de Paris d'être exemplaire en la matière. D'autres actions visent ensuite à sensibiliser les cabinets au développement durable, par exemple en familiarisant les avocats aux éco-gestes.

## LES ACTIONS INDIVIDUELLES DES CABINETS

À l'action des instances représentatives de la profession et du barreau de Paris s'ajoutent les initiatives individuelles des cabinets, comme celle du cabinet Linklaters qui publie depuis 2010 un *Rapport de responsabilité sociétale*<sup>(21)</sup> rendant compte des actions entreprises en la matière par son bureau parisien. Les engagements du cabinet reposent sur quatre axes : “être un partenaire solide pour nos clients, favoriser une collaboration fructueuse au sein du cabinet, agir en professionnel engagé dans les secteurs d'activités dans lesquels nous évoluons et enfin, rester un acteur attentif vis-à-vis de notre environnement et des communautés qui nous entourent”<sup>(22)</sup>. Linklaters est ainsi le premier cabinet d'avocats parisien à publier un tel rapport. De nombreux cabinets ont depuis pris des initiatives similaires, témoignant d'une réelle prise de conscience de l'importance de la RSCA et d'une volonté de s'engager en la matière.

Une démarche de responsabilité sociale s'illustre par les actions et engagements mis en œuvre par les cabinets autour des quatre dimensions de la RSCA : (i) la relation client ; (ii) la pratique du pro bono ; (iii) le fonctionnement interne du cabinet et (iv) le respect de l'environnement.

---

### La relation client

C'est dans le domaine de la relation client que les pratiques socialement responsables semblent les plus développées actuellement. De nombreux standards d'excellence et d'intégrité, par exemple en matière de vérification des données des nouveaux clients, de prévention des conflits d'intérêts, de protection des données informatiques et de vérification de l'origine des fonds perçus, ont été mis en place par les cabinets parisiens. Cependant, la plupart de ces vérifications constituant des obligations légales ou déontologiques déjà intégrées par les cabinets, l'aspect volontaire de la démarche de responsabilité sociale à ce niveau doit être nuancée.

Les réponses obtenues dans le cadre de l'étude de terrain soulignent par ailleurs **les inter-relations bénéfiques qui s'opèrent au niveau de la relation client en matière d'engagements socialement responsables**. Ainsi, une large majorité des avocats interrogés indiquent avoir déjà été questionnés par leurs clients sur leur politique de responsabilité sociale. Certains cabinets déclarent également inviter par des moyens informels (discussions, invitations à des séminaires) leurs partenaires, dont leurs clients, à mettre en œuvre des pratiques socialement responsables.

---

### La pratique du pro bono

Le *pro bono* figure à l'heure actuelle parmi les domaines les plus développés de la RSCA. Selon les collaborateurs sondés, il s'agit du second domaine dans lequel leur cabinet déploie le plus d'efforts et une majorité d'entre eux estime que leur cabinet facilite voire encourage les initiatives *pro bono*. L'implication des avocats est dans certains cabinets facilitée par un système de coordination des initiatives, géré le plus souvent par un associé. Dans les cabinets internationaux, une personne chargée du pro bono au niveau mondial assure cette coordination, en collaboration avec les avocats concernés. Une politique incitative, comme la prise en compte du *pro bono* dans l'avancement professionnel ou dans la comptabilisation des heures facturables est par ailleurs mise en place dans cer-

tains cabinets. En outre, les initiatives de l'Ordre comme les permanences organisées sous l'égide du fonds de dotation « *Barreau de Paris Solidarité* » reposent sur l'engagement bénévole d'avocats de tous horizons autour de projets d'intérêt général, favorisent le développement du pro bono à l'échelle individuelle.

### Le fonctionnement interne du cabinet

Le volet interne de la RSCA fait l'objet de beaucoup d'attention, notamment suite à la publication récente par l'Ordre de la *Charte des bonnes pratiques de la collaboration*. **II s'agit d'un élément essentiel pour les cabinets s'ils veulent rester attractifs**, notamment vis-à-vis de la future génération de collaborateurs, comme le démontrent les réponses au questionnaire soumis aux étudiants de l'EFB : 60% des sondés déclarent qu'ils prendront en compte de manière significative l'engagement socialement responsable du cabinet au moment de leur choix de collaboration.

En la matière, tous les cabinets interrogés indiquent d'ores et déjà mettre à la disposition de leurs collaborateurs les ressources du cabinet pour qu'ils puissent développer leur clientèle personnelle. Cela va de la mise à disposition de salles de réunion à l'incitation des associés à transmettre aux collaborateurs des dossiers pour qu'ils les traitent en dossiers personnels.

En matière d'égalité hommes-femmes, certains cabinets sondés indiquent par ailleurs chercher à établir une plus grande parité, en mettant en place différents programmes (de formation des jeunes collaboratrices, de sensibilisation du management et des associés à la problématique, de networking pour les femmes) et en déterminant des objectifs chiffrés. Cependant, ce type d'initiatives reste encore peu fréquent alors que les chiffres du rapport « *Femmes au Barreau en 2013* » de l'Observatoire de l'Égalité révèlent une inégalité persistante au sein de la Profession : **s'il y a deux fois plus de femmes collaboratrices, les hommes sont deux fois plus nombreux à être associés** <sup>(23)</sup>.

### Le respect de l'environnement

De nombreux cabinets sondés semblent avoir pris conscience de l'importance de l'aspect environnemental de la RSCA. Selon la hiérarchisation qui se dégage des réponses des collaborateurs sondés, les différentes actions menées par les cabinets en matière environnementale sont les suivantes: recyclage, économies d'énergie, gestion des impressions, certification Haute Qualité Environnementale (HQE) des locaux.

# 4

## ■ LES OBSTACLES À DÉPASSER

De l'intérêt récent pour la RSCA résulte la mise en œuvre d'une multiplicité d'actions au sein du barreau de Paris. Néanmoins, les entretiens menés dans le cadre de l'étude de terrain ont permis de remarquer une assez nette disparité au niveau de la matérialisation de cet engagement, et de faire apparaître un certain nombre de blocages. Ces difficultés, qui relèvent du caractère nouveau de la RSCA, ne sont toutefois pas insurmontables.

### ADOPTER UNE DÉFINITION CLAIRE ET PARTAGÉE

Un premier élément d'explication de cette disparité se trouve dans la diversité des conceptions que se fait chaque cabinet de la RSCA. Ainsi, la majorité des définitions proposées par les cabinets témoignent d'une appréhension partielle et divergente de la RSCA. Dans une certaine mesure, ces divergences ne sont pas surprenantes, l'essentiel des politiques menées étant volontaristes. Un des obstacles à l'émergence d'une politique généralisée et homogène de RSCA au sein des cabinets parisiens réside donc dans l'absence d'une définition claire et partagée.

### HARMONISER LES RÉALISATIONS SUIVANT LES DOMAINES D'ACTION

De l'absence d'une définition commune, découle un engagement inégal selon les domaines d'action.

Le volet relation client est largement développé car il correspond dans une large mesure à des obligations légales et déontologiques.

L'activité *pro bono* est généralement bien prise en compte mais varie en fonction du soutien apporté par le cabinet, notamment si celui-ci prend en compte le *pro bono* dans les heures travaillées et l'avancement professionnel.

Le volet interne, pourtant objet de beaucoup d'attention avec la publication et le succès de la *Charte des bonnes pratiques de la collaboration*, semble être l'un des domaines d'action les moins développés. Il ressort de l'étude menée que les cabinets tendent à ne pas le considérer comme faisant partie intégrante de la RSCA, mais davantage comme un aspect de la gestion des ressources humaines. Le statut et l'indépendance du collaborateur libéral sont mis en avant par les cabinets pour expliquer cette mise de côté du volet interne dans leurs engagements socialement responsables. Ainsi, concernant par exemple le suivi des collaborateurs, si un entretien annuel est organisé conformément aux obligations déontologiques dans tous les cabinets interrogés, rares sont ceux qui en organisent de façon plus fréquente.



En matière de respect de l'environnement enfin, la profession d'avocat n'apparaît pas, au premier abord, comme une activité polluante. Ceci explique que l'environnement n'est souvent pas identifié comme un volet prioritaire dans la mise en place de politiques de responsabilité sociale. Pourtant comme le souligne le rapport du Conseil de l'Ordre : *“une activité tertiaire peut émettre autant de gaz à effet de serre qu'une industrie”*. Les actions en faveur de l'environnement sont donc bien un enjeu pour les cabinets.

## IMPLIQUER L'ENSEMBLE DE LA PROFESSION

L'étude de terrain révèle que, de manière générale, les cabinets semblent s'engager dans des démarches socialement responsables à mesure que leurs effectifs augmentent. Par ailleurs, les cabinets anglo-saxons présentent, dans l'ensemble, des politiques de responsabilité sociale plus développées que les structures françaises. Ces constatations doivent toutefois être nuancées.

Des conclusions trop hâtives minoreraient l'existence de la RSCA dans les cabinets de taille plus réduite ou chez les avocats exerçant à titre individuel. Pour autant, ce constat diffère du succès remarqué de la RSCA auprès de tous les acteurs de la profession.

Des initiatives comme les *Trophées Pro Bono* révèlent en effet le travail remarquable effectué par l'ensemble de la profession.

Les différences culturelles ne doivent pas non plus être négligées. L'avancement des cabinets anglo-saxons en matière de responsabilité sociale peut en effet s'expliquer par l'influence des bureaux étrangers, éléments moteurs du développement de leur politique RSCA à l'échelle mondiale. Par ailleurs, compte tenu de la place de l'État et de l'existence de l'aide juridictionnelle, les cabinets français sont sans doute moins confrontés aux problèmes d'accès au droit que ceux observés dans d'autres pays. Toutefois, l'accès au droit en France étant rendu plus difficile par la diminution des budgets qui lui sont alloués, l'engagement de la profession en la matière paraît nécessaire.

LE R A P P O R T  
« U N O R D R E P A R T E N A I R E ,  
D U R A B L E E T R E S P O N S A B L E »

.....

Publié en 2012, ce rapport dresse un premier bilan de la responsabilité sociale de l'Ordre des avocats de Paris. Il présente les différents engagements de l'Ordre et les actions menées en matière de responsabilité sociale, de développement durable et d'accès au droit, au sein du barreau de Paris. Dans la perspective d'un Ordre partenaire, il invite les parties prenantes de la profession, quelles que soient leur taille ou leur activité, à s'engager dans une démarche similaire.

RAPPORT DÉVELOPPEMENT DURABLE 2012

UN ORDRE PARTENAIRE  
RESPONSABLE ET DURABLE

.....

.....

# 5

## LES SOLUTIONS ENVISAGEABLES

Les blocages observés semblent temporaires et liés au caractère émergent de la RSCA. Des solutions pour surmonter ces difficultés peuvent être proposées, elles permettraient aux cabinets comme à la société de bénéficier des avantages inhérents à la RSCA.

### APPROFONDIR LA FORMATION DES AVOCATS EN MATIÈRE DE RSCA

L'Ordre des avocats de Paris, déjà largement impliqué dans la création d'un cadre propice à la RSCA, fournit aux cabinets les outils pratiques d'une telle politique et impulse la diffusion d'une définition de la RSCA connue et comprise de tous. Cependant, le développement de la RSCA passe également par la formation des professionnels du droit.

Au moment où une réflexion s'engage autour de la formation initiale des avocats, promouvoir les thématiques de la responsabilité sociale dans les cursus universitaires et à l'École de Formation du barreau permettrait de sensibiliser les futurs professionnels qui, une fois devenus collaborateurs ou ayant créé leurs propres cabinets, distilleront cet enseignement au sein de leurs cabinets. Les réponses au questionnaire envoyé aux étudiants de l'EFB montrent d'ailleurs que la nouvelle génération est particulièrement réceptive à ces thématiques : 90% des élèves-avocats ayant répondu estiment que le développement de la responsabilité sociale des cabinets d'avocats est un enjeu important pour l'évolution de la profession.

La formation continue, obligation déontologique qui vise à permettre aux avocats de perfectionner, développer et actualiser leurs connaissances peut également être l'occasion de sensibiliser les professionnels à la responsabilité sociale. Les avocats rencontrés dans le cadre de l'étude de terrain estiment qu'une pratique *pro bono* permet à tout avocat de développer, actualiser et perfectionner ses connaissances juridiques dans des domaines variés.

### PROMOUVOIR LES PARTENARIATS RESPONSABLES AU SEIN DE CHAQUE CABINET

Etablir une relation mutuelle bénéfique avec les parties prenantes constitue une autre solution aux blocages constatés. Une synergie privilégiée avec la sphère d'influence de chaque cabinet pourrait en effet contribuer au développement non seulement de la RSCA mais aussi de la RSE.

La RSCA se développe en effet en parallèle du mouvement de la RSE. Les cabinets d'avocats pourraient ainsi bénéficier de l'expérience RSE acquise par le monde des affaires au cours de la dernière décennie.

En outre, les cabinets d'avocats exercent une influence sur leurs parties prenantes : clients, fournisseurs ou encore prestataires de services. Choisir ces derniers en prenant en compte leurs pratiques en matière de responsabilité sociale permettrait de créer une communauté de valeurs. Les parte-

# “ 90 %

*des élèves-avocats ayant répondu estiment que le développement de la responsabilité sociale des cabinets d'avocats est un enjeu important pour l'évolution de la profession. ”*

nariats peuvent être l'occasion de promouvoir les pratiques socialement responsables au sein de la sphère d'influence du cabinet.

Par ailleurs, l'exemple du *pro bono* est révélateur du besoin d'établir un dialogue entre les cabinets et les associations qui mettent en place des projets d'intérêt public requérant une expertise juridique. Les entretiens menés dans le cadre de l'étude de terrain mettent en lumière une situation paradoxale :

si les cabinets sont de plus en plus nombreux à s'investir en *pro bono*, il est parfois difficile pour les avocats de trouver des projets dans lesquels s'engager. Or, il existe des plateformes qui rendent possible la rencontre de projets d'intérêt général et l'engagement *pro bono* des cabinets. Le fonds de dotation « *Barreau de Paris Solidarité* » et les actions mises en place permettent cette rencontre. Par ailleurs, des associations comme *Avocats sans frontières* contribuent également à faire coïncider l'offre et la demande de *pro bono*. Enfin, l'émergence de « *cliniques juridiques* » au sein des cursus universitaires est un troisième exemple d'engagement *pro bono* possible pour les cabinets à travers la supervision d'étudiants travaillant sur des projets d'intérêt général de nature juridique.

---

## **Avocats sans Frontières\_**



Créée en 1998, Avocats Sans Frontières France est une association de solidarité internationale qui contribue à faire respecter les droits humains fondamentaux. Les membres de l'association assurent bénévolement la défense de toute personne vulnérable et privée du recours à un avocat

libre et indépendant. Elle a également pour mission de porter assistance aux avocats et défenseurs des droits de l'Homme menacés dans l'exercice de leur profession.

ASF France intervient partout dans le monde, dès lors qu'il est nécessaire de soutenir l'État de droit, l'institution judiciaire ou le droit à un procès équitable. L'objectif poursuivi par l'association étant toujours, et au-delà des personnes défendues, de renforcer les acteurs judiciaires locaux.

---

## **Cliniques juridiques\_**

Inspirées en partie du modèle anglo-saxon des *legal clinics*, encore peu diffusé en France, les « *cliniques juridiques* » mettent en œuvre une pédagogie novatrice. Elles visent à favoriser l'enseignement du droit au plus près de la pratique en permettant à des étudiants encadrés par des professionnels et des praticiens de travailler sur des projets concrets en collaboration avec des partenaires institutionnels, associatifs, ou privés. L'enseignement clinique permet ainsi aux étudiants en droit de mettre leurs connaissances juridiques au service de l'intérêt général en traitant, en particulier de thématiques telles que l'accès au droit, les droits de l'Homme, la responsabilité sociale des entreprises ou encore la protection de l'environnement.

# 6



## ANNEXES

### PRÉSENTATION DU PROJET

La responsabilité sociale des cabinets d'avocats s'impose aujourd'hui comme l'un des principaux sujets dans l'actualité des professions juridiques. Ce phénomène nouveau est pourtant encore peu étudié. Partant de ce constat, le cabinet Linklaters et la Clinique de l'École de Droit de Sciences Po ont souhaité conduire une étude sur ce thème. Ce projet bénéficie du soutien du fonds de dotation « *Barreau de Paris Solidarité* » depuis l'automne 2013.

La présente étude a été confiée à deux groupes d'étudiants du programme « *Responsabilité et Innovation Sociale des Entreprises* » de la Clinique de l'École de Droit de Sciences Po. Leur travail consistait à dresser un état des lieux des activités des cabinets parisiens entrant dans le champ de la RSCA, afin d'évaluer le développement des pratiques socialement responsables au sein du barreau de Paris. Il s'agissait également d'identifier les blocages rencontrés par les cabinets, et de formuler les solutions qui pourraient y être apportées.

Les données sur le sujet étant rares, une étude de terrain s'est avérée nécessaire et a été menée auprès de nombreux cabinets parisiens, de structures et de tailles différentes. Cette enquête a été réalisée à travers plusieurs moyens de collecte d'informations.

### MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DU RAPPORT

La présente étude s'appuie sur un questionnaire d'une trentaine de questions portant sur cinq thèmes : l'engagement général du cabinet en matière de responsabilité sociale (définition, origine, degré d'engagement, support, etc.), la relation client, le fonctionnement interne du cabinet, le *pro bono* et l'action en faveur de l'environnement. Ce questionnaire a été envoyé à l'automne 2012 à près d'une cinquantaine de cabinets. Une nouvelle série de questions, tenant compte des premiers résultats obtenus a été générée à l'automne 2013.

Ce questionnaire a été complété par une série d'entretiens avec les associés-gérants, ainsi que les directeurs généraux, coordinateurs RSE, responsables de communication et avocats de différents cabinets au début de l'année 2013. Ces rencontres visaient à préciser les informations obtenues au travers des questionnaires et à identifier les actions relevant de la RSCA mises en place par les cabinets. Une nouvelle série d'entretiens a été réalisée au semestre d'automne 2013, notamment avec les lauréats et candidats des *Trophées du Pro Bono 2013*.

Un premier sondage « *Survey Monkey* » a par ailleurs été réalisé au printemps 2013 auprès des collaborateurs de plusieurs cabinets afin de recueillir leurs points de vue sur la RSCA et de compléter les informations obtenues.

Un deuxième sondage « *Survey Monkey* » a été mené à l'automne 2013 auprès des élèves-avocats de l'EFB afin de prendre en compte leurs points de vue sur la RSCA. Cette étude serait en effet incomplète si elle ne prenait pas en considération les aspirations des élèves-avocats, futurs acteurs de la profession.

L'étude de terrain a finalement été complétée par une recherche documentaire, comprenant des articles universitaires et des rapports professionnels, traitant de la RSCA. Certains, publiés par les cabinets, décrivent les actions socialement responsables conduites au cours d'une année. D'autres, publiés par les instances représentatives de la profession telles que l'Ordre des avocats de Paris et le Conseil National des Barreaux permettent d'établir le contexte général dans lequel s'inscrivent les actions des cabinets.

## **Remerciements**

Ce rapport a été rédigé par Sophie Bayrou, Alexis Giroulet, Fleur Masterman et Robert Powel, étudiants du programme Responsabilité et Innovation Sociale (RISE) de la clinique de l'École de Droit de Sciences Po.

L'élaboration de ce rapport a été le fruit d'une collaboration entre l'Ordre des avocats de Paris, le cabinet d'avocats Linklaters LLP et l'École de Droit de Sciences Po.

En conséquence, ses auteurs tiennent à remercier tout d'abord l'Ordre des avocats de Paris, qui s'est intéressé et associé à ce projet, en particulier Monsieur le Bâtonnier Pierre-Olivier Sur et Madame le Bâtonnier Christiane Féral-Schuhl, ainsi que le fonds de dotation Barreau de Paris Solidarité.

Ils remercient ensuite le cabinet Linklaters, en particulier son associé-gérant Maître Paul Lignières et sa secrétaire générale Emilie Morcillo ainsi qu'Anne Rigaudière pour leur soutien tout au long du projet.

Leurs remerciements vont également à l'École de Droit de Sciences Po, aux responsables et professeurs qui les ont formés et qui leur ont permis de réaliser cette étude, en particulier Christophe Jamin, Doyen de l'École de Droit, et Anne-Solenne de Roux ainsi que Jeremy Perelman et Christopher Baker.

Ils tiennent à remercier Marie Bouchard, leur tutrice sur ce projet clinique, pour son aide précieuse tout au long du projet.

Ils remercient aussi également Kevin Coornaden, Alexia Descombes et Matthew Rogier, également étudiants du programme Responsabilité et Innovation Sociale (RISE) de la Clinique de l'École de Droit de Sciences Po ; qui ont conduit la première partie de l'étude de terrain et élaboré une première version du rapport en 2012-2013.

Enfin, ils remercient les avocats et les élèves-avocats qui ont pris de leur temps afin de les rencontrer et de répondre à leurs questionnaires, sondages et interviews.

---

## **Bibliographie**

### **OUVRAGES**

Louis Assier-Andrieu, Les avocats, identité, culture et devenir, Lextenso, Paris, 2011

Ordre des avocats de Paris, Livre blanc de la Commission prospective, Avocat, l'avenir d'une profession, Editions Descartes & Cie, Paris, 2005

### **ARTICLES**

Paul Lignières, RSE : pourquoi nous devons prendre ce sujet au sérieux, La Lettre des Juristes d'Affaires, n°1034, 5 septembre 2011

Paul Lignières, Responsabilité sociale - Quel contenu juridique pour la RSE ?, La Semaine Juridique - Edition Générale, n°45, 7 novembre 2011, doct. 1228

Alexander Dahlsrud, How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, janvier-février 2008, vol. 15, n°1, p.1-13

Ana Lutzky, interview de Me Florence Richard, RSE : il y a une recrudescence du contentieux lié aux questions éthiques, Média AEF Développement Durable, dépêche n°14069, Juin 2012

Véronique Smée, Plainte contre Samsung, accusé de bafouer ses engagements éthiques en Chine, Novethic.fr, 27 février 2013

Ordre des avocats de Paris, Communiqué de presse, Congé de quatre semaines pour les collaborateurs, 17 mars 2014

### **RAPPORTS**

Commission européenne, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Livre vert du 18 juillet 2011

Ordre des avocats de Paris, Bulletin du barreau de Paris, Femmes au Barreau en 2013 - Rapport de l'Observatoire de l'Égalité, mars 2013

Ordre des avocats de Paris, Charte des bonnes pratiques dans la collaboration, 28 novembre 2012

Ordre des avocats de Paris, Un Ordre partenaire, responsable et durable, Rapport 2012

Conseil National des Barreaux, Avocats et responsabilité sociale - De la nécessité pour la profession d'avocat d'adopter une "Charte de l'avocat citoyen responsable", Rapport présenté à l'Assemblée générale des 23 et 24 septembre 2011

Conseil des Barreaux Européens, Corporate Social Responsibility and the Legal Profession, 7 février 2014

Conseil des Barreaux Européens, Corporate Social Responsibility and the Legal Profession - Guidance II, 27 février 2014

Cabinet Linklaters, Rapport de responsabilité sociale - Bilan d'un cabinet engagé, décembre 2010.

Union des Jeunes Avocats, Égalité professionnelle homme-femme au sein de la profession d'avocat, Rapport 2012

Rapport Développement durable, un défi pour le droit, présenté au 104ème Congrès des Notaires de France, Nice (4-7 mai 2008)

- (1) Louis Assier-Andrieu, *Les avocats, identité, culture et devenir*, Lextenso, Paris, 2011, p. 181.
- (2) Ordre des avocats de Paris, *Livre blanc de la Commission prospective, Avocat, l'avenir d'une profession*, Editions Descartes & Cie, Paris, 2005.
- (3) Louis Assier-Andrieu, *Les avocats, identité, culture et devenir*, Paris, Lextenso, 2011, p. 27.
- (4) Commission européenne, *Livre vert du 18 juillet 2001, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises »*.
- (5) Site de l'Association française de normalisation (AFNOR), <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rseiso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots> (dernière visite mai 2014).
- (6) Groupe AFNOR, « L'ISO 26 000 en dix questions », <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rseiso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots> (dernière visite mai 2014).
- (7) Interview de Me Florence Richard, *Media AEF Développement durable*, 21 juin 2012, <http://www.kersus.com/wp-content/uploads/2012/07/Interview-AEF-Risques-Ethiques-Juin-2012.pdf> (dernière visite mai 2014).
- (8) U.S Supreme Court, *Nike, Inc v. Kasky – 539 U.S 654 (2003)*, <http://www.law.cornell.edu/supct/html/02-575.ZC.html> (dernière visite mai 2014).
- (9) Dans la même logique que les poursuites contre Nike aux États-Unis, plusieurs associations ont porté plainte en France le 26 février 2013 contre Samsung pour pratique commerciale trompeuse. Véronique Smée, « Plainte contre Samsung, accusé de bafouer ses engagements éthiques en Chine », 27 février 2013, <http://www.novethic.fr/empreinte-sociale/conditions-de-travail/isr-rse/plainte-contre-samsung-accuse-de-bafouer-ses-engagements-ethiques-en-chine-139325.html> (dernière visite mai 2014).
- (10) Ordre des avocats de Paris, *Charte des bonnes pratiques dans la collaboration*, 28 novembre 2012, p.1, disponible sur <http://dl.avocatparis.org/com/presse/CharteCollaboration.pdf> (dernière visite mai 2014).
- (11) *Ibid.*
- (12) Enquête menée dans le cadre de l'étude de terrain auprès des étudiants de l'EFB (voir Annexes).
- (13) Conseil des Barreaux Européens, « Corporate Social Responsibility and the Legal Profession – Guidance II », 2014, disponible sur : [http://www.ccbe.eu/fileadmin/user\\_upload/NTCdocument/EN\\_07022013\\_CSR\\_and\\_1\\_1361955115.pdf](http://www.ccbe.eu/fileadmin/user_upload/NTCdocument/EN_07022013_CSR_and_1_1361955115.pdf) (dernière visite mai 2014).
- (14) Conseil national des Barreaux, *Résolution « Avocat et responsabilité sociétale, de la nécessité pour la profession d'adopter une 'charte de l'avocat citoyen responsable' »*, 23 et 24 septembre 2011, disponible sur : [http://cnb.avocat.fr/docs/prospective/CNB-RE2011-09-23\\_PROSP\\_Avocat-citoyen%5bP%5d.pdf](http://cnb.avocat.fr/docs/prospective/CNB-RE2011-09-23_PROSP_Avocat-citoyen%5bP%5d.pdf) (dernière visite mai 2014).
- (15) Ordre des avocats de Paris, « Un Ordre partenaire, responsable et durable », *Rapport 2012*, Disponible sur : <http://dl.avocatparis.org/actualites/rapportRSEv13.pdf> (dernière visite mai 2014).
- (16) *Ibid.* p.26
- (17) Ordre des avocats de Paris, disponible sur : [http://dl.avocatparis.org/com/Bulletin/Liste\\_signataires.pdf](http://dl.avocatparis.org/com/Bulletin/Liste_signataires.pdf), (dernière visite mai 2014).
- (18) Ordre des Avocats de Paris, *Communiqué « Congé de 4 semaines pour les collaborateurs »* disponible sur : <http://www.avocatparis.org/actualites-2014/2518-conge-pater.html> (dernière visite mai 2014).
- (19) Ordre des avocats de Paris, *Rapport 2012, « Un Ordre partenaire, responsable et durable »*, disponible sur : <http://dl.avocatparis.org/actualites/rapportRSEv13.pdf> (dernière visite mai 2014).
- (20) Cabinet Linklaters, *Rapport de responsabilité sociétale, « Bilan d'un cabinet engagé »*, décembre 2010, disponible sur : <http://www.linklaters.com/pdfs/mkt/paris/A12856029.pdf> (dernière visite mai 2014).
- (21) Ordre des avocats de Paris, *Bulletin du Barreau de Paris, « Femmes au Barreau en 2013, rapport de l'Observatoire de l'Égalité »*, Mars 2013, disponible sur [http://dl.avocatparis.org/Bulletins/2013/SpecialFemme2013\\_web.pdf](http://dl.avocatparis.org/Bulletins/2013/SpecialFemme2013_web.pdf) (dernière visite mai 2014).
- (22) Ordre des avocats de Paris, « Un Ordre partenaire, responsable et durable », *Rapport 2012*, Disponible sur : <http://dl.avocatparis.org/actualites/rapportRSEv13.pdf> (dernière visite mai 2014).

[www.barreausolidarite.org](http://www.barreausolidarite.org)

[www.sciencespo.fr/ecole-de-droit/fr](http://www.sciencespo.fr/ecole-de-droit/fr)

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION**

PIERRE-OLIVIER SUR ET JEREMY PERELMAN

**COMITÉ DE RÉDACTION**

SOPHIE BAYROU, KÉVIN COORNADEN, ALEXIA DESCOMBES, ALEXIS GIROULET,  
FLEUR MASTERMAN, ROBERT POWEL, MATTHEW ROGIER, MARIE BOUCHARD ET SALOMÉ LEMASSON

**CRÉDITS PHOTOS**

© COLORLIFE / FOTOLIA.COM

**MAQUETTE**

DIRECTION DE LA COMMUNICATION DE L'ORDRE DES AVOCATS DE PARIS