

2025 - TOUS DROITS RÉSERVÉS | 23, RUE LAVOISIER - 75008 PARIS | +33 (0)1 47 66 30 07 | [FACE@AVOCATS-ACE.FR](mailto:FACE@AVOCATS-ACE.FR)

LA REVUE DE L'

# ACE

AVOCATS, ENSEMBLE

N°164 - NOVEMBRE 2025

# DOSSIER SPÉCIAL AUDACIEUX

REVUE TRIMESTRIELLE

# SOMMAIRE

P.4

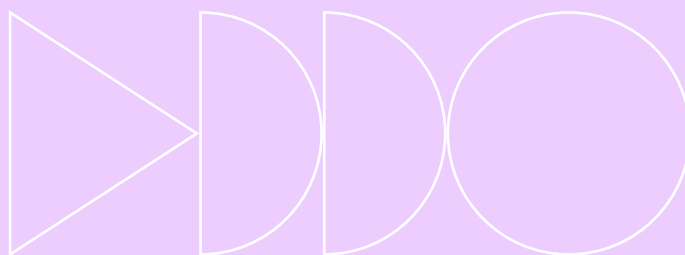
Édito

**LE MOT DE LA**  
*présidente*

P.6

Édito

**NOUVELLE**  
*impulsion*



**P.36**  
**VIE**  
**PROFESSIONNELLE**

**P.40**  
**VIE**  
**DE L'ACE**

**P.42**  
**LE COIN**  
**RESTAURANT**  
*LE 314 À DIJON*

**P.10**  
*Éloge de l'audace,  
une respiration  
vitale*

**P.20**  
*Oser acheter  
ses locaux  
professionnels*

**P.24**  
*Être audacieux  
avant sa retraite :  
anticiper sans  
politique de l'autruche*

**P.15**  
*Oser l'IA :  
un levier au  
service de la  
performance  
et de la sérénité  
de l'avocat*

**P.28**  
*Oser les outils  
de l'amiable !  
ou comment intégrer  
le réflexe amiable  
dans la pratique  
quotidienne  
de l'avocat*

**P.32**  
*L'avocat  
en danger  
ou l'audace  
de défendre*

**ÉDITEUR**

ACE  
23 rue Lavoisier, 75008 Paris  
Tél. 01 47 66 30 07  
ace@avocats-ace.fr  
www.avocats-ace.fr

**DIRECTRICE DE LA PUBLICATION**

Yasmine DEVELLE

**RÉDACTEUR EN CHEF**

Dominic Jensen

**PUBLICITÉ**

Stéphanie COLIN /  
s.colin@avocats-ace.fr

**RÉDACTION**

Sandrine LAGORCE  
s.lagorce@avocats-ace.fr

**MISE EN PAGE & ILLUSTRATION**

Guillaume GUITTET  
contact@guillameguittet.com

# LE MOT DE LA *présidente*



Par **Yasmine Develle**,  
Présidente Nationale ACE - Avocats, Ensemble  
Avocat associé Mineral avocat



**D**epuis plus de vingt ans, notre profession semble prisonnière d'une boucle temporelle : celle d'une réforme de la gouvernance toujours annoncée, jamais accomplie.

En 2001, le bâtonnier Farthouat appelait déjà à la réforme du CNB.

En 2009, le rapport Darrois dénonçait notre manque d'unité.

Et puis 2014, 2017, 2023... même diagnostic, même inertie.

Pendant que le monde change, nous stagnons.

Chaque dérobade, nous condamne à revivre indéfiniment la même journée.

Celle où les rapports s'empilent, les réformes s'annoncent et les espoirs s'éteignent.

Il est désolant de constater que notre profession est incapable de réagir : le monde avance et il avance bien plus vite que notre capacité à régler nos problèmes.

Le CNB, né pour rassembler, doit redevenir ce lieu d'unité et de dialogue dont nous avons besoin. Certes, la participation électorale reste faible et le sentiment de représentation, insuffisant. Mais plutôt que d'y voir une fatalité, faisons-en un point de départ.

Le moment est venu de rétablir la confiance, de renouer le lien entre les institutions et les confrères.

Il est urgent que le bien commun l'emporte sur les calculs politiques.

Les confrères attendent avant tout de leurs représentants qu'ils parlent d'une seule voix, qu'ils s'accordent sur une feuille de route claire, lisible et tournée vers eux avant tout.

Car les défis sont immenses : le budget de la justice est contraint, l'économie est fébrile, les exigences de nos clients s'accroissent, et notre Etat de droit et du droit est fragilisé.

Face à ces enjeux, d'autres professions du droit se réinventent. À nous de le faire, ensemble, sans crainte ni calcul.

L'ACE porte cette ambition : avancer concrètement, notamment sur la question de l'honoraire de présentation, sur la TVA applicable à nos prestations, autant de sujets qui touchent à l'économie des cabinets.

Il est également crucial que nous mettions toutes nos forces dans la bataille s'agissant de la défense de notre secret professionnel - dont la protection semble se réduire à peau de chagrin.

Les enjeux que nous portons depuis des années, et principalement celui de l'intelligence artificielle, ne relèvent plus de la prospective mais de l'actualité la plus brûlante. Elle constitue un levier d'opportunité qui permet aux avocats de se recentrer sur leur valeur ajoutée : le conseil stratégique de haut niveau.

Autant de sujets essentiels pour l'avenir de la profession.

Aujourd'hui, il ne s'agit plus de pointer nos divergences, mais de construire ensemble une vision commune. De retrouver l'audace : celle d'affronter les vrais sujets, même quand ils dérangent.

À l'ACE, cette audace est dans notre ADN. Nous faisons ce que nous disons, et disons ce que nous faisons.

La profession n'a plus le luxe d'attendre.

Cessons de revivre la même journée. Osons, enfin, écrire la suivante.

UNE  
NOUVELLE  
IMPULSIONB  
O  
N  
D  
O

Chers membres,  
Chers lecteurs,

Sandy Mockel, Nadia Sahli et moi-même avons le plaisir de vous présenter ce numéro de la Revue de l'ACE.

Lors de la réunion du Comité Directeur qui a clos le Congrès de Dijon, Yasmine Develle a exprimé le souhait que la Revue soit le relais de la richesse des ressources de l'ACE. Ces ressources, ce sont notamment toutes les compétences des membres qui s'expriment à travers le travail des commissions.

Nous allons tenter de relever ce défi et vous proposer une Revue qui vous forme et vous informe.

Sandy connaît parfaitement l'ACE. Nadia est, depuis peu, Présidente ACE région Sud Aquitaine. Pour ma part, je tâcherai d'apporter mon expérience éditoriale acquise à la direction scientifique de « Dalloz Avocats, Exercer et Entreprendre ».

Chaque numéro contiendra un dossier thématique, une rubrique « Vie de l'ACE » et une rubrique « Vie professionnelle »... ainsi qu'une page « Restaurants » (merci Sandy) qui renoue avec une vieille tradition de la Revue de l'ACE.

Pour ce numéro, nous avons décidé que le dossier prolongerait le Congrès en donnant la plume aux intervenants qui ont fait de ces trois jours à Dijon un moment aussi riche. A côté du dossier, la rubrique « Vie de l'ACE » est l'occasion de nous entretenir avec Déborah Fournet qui nous présente la nouvelle commission « Bien-être et performance » dont elle assure la présidence. Enfin, la rubrique « Vie professionnelle » fera le point sur les apports de l'Ordonnance qui est venue réformer l'exercice en société.

Bonne lecture



Par **Dominic JENSEN**

*Rédacteur en chef, Avocat associé chez Jensen & Schweblin et Expert auprès de la Commission Statut Professionnel de l'Avocat du Conseil National des Barreaux*



# Protégé™

## La nouvelle génération d'IA juridique Votre assistant IA personnel



### Gagnez en pertinence

Des réponses fiables et personnalisées,  
issues des contenus LexisNexis



### Gagnez du temps

Un traitement intelligent  
de vos tâches répétitives



### Renforcez votre productivité

Une IA intégrée  
dans vos outils quotidiens



Je découvre  
[lexisnexis.com/fr-fr/intelligence-artificielle](https://lexisnexis.com/fr-fr/intelligence-artificielle)



DOSSIER

DOSSIER SPÉCIAL

# AUDA

REVUE ACE N°164 - NOVEMBRE 2025



# CIÉUX

REVUE ACE N°164 - NOVEMBRE 2025

# ÉLOGE DE L'AUDACE, *une respiration vitale*

D'après la conférence de Marie Robert<sup>1</sup>, auteure et philosophe invitée du 33ème Congrès national de l'ACE



par **Nadia SAHLI**, Avocate fiscaliste et Médiatrice certifiée,  
Présidente ACE Sud Aquitaine



LORS DU 33E CONGRÈS NATIONAL DE L'ACE, DONT LE THÈME ÉTAIT « L'AUDACE NOUS APPARTIENT », LA PHILOSOPHE MARIE ROBERT A RELEVÉ LE DÉFI D'EN PROPOSER UNE LECTURE CONTEMPORAINE.

À TRAVERS UN RÉCIT NOURRI DE MYTHES, DE PHILOSOPHIE ET D'EXPÉRIENCES PERSONNELLES, ELLE NOUS A INVITÉS À REPENSER CE QUE SIGNIFIE « OSER » DANS UN MONDE EN MUTATION.

SON INTERVENTION, À LA FOIS LUMINEUSE ET EXIGEANTE, NOUS CONDUIT À ENVISAGER L'AUDACE NON COMME UN GESTE HÉROÏQUE OU UNE RUPTURE, MAIS COMME UN ACTE DE COHÉRENCE AVEC SOI-MÊME.

CET ARTICLE PROPOSE D'EN TIRER LES ENSEIGNEMENTS POUR NOTRE PROFESSION.

## DÉMYSTIFIER L'AUDACE

« L'audace a du génie, du pouvoir, de la magie », écrivait Goethe. Marie Robert y ajoute : « L'audace n'est pas une folie spectaculaire, mais une cohérence avec soi-même. » Notre culture, héritière de la mythologie grecque, associe souvent l'audace à la démesure. Les figures de Phaéton<sup>2</sup> et d'Icare<sup>3</sup> nous rappellent que celui qui ose trop haut finit par tomber. Ces récits ont façonné notre inconscient collectif : oser, c'est risquer la chute. Dans nos cabinets, cette peur s'exprime différemment : crainte d'innover, d'assumer une intuition, de sortir du cadre. Mais, rappelle Marie Robert, l'hybris n'est pas l'audace. L'hybris, c'est l'excès et l'orgueil ; l'audace, elle, suppose la lucidité. L'avocat audacieux n'est pas celui qui s'affranchit des règles : c'est celui qui les habite pleinement. L'audace n'est pas contraire à la prudence ; elle en est la respiration.

## LE COURAGE DE SE CONNAÎTRE

Marie Robert l'avoue : elle n'aime pas le changement, affectionne les rituels et redoute l'instabilité. Et pourtant, elle est convaincue que « le changement et l'audace qui lui ouvrent le chemin sont les seules options pour tenir bon et conserver ce qui, au plus profond de nous, compte réellement. » Cette phrase éclaire notre métier. Changer, non pour rompre, mais pour préserver l'essentiel. Pour l'avocat, c'est oser adapter sa pratique, réinventer sa posture, affirmer sa singularité sans renoncer à sa déontologie. L'audace devient alors un acte de fidélité à soi-même : elle nous maintient cohérents lorsque tout bouge autour de nous.

## OSER PENSER PAR SOI-MÊME

Dans *Qu'est-ce que les Lumières ?*, Kant érige l'audace en impératif moral : *Sapere Aude*, oser penser par soi-même.

Ce n'est pas une provocation, mais un devoir de lucidité. Fermer les yeux, dit Marie Robert, ce n'est pas avoir la vie facile ; c'est renoncer à son pouvoir de juger. Pour notre profession, cette injonction résonne avec force. Oser penser par soi-même, c'est refuser le mimétisme, interroger les automatismes, questionner les modèles figés. C'est assumer une pensée libre au service du droit. L'audace intellectuelle n'est pas l'opposé de la rigueur ; elle en est la condition.



*voudrions-nous  
revivre notre vie  
telle qu'elle est ?  
Si la réponse est  
non, alors il faut  
oser. Dire oui à la  
vie, c'est dire oui à  
l'incertitude*



## L'AUDACE DE DIRE OUI À LA VIE

Qui n'a pas déjà regretté une occasion manquée au nom de la prudence ? Marie Robert rappelle que notre prétendue sagesse est souvent une rationalité limitée : nos choix sont contraints par la peur, le manque d'informations ou la pression du temps. Dès lors, autant oser. Nietzsche, dans *Le Gai Savoir*, nous invite à aimer la vie telle qu'elle est, avec ses drames et ses imperfections. Par l'idée de l'éternel retour, il nous pose une question simple : voudrions-nous revivre notre vie telle qu'elle est ? Si la réponse est non, alors il faut oser. Dire oui à la vie, c'est dire oui à l'incertitude. Le risque de s'écraser est bien moindre que la douleur de n'avoir rien tenté.

## L'AUDACE DANS LA DURÉE

Une fois la décision prise, reste à la tenir. Phil Knight, fondateur de Nike, raconte dans *L'Art de la victoire* les vingt années d'efforts nécessaires avant le succès. « Il faut avoir foi en la foi, » écrit-il. Cette persévérance, Descartes la traduit autrement. Dans *Le Discours de la méthode*, il compare l'homme au voyageur égaré dans une forêt : mieux vaut choisir une direction et s'y tenir que de changer sans cesse de voie. L'audace n'est donc pas seulement un élan ; c'est une fidélité. Elle consiste à se souvenir, longtemps après le premier pas, pourquoi on s'est mis en route.

## L'AUDACE COMME AVENTURE

Le philosophe Jankélévitch distingue l'aventurier, qui fait de l'aventure son métier, de l'aventureux, qui en fait sa vie. « L'audace fait de notre existence une aventure. » Pas parce que nous affrontons des périls insensés, mais parce que chaque instant est instable, chaque futur incertain. Notre audace est la mesure de ce qu'est la vie : un jaillissement imprévisible à habiter pleinement. La comédienne Marie Benoniel, alias Marie s'infiltrer, en offre une illustration contemporaine : son audace n'est pas insolence, mais discipline. Elle accepte le risque de déplaire pour rester fidèle à elle-même. De la pensée à la scène, elle rappelle que l'audace véritable est celle de la cohérence.

## LE RÉCONFORT DE L'AUDACE

Dans *Le Livre de Joe*, l'écrivain Jonathan Tropper évoque le Coyote de Tex Avery : « Et si, lorsqu'il court au-dessus du vide, il ne baissait jamais les yeux ? Peut-être atteindrait-il l'autre rive. » Nous sommes souvent ce Coyote : suspendus entre deux mondes, craignant le vide. L'audace, c'est choisir de ne pas baisser les yeux. Elle nous pousse à la cohérence de Kant, à la patience de Descartes, à la foi de Knight, à l'amour nietzschéen de la vie. Elle nous aligne, nous réconforte, nous met en mouvement. Elle est une manière de croire encore en la vie, et en notre métier.

Et vous, quelle est l'audace dont vous êtes le plus fier ? Parce que chacun de nous a, un jour, osé franchir un pas qui l'a transformé, la Revue de l'ACE ouvre une nouvelle rubrique : « Vos audaces », un espace pour partager ces gestes, ces décisions, ces engagements qui honorent notre profession. Faisons-en une force collective. Car si nous ne baissons pas les yeux, nous atteindrons sans doute, ensemble, l'autre rive.

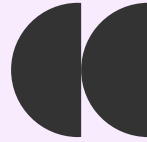
## L'AUDACE D'ÊTRE AVOCAT À L'ÈRE DE L'IA

Interrogée sur ce que serait l'audace d'être avocat à l'ère de l'intelligence artificielle, Marie Robert voit dans cette question une invitation à réaffirmer l'essence même de la profession.

Pour elle, l'audace des avocats, face à l'émergence et à la sophistication croissante de l'IA, réside plus que jamais dans leur capacité à demeurer profondément humains. Alors que les algorithmes excellent désormais dans l'analyse de masses considérables de données juridiques, la rédaction de documents standardisés ou la recherche de précédents, rien ne saurait remplacer la relation singulière qui unit un avocat à son client.

Le sens du conseil, l'écoute attentive et empathique, l'engagement personnel et sincère envers une cause. Ces qualités deviennent, selon Marie Robert, des marques de fabrique incontournables. L'audace, ajoute-t-elle, consiste à embrasser pleinement cette dimension humaine, à cultiver une authenticité et une singularité qui font la différence.

Être avocat, à l'heure de l'intelligence artificielle, c'est oser être encore plus soi-même, faire valoir son jugement, son intuition, sa capacité à comprendre les nuances émotionnelles et relationnelles des situations, autant d'aspects que la machine ne peut pas (encore) saisir. C'est, en somme, dans la profondeur du lien humain que l'avocat d'aujourd'hui trouve le cœur de son audace.



# *rien ne saurait remplacer la relation singulière qui unit un avocat à son client*



<sup>1</sup> Marie Robert est professeure de philosophie, autrice de *Kant tu ne sais plus quoi faire, il reste la philo*, *Descartes pour les jours de doute*, *Le Voyage de Pénélope*, *Une année de philosophie*, *Le miracle du réconfort* - Flammarion-Versilio et conférencière, créatrice du podcast « *Philosophy Is Sexy* » et fondatrice d'écoles Montessori. Elle s'attache à rendre la philosophie accessible et vivante, en la reliant aux enjeux du monde contemporain.

<sup>2</sup> Phaéon est le fils du dieu Hélios (ou parfois Apollon), le Soleil, et d'une mortelle nommée Clymène. Fier de sa filiation divine, il veut le prouver à ses camarades et supplie son père de lui accorder un signe. Hélios, pour lui témoigner son amour, lui promet un vœu : Phaéon choisit de conduire le char du Soleil à travers le ciel. Mais, incapable de maîtriser les chevaux flamboyants, il s'approche trop près de la Terre, la brûle, puis s'en éloigne trop et la glace – jusqu'à ce que Zeus, pour éviter le désastre, le foudroie.

<sup>3</sup> Icare est le fils de Dédale, un inventeur et architecte de génie. Prisonniers du roi Minos, père et fils s'échappent grâce à des ailes de cire et de plumes fabriquées par Dédale. Mais Icare, grisé par la liberté, s'élève trop haut : la chaleur du soleil fait fondre la cire, et il tombe dans la mer.



# KERIALIS

Prévoyance, Santé & Retraite

## Seule votre satisfaction n'est pas une option

Depuis 1960, KERIALIS, experte de la protection sociale, protège les professions du **droit** et du **chiffre**.

Découvrez nos solutions 100 % en ligne au **tarif juste** et **équilibré** :

Santé

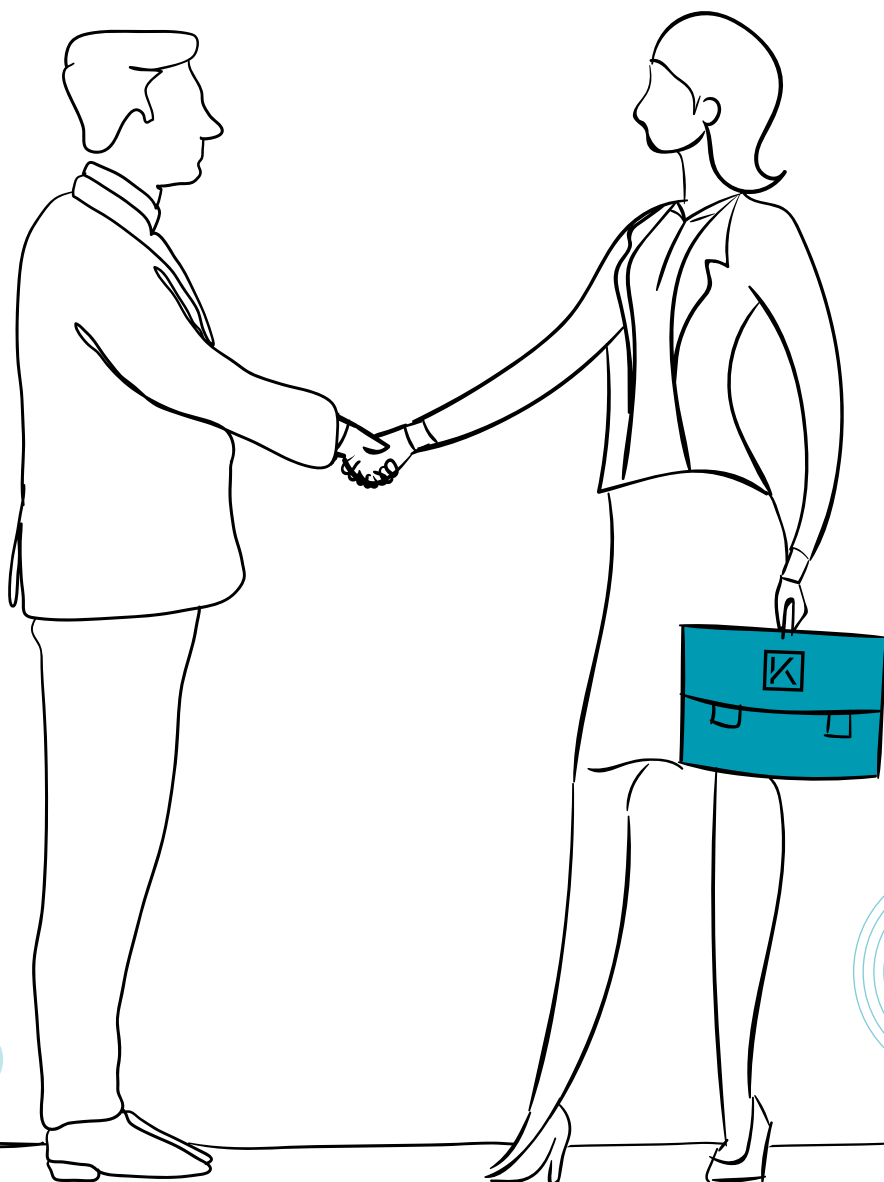
Prévoyance

Retraite

Dépendance



kerialis.fr  
in X f d v



Communication non contractuelle à caractère commercial - Janvier 2025 - © Photos : Istock

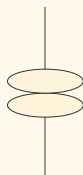
KERIALIS Prévoyance - Institution de Prévoyance régie par les dispositions du Titre III du Livre IX du code de la Sécurité sociale  
N° SIREN : 784 411 175 soumise au contrôle de l'ACPR, site 4 Place de Budapest CS 92459 75 436 Paris Cedex 09  
Siège social de KERIALIS : 80, rue Saint-Lazare - 75455 Paris Cedex 09 - Tél. 01 53 45 10 00 - www.kerialis.fr

ARTICLE

# OSER L'IA : *un levier au service de la performance et de la sérénité de l'avocat*



Par **Juliette Halbout**,  
Avocat en droit social,  
Co-Présidente ACE-JA



L'ACE A TOUJOURS PRÊTÉ UNE ATTENTION PARTICULIÈRE AU DÉVELOPPEMENT DE L'IA POUR LES AVOCATS. AUJOURD'HUI, LA MATURITÉ DU MARCHÉ ET LA PLÉTHORE D'OUTILS À DISPOSITION DES CONFRÈRES JUSTIFIENT QUE CE SUJET SOIT MIS À L'HONNEUR DANS LA REVUE.

VOUS ÊTES PEUT-ÊTRE DÉJÀ CONQUIS, ENCORE EN RÉFLEXION, OU PLUTÔT RÉFRACTAIRE À L'USAGE DE L'IA DANS VOTRE PRATIQUE QUOTIDIENNE... DANS TOUS LES CAS, CE SUJET NE LAISSE PERSONNE INDIFFÉRENT.

ET SI, AU-DELÀ DES MYTHES, L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ÉTAIT UN OUTIL PUISSANT AU SERVICE DE LA PERFORMANCE, DE L'ORGANISATION DES CABINETS... ET DU BIEN-ÊTRE MENTAL DES AVOCATS ?

OSER L'IA, CE N'EST PAS RENONCER À SON RÔLE D'AVOCAT : C'EST AU CONTRAIRE SE Doter DES OUTILS DISPONIBLES ET ACCESSIBLES POUR MIEUX EXERCER SA MISSION, DANS LE RESPECT DE LA DÉONTOLOGIE.

CONCRÈTEMENT, QUELS SONT LES BESOINS DE L'AVOCAT AUXQUELS PEUT RÉPONDRE L'IA DE FAÇON PERTINENTE ? NOUS EN AVONS RÉPERTORIÉ QUATRE.

## LES BESOINS AUXQUELS RÉPOND L'IA

### 1 Améliorer l'image de marque du cabinet

La communication est devenue un pilier incontournable du développement de l'activité de l'avocat : présence en ligne, publications d'articles, réponses aux avis, newsletters... autant de nouvelles activités qui peuvent paraître chronophages, mais qui sont aujourd'hui incontournables pour attirer l'œil des clients et des futures recrues du cabinet.

De nombreux outils d'IA sont à la disposition des avocats pour les aider à améliorer leur

image de marque à travers la communication, et notamment :

- des IA génératives grand public (type ChaGPT), qui permettent de produire rapidement des contenus de qualité, tels que des posts pour les réseaux sociaux type LinkedIn ou des communiqués de presse ;
- des outils d'infographie utilisant l'IA (type Caneva ou Napkin), qui permettent de réaliser facilement des visuels impactant à des fins de communication interne et externe au cabinet (présentations clients, carrousels pour les réseaux sociaux, supports de formation, etc.).

Ces tâches, lorsqu'elles sont partiellement automatisées, permettent à l'avocat de proposer une communication régulière sans alourdir sa charge mentale.

Naturellement, chaque contenu doit systématiquement être vérifié, validé, et adapté par l'avocat : l'IA n'écrit pas à sa place, elle propose une base à affiner.

### 2 Recherche juridique : mieux chercher, plus vite

L'IA transforme également la recherche juridique. Des moteurs de recherche adossés à des éditeurs juridiques fiables permettent

de trouver rapidement des réponses pertinentes, de croiser des sources (textes, jurisprudence, doctrine) et de souligner des points d'attention tout en ouvrant la réflexion.

En facilitant l'accès à l'information, l'IA permet aux avocats de gagner du temps et de consolider leurs arguments, tout en limitant les risques d'erreur ou d'oubli.

Encore une fois, l'humain reste maître de l'interprétation et de la stratégie : l'IA est un outil d'appui, pas un substitut à l'analyse juridique.

La prudence reste naturellement de mise pour des outils grand public qui ne citent pas systématiquement leur source, sans oublier que l'intégralité des solutions IA sont a priori sujettes à hallucinations.

### **3** Production juridique : gagner du temps sans renoncer à la rigueur

L'IA peut également améliorer l'efficacité de l'avocat en termes de production juridique, notamment en matière de rédaction d'actes (contrats, clauses, requêtes, conclusions etc.).

Des outils de traitement du langage naturel spécialisés dans le domaine juridique permettent ainsi de générer des trames à partir d'éléments factuels renseignés par l'avocat.

D'autres solutions dotées de l'IA prônent la dématérialisation de process auparavant très chronophages (signature électronique, registres dématérialisés pour les avocats en droit des sociétés, etc.).

Cette assistance ne remplace en aucun cas l'analyse juridique humaine, mais elle accélère les phases de rédaction initiale. En pratique, cela signifie plus de temps pour la réflexion, l'analyse stratégique et l'accompagnement du client, qui restent au cœur du métier.

### **4** Gestion de cabinet : une IA au service de l'organisation administrative

Tous les avocats le savent, la gestion administrative du cabinet peut se révéler un vrai casse-tête, notamment pour les petits cabinets qui ne sont pas dotés de personnel salarié.

Là encore, l'IA propose des outils performants qui permettent de gagner du temps.

Création de dossiers en un rien de temps, facturation facilitée, comparaisons, analyse de documents, comptes-rendus... autant de micro-tâches allégées, pour une charge mentale réduite et une meilleure capacité à se concentrer sur le cœur du métier : défendre, conseiller, plaider le cas échéant.

## **UN IMPACT DIRECT SUR LA SANTÉ MENTALE DE L'AVOCAT**

Le quotidien de l'avocat est souvent marqué par l'urgence, la complexité, voire l'isolement et la pression psychologique. Comme on l'a vu, l'automatisation partielle de certaines tâches répétitives ou chronophages peut permettre de libérer du temps, diminuer la fatigue cognitive et favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Utiliser l'IA de manière judicieuse, c'est aussi se protéger : protéger son temps, sa concentration, sa disponibilité émotionnelle. En un mot, c'est prendre soin de sa santé mentale, sans compromettre ni la qualité ni la déontologie de son travail.

## OSER L'IA, AVEC PRUDENCE : L'IMPÉRATIF DE LA DÉONTOLOGIE

Toutefois, oser l'IA ne signifie pas tout accepter, ni tout déléguer. L'usage de ces technologies doit se faire dans le strict respect des règles déontologiques, et en particulier :

- **Le secret professionnel :** l'avocat doit s'assurer que les outils qu'il utilise garantissent une totale confidentialité des données. Cela implique de vérifier les conditions d'utilisation (notamment pour les IA gratuites ou "grand public"), de privilégier des solutions sécurisées, et de ne jamais intégrer d'informations sensibles dans des outils non maîtrisés.
- **La modération et la vérification :** les IA génératives peuvent produire des textes convaincants, mais parfois inexacts ou approximatifs. Il est impératif de relire, vérifier, sourcer, et ajuster toute production issue d'un outil d'IA. Le devoir de rigueur demeure intégralement à la charge de l'avocat.
- **L'humanité et la responsabilité :** l'IA ne doit pas déshumaniser la relation avocat-client. Le discernement, l'écoute, l'éthique ne sont pas automatisables. L'avocat reste pleinement responsable des choix opérés et des conseils donnés, y compris lorsqu'il s'appuie sur une IA.

Enfin, une réflexion nous semble nécessaire sur l'encadrement de l'usage de l'IA au sein du cabinet, le cas échéant à travers l'édition d'une Charte.

## DES SOLUTIONS ACCESSIBLES À TOUS

Bonne nouvelle : l'usage de l'IA n'est plus réservé aux grandes structures. Il existe aujourd'hui une multitude de solutions à coûts maîtrisés (voire gratuites) adaptées aux besoins des cabinets de toutes tailles.

De nombreux outils sont spécialisés dans la sphère juridiques, d'autres sont généralistes mais peuvent être paramétrés.

L'important est de tester progressivement, en commençant par des cas d'usage simples, et en gardant la main à chaque étape. La courbe d'apprentissage est souvent rapide, et les bénéfices se font rapidement sentir.

## OSER, MAIS MAÎTRISER

L'IA est un outil, pas une fin en soi. Bien utilisée, elle peut devenir un levier puissant pour améliorer l'efficacité, gagner du temps et renforcer la qualité du service rendu aux clients.

Pour les avocats, il ne s'agit pas de se transformer en ingénieur ou de tout déléguer, mais d'oser expérimenter, avec vigilance, en s'équipant des bons outils et en apprenant les bons réflexes.

Enfin, à l'heure où la santé mentale devient un enjeu central dans la profession, une adoption responsable de l'IA pourrait ouvrir la voie à une pratique plus sereine, plus fluide, et, au fond, plus humaine.



*Oser l'IA, sans s'y perdre :  
un levier d'efficacité et  
d'équilibre, à manier avec  
rigueur et discernement.*





# Légal digital

ANNONCES LÉGALES. FORMALITÉS LÉGALES. CONFORMITÉ

**Ne râtez rien de votre actualité juridique décalée**

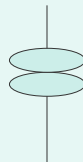
[Je m'inscris à la Newsletter](#)

# OSER ACHETER *ses locaux professionnels*



Par :

**Léopold Lemiale**, Avocat, Co-Président de la Commission copropriété et transaction immobilière de l'ACE,  
**Philippe Touzet**, Avocat, Co-Président de la Commission structures d'exercice et interprofessionnalité,  
**Sylvain Orlandini**, Notaire et **Francis Brune**, directeur ingénierie financière et patrimoniale, Interfimo.



**F**ace à la volatilité du marché des bureaux et à la hausse des loyers, de plus en plus d'avocats envisagent l'acquisition de leurs locaux professionnels. Entre opportunité patrimoniale et stratégie d'entreprise, ce choix requiert une approche rigoureuse : audit juridique de l'immeuble, analyse de financement et structuration juridique et fiscale adaptée. « Oser acheter ses locaux », c'est désormais penser son cabinet comme un véritable acteur économique.

La plupart des avocats louent leurs locaux, parfois depuis des années, mais la question de l'achat s'impose désormais comme une réflexion stratégique majeure. L'acquisition d'un bien professionnel offre stabilité, valorisation patrimoniale et économies à long terme. Elle permet de s'affranchir des aléas de la location, de personnaliser son environnement de travail et d'inscrire son cabinet dans la durée.

Mais cette décision n'est pas anodine : coûts initiaux, manque de souplesse en cas d'accroissement de l'activité, contraintes réglementaires et choix fiscaux nécessitent anticipation et méthode. Dans un marché des bureaux marqué depuis 2020 par la pandémie, la généralisation du télétravail et la hausse des taux d'intérêt — avant une reprise depuis mi-2024 — les opportunités demeurent réelles pour les professions libérales.

## L'AUDIT : MAÎTRISER LE BIEN ET SON ENVIRONNEMENT JURIDIQUE

L'acquisition d'un local professionnel doit être envisagée comme un audit complet, mêlant prudence pratique et rigueur juridique.

### Les paramètres concrets.

Avant tout achat, il faut vérifier la qualité du bâti, l'état de la copropriété, les diagnostics techniques (amiante, électricité, DPE), la connectivité (fibre, sécurité) et l'environnement urbain. La localisation reste essentielle : proximité des juridictions, accessibilité, image du quartier et projets d'aménagement à moyen terme. La sous-location ou la domiciliation du cabinet sont envisageables, sous réserve du respect du RIN, des règlements locaux et du respect des règles de confidentialité.

### La dimension juridique : destination et usage.

Deux notions structurent l'analyse : la destination (ce pour quoi l'immeuble a été construit) et l'usage (affectation effective du bien, régie par l'article L.631-7 du Code de la construction et de l'habitation).

**Destination.** Certains travaux ou changements nécessitent un permis de construire ou une déclaration préalable ; seuls les glissements entre sous-destinations sans travaux significatifs échappent à formalité, sous réserve du PLU.

**Copropriété.** En vertu de la loi de 1965, le copropriétaire use librement de ses parties privatives sans porter atteinte aux droits des autres ni à la destination de l'immeuble. Le règlement de copropriété, d'effet contractuel, impose des restrictions justifiées par cette destination. Clauses d'habitation bourgeoise ou modifications d'aspect exigent le vote de l'assemblée générale, voire l'unanimité. Les manquements entraînent remise en état et dommages-intérêts.

### L'usage et son contrôle.

Dans les grandes villes et départements de la petite couronne, et les communes dites tendues au titre de la taxe sur locaux vacants, le passage d'un usage d'habitation à un usage autre requiert une autorisation préfectorale. La loi Le Meur du 19 novembre 2024 a élargi la présomption d'habitation : est réputé à cet usage tout local qui l'a été entre 1970 et 1976 ou au cours des 30 dernières années. L'absence d'autorisation expose à une amende civile de 22 500 € et à la réaffectation du bien.

Le notaire doit donc vérifier la nature juridique du local : permis de construire, état descriptif

de division, usage déclaré, chaîne des baux, et prévoir une condition suspensive adaptée (autorisation personnelle ou réelle avec compensation). L'audit ainsi conduit garantit la sécurité juridique de l'opération et prépare la phase suivante : la structuration du projet d'investissement.

## LA STRUCTURATION : DE L'INTENTION D'ACHAT À LA STRATÉGIE PATRIMONIALE

Investir dans ses locaux ne se résume pas à acheter un bien : c'est organiser une stratégie de financement et de détention qui articule activité professionnelle et patrimoine privé.

### Peut-on investir ? Le financement et la soutenabilité

La capacité de remboursement est le premier critère. Un crédit de 100 000 € sur 20 ans à 3,8 % représente environ 7.500 € de charge annuelle, souvent supérieure à la valeur locative du bien (6-10 %). L'acquisition n'a donc de sens qu'avec une visibilité durable sur les revenus. En toute hypothèse, le loyer doit rester conforme au marché, sous peine de requalification en acte anormal de gestion lorsque la SCI est assujettie à l'IS. L'opération est en outre assortie de garanties classiques : → hypothèque, caution des associés, nantissement de parts, consentement du conjoint.

## Comment investir ? Trois voies principales

### Dans la structure d'exploitation.

L'immeuble est inscrit à l'actif de la SCP ou de la SEL. Avantage : simplicité, amortissement du bien et sur la plus-value long terme (véritable plus value économique) abattement en fonction de la durée de détention et exonération après 15 ans. Inconvénient : les plus-values à court terme (c'est-à-dire les amortissements) sont intégralement imposées (IS 25 % ou IR tranche marginale + TNS), sans abattement de durée.

### L'achat et la location à soi-même.

L'avocat achète en son nom et loue à son activité. Le schéma n'est admis qu'avec une stricte séparation comptable : absence d'inscription à l'actif, loyers réellement versés depuis un compte professionnel vers un compte personnel et déclarés comme revenus fonciers. Il permet la déduction des loyers dans la déclaration BNC et des intérêts d'emprunt des revenus fonciers perçus, mais suppose discipline et formalisme.

### La détention par SCI.

La société civile immobilière reste un outil privilégié.

→ SCI à l'IR : transparence fiscale mais trésorerie contrainte ; les plus-values sont exonérées après 22 ans (IR) et 30 ans (PS).

→ SCI à l'IS : amortissement du bien et déduction des frais, mais imposition de la plus-value sans abattement (15 % à 25 %) et seconde taxation à la

distribution. Le choix dépend du rapport entre besoin de liquidité et stratégie patrimoniale.

### Optimiser : démembrement et effet de levier

On pouvait autrefois démembrement l'immeuble mais depuis 2012, l'opération reste possible via le démembrement des parts sociales d'une SCI transparente créée pour l'opération ; la SEL acquiert l'usufruit temporaire pour 25 ans des parts et les associés personnes physiques conservent la nue-propriété. Le financement de la SEL est assuré par un prêt bancaire garanti par la SCI. Les associés doivent financer la nue-propriété de leur côté. Enfin, un bail est mis en place entre la SEL et la SCI. Ce montage, complexe, suppose une expertise préalable des valeurs vénale, locative et à terme pour éviter tout abus de droit, mais il permet à la SEL d'amortir l'usufruit et aux associés de récupérer, à terme, la pleine propriété. Généralement, la valeur de l'usufruit sera comprise entre 75 et 80 % de l'ensemble. Pour financer la part des personnes physiques (donc les 20-25% restant), un montage audacieux est de mettre en place concomitamment un LBO/OBO sur les titres de la SEL (ou le fonds libéral), ce qui générera un cash out permettant de financer la nue-propriété

des titres de la SCI avec des fonds obtenus dans le cadre du régime de faveur (flat tax 70% net) améliorant la rentabilité globale. Les simulations montrent un gain supérieur à 30 % sur quinze ans pour les structures bien calibrées.

### Les garde-fous

La SCI ne peut se porter caution ou accorder d'hypothèque qu'en cohérence avec son intérêt social. Une surévaluation de l'usufruit (95% par exemple au lieu de 75 ou 80%) expose à un redressement. Le respect du formalisme, la justification économique, une bonne documentation préalable et l'anticipation des risques avec un spécialiste sont les meilleures protections contre la requalification.

## CONCLUSION

L'achat de ses locaux professionnels n'est plus un simple choix patrimonial : c'est un acte structurant de la vie du cabinet. Il engage l'avocat dans une logique d'entreprise, où le droit, la finance et la stratégie se rencontrent. De l'audit initial à la structuration juridique, chaque étape doit viser un équilibre : sécuriser l'exploitation tout en construisant un patrimoine transmissible et optimisé.



les rendez-vous  
**TRANSFORMATIONS**  
du **DROIT**  
25/26 nov 2025 | PARIS

**L'événement fédérateur de l'écosystème du droit**

[www.transformations-droit.com](http://www.transformations-droit.com)



**LEGALTECH**



**INNOVATEURS PUBLICS**



**COMPLIANCE**



**TRAJECTOIRES  
PROFESSIONNELLES**



**LEGAL DESIGN**

UN ÉVÉNEMENT CO-ORGANISÉ PAR



BY LEGI TEAM

**OPEN  
LAW\***

\* Le droit ouvert



#TRANSFODROIT

# OSER LES OUTILS DE L'AMIABLE !

## *ou comment intégrer le réflexe amiable dans la pratique quotidienne de l'avocat*



Par :

**Gabrielle Planès**, Présidente d'honneur de l'ANM

**Mélanie Germain Hayek**, Optimizoo, Formatrice, conseil aux entreprises, Médiatrice

**Antoine Juaristi**, Président Commission REL

**Hedwige Caldairou**, Vice-Présidente Commission REL



# « Il n'y a rien de permanent sauf le changement »

HERACLITE

**I**l est une évidence : le métier d'avocat, notamment dans le domaine civil, évolue.

De plaçant à accompagnateur de son client, la palette de son intervention s'élargit au fil des réformes et de la mise en œuvre de la politique de l'amiable au cœur de la justice civile, où le juge ne s'impose plus comme la seule option pour laisser la place à d'autres modes de résolution du litige.

Ainsi que l'a rappelée Madame La Professeure, Soraya Amrani Mekki, le décret n°2025-660 du 18 juillet 2025 consacre le principe de coopération entre le juge – d'appui- et les justiciables, acteurs à part entière de la résolution de leurs différends.

Au centre de ce changement de paradigme, l'avocat doit désormais réfléchir avec son client, ses confrères, et ses équipes à des solutions qui répondent au plus près des intérêts de chacun. C'est une conception renouvelée de la fonction d'avocat, qui requiert l'acquisition de nouvelles compétences relationnelles et comportementales, empruntant autant aux ressources humaines qu'à la communication, tout en intégrant la négociation raisonnée.

A l'ère de l'amiable, de la consécration du principe de mise en état conventionnelle et de l'audience de règlement amiable, le rôle de l'avocat est central. Il doit pouvoir s'approprier ces « soft skills » afin de s'adapter à ce nouvel environnement, en comprendre l'esprit aussi bien dans sa relation avec son client, ses équipes, les tiers et ses confrères.

Lors de l'atelier organisé lors du colloque de l'ACE à Dijon, les 25 et 26 septembre 2025, cette question a été abordée de façon ludique et interactive, afin de mieux comprendre et intégrer ces outils.

## LES OUTILS DE L'AMIABLE : UNE NOUVELLE APPROCHE

« *Ecouter l'autre, c'est encore la meilleure façon de l'entendre* » Pierre DAC

L'écoute active, art ô combien délicat, suppose une attention sincère à l'autre, un savoir-être en authenticité. L'écoute active s'appuie autant sur le verbal que le non-verbal, notamment le regard, et constitue le fondement même de la communication efficace. Apprendre à écouter s'avère simple pour celui qui en a la volonté, mais demande un véritable travail intérieur : les bénéfices dépassent de loin ce que l'on peut attendre ou percevoir.

Une visualisation pertinente pour illustrer l'approche amiable est celle de l'iceberg : lors d'un conflit, seul 30 % du problème relève de la dimension juridique. Les 70 % restants—croyances, ressentis, malentendus, besoins non exprimés, valeurs touchées—sont essentiellement émotionnels. Comprendre cette réalité aide à adopter une posture d'écoute attentive et empathique.

## ECOUTER TOTALEMENT EST L'ESSENCE MÊME DE LA COMMUNICATION.

L'écoute totale s'appuie sur des outils tels que la reformulation qui permet de s'assurer que le message a été compris, et le questionnement réfléchi (chaque question doit produire des réponses utiles pour affiner l'éclairage sur le problème).

L'écoute implique aussi de laisser toute la place à celui qui parle. Et le silence, temps de pensée active, fait partie intégrante de l'écoute.

## ÉCOUTER POUR CRÉER LA CONFIANCE ET IDENTIFIER LES BESOINS RÉELS AU-DELÀ DES POSITIONS AFFICHÉES.

L'expression des besoins « immergés » pour reprendre l'image de l'iceberg n'est possible que dans la mesure où « l'écouter » va favoriser la libération de la parole pour permettre à « l'écouté » de prendre conscience que coopérer et devenir partie prenante de la résolution de la problématique qui la lie à l'autre partie, peut-être une clé de déverrouillage puissante d'une situation altérée.

A partir de là, il devient possible de poser les bases tangibles de la négociation raisonnée, qui repose sur **quatre principes fondamentaux** :

**1**

Différencier la personne du différend et déterminer l'origine du désaccord

**2**

Se concentrer sur les intérêts/besoins et non sur les positions

**3**

Imaginer un grand éventail de solutions susceptibles de satisfaire les besoins de chacun (solutions gagnant/gagnant) avant toute prise de décision

**4**

Faire en sorte que le résultat repose sur des critères objectifs

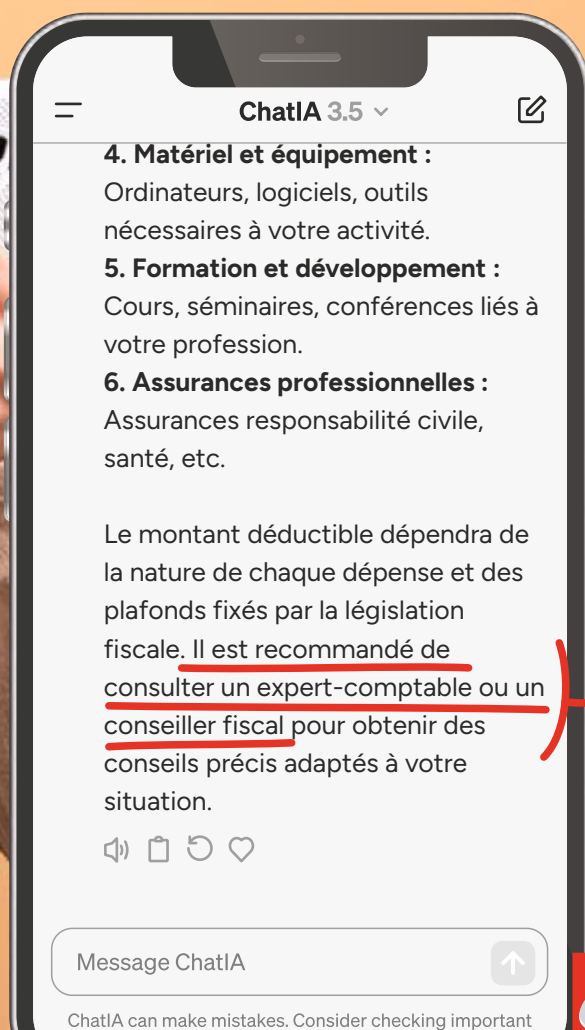
Repenser le « vouloir » en réflexion sur le « besoin », c'est sortir du cadre et se poser la question de notre approche du conflit et des objectifs poursuivis par ceux qui sont en situation de conflit.

En 1974, les professeurs de gestion Kenneth Thomas et Ralph Kilmann, de l'université de Pittsburgh, ont conçu un outil innovant pour la gestion et la résolution des conflits. Cet outil aide chaque individu à identifier son style de gestion des différends (le compromis, la collaboration, la compétition, l'évitement et l'accommodation). Cette méthode permet également de comprendre comment ce style influence le processus de résolution du différend.

En outre, cette méthode facilite la prise de conscience de la manière dont les intérêts personnels et ceux des autres peuvent être conciliés afin d'aboutir à un compromis satisfaisant pour toutes les parties.

En conclusion, intégrer le réflexe de l'amiable c'est aussi se former et garder à l'esprit que la stratégie de l'amiable est une des voies de résolution du litige qui a aujourd'hui toute sa place dans le procès civil en ouvrant aux justiciables, aux avocats et aux magistrats un horizon élargi du règlement des différends.

Quand tu demandes à une IA  
quelles dépenses pros  
sont déductibles  
et pour quel montant.



ça, c'est nous.

Même les IA recommandent ANAFAGC.  
On prend rendez-vous ?

ANAFAGC EST INSCRITE  
À L'ORDRE DES  
EXPERTS-COMPTABLES



ANAFAGC.fr  
PARTENAIRE DE VOTRE ACTIVITÉ

ANAFAGC | Association Nationale d'Assistance Fiscale et Administrative, de Gestion et de Comptabilité  
37 rue Anatole France, 92300 Levallois-Perret | Tel. 01 44 68 60 00 | contact@anafagc.fr | anafagc.fr  
SIRET 812 454 247 00337 | TVA intracommunautaire FR 06 812 454 247

# ÊTRE AUDACIEUX AVANT SA RETRAITE : *Anticiper sans politique de l'autruche*



Par

**Catherine Boineau**, Médiatrice Cour d'appel de Paris, Avocat honoraire,  
Présidente de la commission Intergénération de l'ACE et  
**Guy Martinet**, Avocat honoraire, vice-Président de la commission Intergénération de l'ACE



LA COMMISSION SENIORS, DEVENUE « COMMISSION INTERGÉNÉRATION » N'A PAS HÉSITÉ À S'INSCRIRE DANS L'ESPRIT DU CONGRÈS DE DIJON EN AFFIRMANT QU' « ÊTRE AUDACIEUX AVANT SA RETRAITE, C'EST L'ANTICIPER SANS POLITIQUE DE L'AUTRUCHE ». L'AMBITION DE CETTE COMMISSION EST D'« ÊTRE LA COMMISSION QUI S'OCCUPE DE VOTRE AVENIR ». VOICI QUELQUES CONSEILS POUR OSER LA RETRAITE.

*« La jeunesse n'est pas une période de la vie, elle est un état d'esprit, un effet de la volonté ; une qualité de l'imagination, une intensité émotive, une victoire du courage sur la timidité, du gout de l'aventure sur l'amour du confort... ».*

## LE CONSTAT DE L'IMPÉPARATION

Pris par l'intensité de leur métier, l'urgence récurrente des dossiers à traiter, l'organisation de leurs activités professionnelles, la gestion de leur cabinet, le développement de leur carrière, la préservation parfois difficile de leur vie personnelle, les avocats ne songent pas à se projeter dans un avenir qui paraît lointain et négligent de s'occuper en temps utile de leur dossier « retraite ».

Toutefois, le moment venu, ils vont se heurter au principe de réalité : la nécessaire reconstitution d'une carrière, justificatifs à l'appui (parfois introuvables...) prend beaucoup de temps - notamment quand on a exercé, au fil des années, diverses fonctions aux statuts différents (privé, public, au sein

de l'UE ou dans le monde) et que les formalités sont aussi lourdes que multiples. Au piège de l'insouciance et aux affres des tribulations de dernière heure s'ajoute une sévère désillusion : découvrir que la retraite (convoitée ou non) est synonyme de régression significative voire abyssale des revenus... Dans le même temps, ils vont prendre conscience que du jour au lendemain ils ont cessé d'être les pilotes de la progression de leurs ressources.

Or il n'est pas rare désormais que la soixantaine passée, les avocats aient encore à pourvoir à l'entretien d'enfants étudiants ou issus d'une seconde union dans une famille recomposée, à supporter des charges patrimoniales, ou à faire face, le cas échéant, à des soucis de santé...

## LA RETRAITE SE PRÉPARE

« Faire valoir ses droits à la retraite » constitue un processus administratif et financier, non un aboutissement. Or sa mise en œuvre ne répond pas aux

mêmes aspirations pour tous. Pour les uns, le retrait d'une vie professionnelle dense est comblé par le légitime désir de loisir heureux et de repos. Pour beaucoup, il s'agit d'un passage vers une poursuite d'activités selon des modalités différenciées. Pour d'autres, c'est une nouvelle étape vers des occupations (bénévoles ou rémunérées) associatives, artistiques, intellectuelles ou manuelles traduisant de nouvelles formes d'engagement.

Aussi, osons soutenir que la retraite se prépare... en sortant de la prestation de serment ; mettons nos expériences en commun non seulement pour anticiper le jour du départ à la retraite mais également pour imaginer ce qu'elle sera !

## LE RÔLE DE LA COMMISSION INTERGÉNÉRATION

Dans cette perspective, la Commission Intergénération est déterminée à jouer un triple rôle : → d'entraide amicale et de développement des liens sociaux, culturels et intergénérationnels,

dans la continuité des impulsions chaleureuses d'Anne Charveriat ;  
→ de veille sur les législations, réglementations et jurisprudences applicables à la retraite, sur les différents contrats d'assurance et conditions de cession du fonds libéral, en y incluant les incidences de nature notamment fiscale ;  
→ de défense des intérêts des avocats retraités à l'égard des institutions concernées, françaises et européennes.

Notre atelier au congrès de Dijon a été de la sorte l'occasion parfaite de concrétiser cette volonté de faire évoluer la raison d'être de notre Commission sans rompre avec le passé, en nous invitant ainsi que les experts qui étaient à nos côtés, à explorer les pistes suivantes.

## LA PISTE PROCÉDURALE

Les formalités et règles à respecter pour solliciter sa retraite sont exposées sur le site du Barreau de Paris et de la CNBF.

Le régime de l'honorariat est extrêmement bien expliqué dans le remarquable et indispensable Guide de l'Avocat honoraire dont Michel Souhaité a été l'instigateur et le contributeur, édité par l'ANAH (l'Association des avocats honoraire).

## LA PISTE DE LA CESSION DU CABINET

Michel Lehrer, associé gérant de Jurimangement, agence de conseil dédiée aux professions réglementées et plus spécialement investies dans l'organisation, le management et la gestion des cabinets d'avocats (elle-même adossée à une structure de communication et marketing, l'agence Juricomunication), a accepté d'ouvrir nos échanges pour démystifier les mythes et réalité de la cession de cabinets en pastichant non sans humour le célèbre vizir : « oh grand calife, n'avez-vous jamais pensé à passer le flambeau à votre plus fidèle collaborateur ? ».

C'est exactement le sujet : faut-il céder « en interne », c'est-à-dire aux collaborateurs (comment les intéresser, les mettre en situation, organiser la transition sous tous les aspects afin de leur éviter des déconvenues...) ; ou bien « à l'externe », c'est-à-dire à des tiers (comment les choisir, avec quelles ambitions mutuelles, comment les intégrer, assurer la présentation de la clientèle et la fidéliser...) ?

**Quel que soit le contexte, il importe de se demander :  
« qui transmet quoi  
» et à cet effet :**

→ d'identifier les critères de valorisation du cabinet et de les peser finement

en fonction de la situation propre à chaque opération ;  
→ de déterminer le moment de l'opération (retraite immédiate ou retraite progressive) ;  
→ de constituer la structure juridique qui rendra cette opération attractive pour les acquéreurs et assurera au cédant la place qu'il entend éventuellement y occuper.

Autant de directions qui peuvent requérir un accompagnement, surtout quand « on n'a pas le temps » ou que manquent les éléments techniques propres à guider les choix stratégiques.

## LA PISTE DE L'AUDIT PRÉALABLE ET DU CUMUL EMPLOI RETRAITE

A cet égard, Pascale Gauthier, Responsable de la veille législative et réglementaire au sein de Novelvy Retraite, société spécialisée dans le conseil en stratégie de retraite, nous a précisément invités à suivre le cheminement d'une élaboration active du dossier de retraite.

La cartographie du système de retraite français repose sur un double socle de retraite obligatoire (i.e. de base et complémentaire, respectivement gérés dans le cas des avocats par la CNBF), éventuellement complété par des PER (plan

d'épargne retraite) souscrits soit à titre individuel soit dans le cadre collectif de l'entreprise.

**Sur cette base, la démarche consiste successivement :**

→ à repérer les divers régimes dans lequel il a été cotisé,  
→ puis à pointer la date souhaitée de prise d'effet de la retraite,  
→ après avoir procédé à un audit afin d'évaluer le montant à percevoir selon un éventail de paramètres (âge, nombre de trimestres cotisés, droits acquis à divers titres - service militaire, enfants, chômage, années d'expatriation...),  
→ enfin à étudier les modalités de valorisation de fin de carrière qui s'offrent (cumul emploi-retraite, retraite progressive, rachat de trimestres...).

Surtout, ne pas oublier que quarante-trois années de cotisations obligatoires donnent des droits ! En particulier celui de vérifier d'un œil critique les documents communiqués par les organismes afin de traquer les trimestres manquants (leur rachat à 62 ans coûte 4 500,00 € par trimestre).

Et en conséquence, ne pas sous-estimer le réel apport d'un audit rigoureux et méthodique mené avec un concours compétent pour garantir l'exhaustivité du dossier.

## LA PISTE DE LA CONCLUSION DE CONTRATS D'ASSURANCE SUR MESURE.

Bruno Luciani, Responsable régional de la compagnie AG2R La mondiale est venu prolonger la description de ce volet réglementaire, en examinant tour à tour :

- les divers dispositifs supplémentaires d'optimisation qu'il est possible de constituer pour satisfaire les besoins qu'il appartient à chacun de définir préalablement,
- leurs modes de financement puis de liquidation.

En pratique, le foisonnement des solutions et la nécessité de les adapter à chaque situation individuelle recommandent de recourir à un audit de protection sociale et patrimoniale, suivi de la mise en place d'un partenariat tout au long de la vie.

Le succès de cet atelier est une réelle incitation à le renouveler : la diversité générationnelle est un levier puissant d'innovation, de créativité et de performance pour l'ACE. La dynamique est lancée... vous êtes sur la bonne voie !



*La jeunesse n'est pas une période de la vie, elle est un état d'esprit : une victoire du courage sur la timidité, du goût de l'aventure sur l'amour du confort.*



ARTICLE

# L'AVOCAT EN DANGER

## *ou l'audace de défendre*



Par **Stephen L. Dreyfuss**

Avocat aux Barreaux de New York, New Jersey et Washington, D.C.  
Président d'honneur de l'Union Internationale des Avocats



LES DÉCRETS TRUMP VISANT LES AVOCATS AMÉRICAINS ONT MIS CES DERNIERS À L'ÉPREUVE. L'AUDACE DE DÉFENDRE EST AUSSI L'AUDACE DE SE DÉFENDRE. DANS CET ARTICLE, STEPHEN L. DREYFUSS NOUS EXPLIQUE LA SITUATION DANS LAQUELLE DONALD TRUMP A MIS DE TRÈS NOMBREUX CABINETS D'AVOCATS ET COMMENT ILS ONT RÉAGI.

**L'**avocat ne doit pas simplement avoir l'audace de défendre son client. Aujourd'hui, dans mon pays, nous devons aussi avoir l'audace de nous défendre. Or seule une minorité de nos grands cabinets a été à la hauteur du défi.

Pendant sa campagne de 2024, Donald Trump avait promis des mesures de représailles contre ses ennemis s'il était élu. Le 25 février 2025, un mois après sa prise de fonctions, le Président Trump publie un décret présidentiel contre le cabinet Covington & Burling, basé à Washington, D.C. Il ordonne que tout avocat ou employé ayant travaillé pour Jack Smith, le procureur spécial chargé d'enquêter sur le rôle de Trump dans les émeutes du 6 janvier 2021 au Capitole, soit privé d'habilitation de sécurité et que le gouvernement fédéral mette fin à tout mandat de ce cabinet. Le 6 mars, le président signe un décret contre le cabinet Perkins Coie. La première phrase : « L'activité malhonnête et dangereuse du cabinet d'avocats Perkins Coie a affecté ce pays pendant des décennies ».

Le décret cite le rôle de ce cabinet comme conseil d'Hillary Clinton lors de la campagne de 2016 et conseil du financier George Soros et « d'autres donateurs activistes » dans des litiges contre des lois électorales étatiques soutenues par le parti républicain. Il accuse le cabinet de discrimination raciale en raison de sa politique « diversité, équité et inclusion » (DEI).

Il suspend les habilitations de sécurité de ce cabinet, met fin à ses mandats fédéraux et exige que toute entreprise liée par contrat au gouvernement divulgue ses relations avec ce cabinet. Il interdit à toute personne liée à Perkins Coie l'accès aux immeubles fédéraux. Une enquête est ouverte sur ses pratiques de discrimination en matière d'emploi. D'autres décrets suivent : le 25 mars contre Jenner & Block, le 27 mars contre Wilmer Hale, qui ont embauché d'anciens procureurs ou d'anciens membres de l'équipe ayant enquêté sur les liens entre la campagne de Trump de 2016 et la Russie. Le 9 avril, contre Susman Godfrey,

vaguement accusé de « tentative de militarisation du système juridique américain » et de « tentatives dangereuses de miner l'efficacité des forces armées des Etats-Unis par l'injection d'une idéologie politique et raciale ». Point commun entre Jenner, Wilmer et Perkins : ils représentent des clients ayant contesté les politiques du gouvernement Trump. Le président vise donc les avocats de ses opposants, il fait l'amalgame entre les clients et leurs avocats. Le décret le plus retentissant sort le 14 mars contre le cabinet new yorkais Paul Weiss. Il commence ainsi : « Depuis des années, les cabinets d'avocats mondiaux jouent un rôle démesuré en minant le processus judiciaire et en détruisant les principes fondamentaux américains ». Il critique Paul Weiss pour avoir assisté le procureur général de Washington, D.C. face aux émeutiers du Capitole et pour avoir embauché en 2022 un ancien procureur qui avait mené des poursuites pénales contre Donald Trump à New York – procédure ayant abouti à la condamnation de Donald Trump

par un jury populaire sur 34 chefs d'accusation pénale. Il accuse Paul Weiss de discrimination du fait de ses politiques DEI.

Pour ces fautes, le décret impose des sanctions cuisantes : retrait d'habilitation, suspension des mandats fédéraux de Paul Weiss et de toute entreprise cliente de Paul Weiss. Le message est clair : si vous choisissez Paul Weiss comme avocat, vous perdrez automatiquement vos contrats fédéraux. Bien plus encore, le décret interdit à tout représentant du gouvernement fédéral d'échanger avec Paul Weiss, quel que soit le sujet, et prive Paul Weiss de l'accès aux immeubles fédéraux. Cela implique l'interdiction de rencontrer les procureurs et les fonctionnaires fédéraux et de plaider dans les tribunaux fédéraux - faute de pouvoir pénétrer dans les palais de justice qui sont des immeubles fédéraux. Ces décrets bafouent des droits constitutionnels fondamentaux : liberté d'expression, liberté d'association, égalité devant la loi, droit de choisir son avocat et droit à une procédure équitable. Malgré les ressources et la réputation de Paul Weiss dans la défense des droits civiques, son associé-gérant estime alors que le décret constitue une « menace existentielle » pour le cabinet. Il craint le départ des associés en fusions-acquisitions et de leur clientèle d'entreprises vers des cabinets non sanctionnés.

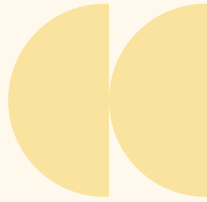
Finalement, Paul Weiss décide de transiger plutôt que de se battre : il fournira 40 millions de dollars de prestations pro bono approuvées par l'administration Trump et met fin à ses politiques DEI en échange du retrait du décret. Cet accord déclenche un tollé général ; une dizaine d'associés vedettes du département contentieux partent fonder leur structure avec leurs collaborateurs. Cette décision pose une question fondamentale pour les clients : si ce cabinet n'est pas prêt à se battre pour se défendre, se battra-t-il pour me défendre ? Quel sera son intérêt principal : gagner pour moi ou rester dans les bonnes grâces de la Maison Blanche ? Huit grands cabinets ont choisi de transiger avec la Maison Blanche sans attendre la parution d'un décret. Skadden, Willkie, Milbank, Kirkland, Latham & Watkins, et A&O Shearman ont promis chacun entre 100 et 125 millions de dollars, soit collectivement 940 millions de dollars en prestations pro bono dans des dossiers choisis par l'administration (voire des dossiers personnels de Trump) et certains ont accepté de suspendre leurs politiques DEI. La devise « l'Etat, c'est moi » a beau être celle de Louis XIV, elle renaît dans l'Amérique du 21ème siècle. Le président semble intoxiqué par son pouvoir, confondant de plus en plus souvent son intérêt personnel et celui du pays. Il a même dit récemment que son élection démocratique rendait « illégale

» toute critique de son action. Trump essaie d'imposer à la Cour suprême une théorie chère à l'aile droite du parti républicain, la théorie de l'exécutif unitaire selon laquelle le président concentre tout le pouvoir exécutif du pays, ce qui rendrait contestable l'annulation des actes présidentiels par les tribunaux - bien que cette autorité judiciaire soit reconnue sans interruption chez nous depuis une décision phare de la Cour suprême en 1803. Les tribunaux fédéraux avaient tenu bon pendant le premier mandat de Trump, notamment en rejetant plus d'une soixantaine de recours fantaisistes de Trump et des siens. Cette fois encore, les juges ont joué leur rôle. Les quatre cabinets qui ont contesté des décrets ont obtenu gain de cause : les juges ont déclaré les décrets inconstitutionnels et ces cabinets n'ont pas disparu - contrairement à la prédiction funeste de Paul Weiss. Mais, ne nous y trompons pas. Nous sommes à un moment charnière de "l'expérience américaine". La tentation autoritaire est de plus en plus forte et maintenant, nous, avocats, devons tenir bon. L'avocat a toujours été le bouclier entre la puissance d'un Etat et les droits de l'individu. Autrefois, il était facile pour nous, avocats américains, de donner des leçons de démocratie au monde entier. Cette époque

est révolue. La question nous concerne aujourd'hui personnellement : trouverons-nous le courage de dire « non » ? Il faut de l'audace pour défendre

mais il en faut d'abord et avant tout pour se défendre. L'expérience américaine montre le danger de l'acquiescement. Nous ne pourrions défendre nos

concitoyens sans le courage de nous défendre nous-mêmes. J'ai la faiblesse de penser que mon pays saura relever ce défi avec le soutien de nos confrères du monde entier.



*Il faut de  
l'audace pour  
défendre, mais  
encore plus pour  
se défendre*



# VIE PROFESSIONNELLE

*L'ordonnance du  
8 février 2023 :  
ce qui change  
pour ma société  
d'exercice ou  
ma SPFPL*



Par : **Dominic JENSEN** et **Maxime WARNEYS**,  
Avocats au Barreau de Paris, JENSEN & SCHWEBLIN.



L'ORDONNANCE DU 8 FÉVRIER 2023 EST ENTRÉE EN VIGUEUR LE 1<sup>ER</sup> SEPTEMBRE 2024. ALORS QU'EXPIRE LE DÉLAI D'UN AN PRÉVU PAR SON ARTICLE 134 POUR « SE METTRE EN CONFORMITÉ », NOUS AVONS SOUHAITÉ FAIRE UN POINT SUR CE QU'APPORTE CE TEXTE À L'EXERCICE EN SOCIÉTÉ DES PROFESSIONS LIBÉRALES.

## DES ATTENTES FORTES... POUR UN RÉSULTAT MITIGÉ

L'ordonnance du 8 février 2023 avait un objectif annoncé qui était clair : simplifier et rendre plus lisibles des textes épars et souvent critiqués pour leur complexité. En effet, depuis la création des SEL par la loi du 31 décembre 1990, nous avons droit à un empilement législatif qui a conduit à rendre illisibles les règles applicables aux sociétés d'exercice libéral. La confusion est arrivée à son paroxysme en 2005 avec l'introduction par la loi Macron de l'exercice des professions libérales dans les sociétés de droit commun. Pendant des années, nous nous sommes interrogés sur les différences réelles ou supposées entre l'exercice en SEL et l'exercice en société de droit commun avec un objet social « avocat ». Il était temps de faire le ménage.

Les apports de l'Ordonnance sont réels mais parfois plus subtils que ce que les professionnels pouvaient espérer. L'ordonnance a introduit la société en participation (SEP) et aménagé certaines dispositions pour les SCP mais l'impact de ces nouveautés reste marginal pour les avocats. C'est donc sur les SEL et les SPFPL que l'attention se concentre.

## LA FIN DE L'EXERCICE EN SOCIÉTÉ DE DROIT COMMUN

C'est la question qui a fait couler le plus d'encre : la fin annoncée des sociétés de droit commun. L'ordonnance précise que toutes les dispositions applicables aux SEL s'appliquent aussi aux sociétés de droit commun, à la seule exception de la dénomination sociale. En clair, une SAS ou une SARL d'avocats est aujourd'hui une SEL qui ne porte pas son nom. Pourquoi maintenir cette fiction ? Probablement pour préserver la possibilité d'utiliser des sigles comme

SAS ou SARL. Mais dans les faits, la bascule est faite : une société de droit commun est désormais traitée comme une SEL. La forme est définie par l'objet social.

C'est précisément sur ce terrain que surgit la controverse fiscale. L'administration a imposé aux associés de SEL de déclarer leurs revenus dans la catégorie des BNC, faisant perdre l'abattement de 10 % réservé aux revenus assimilés à des traitements et salaires. La question est de savoir si cette nouvelle doctrine s'applique aussi aux sociétés de droit commun. Certains (courageux ?) soutiennent que non, au nom du principe d'interprétation stricte du droit fiscal : seule la SEL est visée par les textes. D'autres estiment que puisque la société de droit commun est identique à une SEL, sauf pour le nom, elle doit logiquement être soumise au même traitement. Le débat reste ouvert et alimente l'incertitude.

## SEL : QUELQUES CLARIFICATIONS, PEU DE NOUVEAUTÉS

Le premier apport de l'ordonnance est d'avoir tenté de clarifier les règles de détention du capital des SEL. La question de savoir qui peut être associé d'une SEL d'avocats n'a pas changé dans le fond par rapport à la loi de 1990. En revanche, l'insertion des notions de « famille des professions juridique ou judiciaire », de « professionnel exerçant » et l'ouverture plus lisible aux ressortissants européens apportent une facilité de lecture qui manquait cruellement. Hélas, le nettoyage est imparfait. Le dirigeant doit être un associé exerçant dans la société, mais l'ordonnance a maintenu les exceptions issues de la loi de 1990 : lorsque la société est détenue majoritairement par une SPFPL ou par des professionnels de la même famille juridique, la règle s'efface. Faut-il alors appliquer sans limite le

droit commun des sociétés, qui permet à une SAS d'avoir pour président une personne morale ou même un tiers étranger au cabinet ? ... des doutes subsistent.

L'aberration de la limitation des comptes courants d'associés est enfin supprimée. La loi de 1990 fixait un plafond, rarement appliqué dans les faits, mais que de nombreux statuts reprenaient mécaniquement. L'ordonnance l'a effacé. En pratique, cela signifie qu'il devient prudent de purger les statuts de cette clause désuète. Faute de quoi, la limitation pourrait paradoxalement redevenir applicable... par la seule force des statuts.

La possibilité d'insérer dans les statuts une clause de retrait capitalistique est sans doute l'un des points les plus sensibles. Le mécanisme n'est pas nouveau, il existait déjà pour les SCP, mais l'ordonnance en consacre la légitimité. Concrètement, un associé peut exiger des autres le rachat de ses parts. Cela paraît simple, mais dans un cabinet où la valeur des parts intègre celle de la clientèle, le danger est évident : si l'associé retrayant part avec une partie de la clientèle, il pourrait néanmoins exiger un prix de rachat tenant compte de cette clientèle « perdue ». Le contentieux nourri des SCP à ce sujet montre combien la clause doit être maniée avec précaution. La différence, essentielle, est qu'elle reste facultative en SEL, quand elle était de droit et d'ordre public en SCP. La réintroduction de cette notion résulte plus vraisemblablement d'une incompréhension entre les représentants des professions et les pouvoirs publics lors de la préparation du texte que d'une intention délibérée.

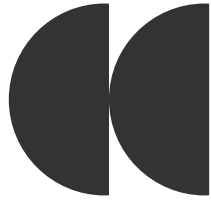
Un dernier changement mérite l'attention : l'ordonnance a renforcé le contrôle des Ordres. Les sociétés (y compris les SPFPL) doivent désormais communiquer chaque année, avant le 1er mars, la composition actualisée de leur capital, les droits de vote mais aussi « les conventions contenant des clauses portant sur l'organisation et les pouvoirs des organes de direction, d'administration ou de surveillance ayant fait l'objet d'une modification au cours de l'exercice écoulé ». Il reste à voir comment ceci peut être mis en œuvre par les barreaux.

## SPFPL : DÉCEPTION POUR L'OBJET SOCIAL

Du côté des SPFPL, l'Ordonnance a revisité l'objet social. L'article 110 prévoit que ces sociétés peuvent détenir, gérer et administrer des biens et droits immobiliers, mais uniquement si ces activités sont destinées au fonctionnement des sociétés dans lesquelles elles détiennent des participations. Certains y voient une avancée, l'immobilier professionnel étant expressément admis. D'autres considèrent au contraire que l'ordonnance a restreint le champ par rapport à la loi de 1990, qui autorisait déjà les activités accessoires dès lors qu'elles étaient destinées aux sociétés détenues, sans mentionner aussi directement l'immobilier. La question est pratique : une SPFPL peut-elle détenir un immeuble et le mettre à disposition d'un cabinet d'avocats dans lequel elle n'est pas associée ? La réserve introduite par le texte laisse entendre que non. On comprend que la SPFPL peut investir dans l'immobilier, mais seulement pour ses filiales. Ceux qui espéraient que la SPFPL pourrait jouer un rôle de holding patrimoniale pour l'avocat resteront sur leur faim.

## TOILETTAGE RECOMMANDÉ

Une mise à jour des statuts reste recommandée même si son absence ne serait pas sanctionnée. Pour ceux qui exercent (encore) en société de droit commun, la mise en conformité n'est pas une transformation. A Paris, les services de l'exercice professionnel insistent sur la précision des éléments de langage dans le procès-verbal votant la mise à jour des statuts.



*Les apports de  
l'Ordonnance sont  
réels mais parfois  
plus subtils que ce  
que les professionnels  
pouvaient espérer*



# VIE DE L'ACE

UNE NOUVELLE COMMISSION POUR L'ACE : « BIEN -ÊTRE ET PERFORMANCE ». ENTRETIEN AVEC SA PRÉSIDENTE, DÉBORAH FOURNET.

DÉBORAH FOURNET EST AVOCATE AU BARREAU DE PARIS ET LA PRÉSIDENTE DE LA NOUVELLE COMMISSION « BIEN-ÊTRE ET PERFORMANCE ».

A L'HEURE OÙ LA SANTÉ MENTALE ET PHYSIQUE SONT DES ENJEUX MAJEURS POUR TOUTES CELLES ET CEUX QUI EXERCENT LA PROFESSION D'AVOCAT, DÉBORAH NOUS A ACCORDÉ UN ENTRETIEN SUR CE QU'ELLE SOUHAITE APPORTER À L'ACE À TRAVERS LES TRAVAUX DE CETTE COMMISSION.

CET ENTRETIEN EST AUSSI L'OCCASION D'ANNONCER QUE LA THÉMATIQUE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL EST LE THÈME QUE LA RÉDACTION DE LA REVUE DE L'ACE A DÉCIDÉ DE RETENIR POUR SON PROCHAIN NUMÉRO.



**Dominic Jensen :** Le nom de la Commission associe les notions de bien-être et de performance. Expliquez-nous en quoi elles sont compatibles.

**Déborah Fournet :** Il est vrai qu'à première vue, les deux notions peuvent paraître antinomiques. Dans l'inconscient collectif, être performant signifie nécessairement travailler beaucoup. C'est encore plus vrai chez les avocats qui intègrent souvent, dès le début de leur exercice, qu'être un bon avocat c'est ne pas compter ses heures, travailler sans relâche, être disponible sans discontinuité pour le client. C'était le cas jusqu'à très récemment. Aujourd'hui, les nouvelles générations, par leur rapport au travail qui diffère de celui que l'on a connu, pensent les choses autrement. Et c'est tant mieux.

Les sportifs le savent plus que quiconque, pour être performant, pour être le meilleur, il faut prendre soin de soi, de son corps et de son mental.

Les notions de performance et de bien-être sont donc finalement profondément compatibles pour constituer les deux variables d'un tout qu'est notre équilibre de vie.

Dans notre métier, nous nous devons d'aller bien, de prendre soin de nous pour être performants. Le bien-être est capital. Et la performance est nécessaire.

**DJ :** Comment définissez-vous cette performance ?

**DF :** Être performant, c'est-à-dire avoir une activité économique qui fonctionne doit être un objectif sans en rougir. On oublie trop souvent qu'en tant qu'avocat nous sommes avant tout des chefs d'entreprise. Et la responsabilité première d'un chef d'entreprise est d'assurer la pérennité économique de son entreprise. D'avoir une offre qui fonctionne, un produit ou un service qui se vend, et un positionnement de prix qui assure sa rentabilité. Il doit aussi prendre soin de ses équipes et de ses outils de production.

Et le premier outil de production d'un avocat c'est sa matière grise. De l'importance d'aller bien.

**DJ :** Quels sont vos objectifs pour cette Commission que vous présidez ?

**DF :** Contribuer, humblement mais autant que possible, à un meilleur confort dans l'exercice pour chacun, quel que soit le type de structure dans laquelle nous exerçons, notre séniorité ou la matière que nous pratiquons.

Offrir un lieu d'échange et de partage pour déposer ses doutes ou ses douleurs et trouver des éléments concrets vers un meilleur exercice.

Idéalement, d'ici 3 ans j'aimerais :

→ Avoir proposé des ateliers qui apportent des réponses concrètes aux besoins identifiés

→ Être en mesure de fournir régulièrement des livrables décrivant des actions rapidement actionnables sur les sujets de performance et de bien être

→ Avoir posé les bases d'un canal d'échange avec les ordres et les écoles pour aider à la mise en place de programme tels que celui qui a été présenté par le barreau de Rouen lors de la plénière sur la santé mentale des avocats.

**DJ :** Comment allez-vous travailler ?

**DF :** Concrètement, puisque l'objectif est de répondre aux besoins réels et concrets, tels qu'ils nous remontent des Confrères plutôt que de brainstormer sur des idées préconçues, il faudra d'abord être connu et identifié pour ce que nous faisons.

La première étape sera d'assurer une continuité de la plénière qui s'est tenue à Dijon en organisant, selon un format à définir, un rappel des constats qui ont été faits et la présentation de solutions concrètes, puisque nous n'avons pas été en mesure de couvrir l'ensemble des sujets sur les outils à proposer aux Confrères.

Ensuite je voudrais que l'on propose des ateliers, comme autant de rendez-vous réguliers auxquels les avocats pourront participer en fonction des thèmes et de leurs envies.

Les trois premiers ateliers pourraient être :

→ Témoignage de Confrères qui ont trouvé un équilibre en bien être et performance

→ Présentation, par les services sociaux de l'ordre, des signaux qui doivent alerter et des outils concrets à disposition

→ Sensibilisation aux sujets financiers, car c'est bien trop souvent la détresse financière qui conduit à l'absence de bien être et à une absence de performance.

Je veillerai à ce que cette commission ne devienne pas une centrale de vente de prestations de services.

**DJ :** Pourquoi vous ? Pourquoi est-ce que ce sujet est si important pour vous ?

**DF :** J'ai longtemps assimilé réussite et dépassement de soi, fait de ne pas compter ses heures, course aux folles aux time sheets bien remplis et aux trains de 6 heures du matin pour assurer une audience.

Et puis je suis devenue maman et j'ai compris que m'épuiser ne rendrait service à personne et pourrait au contraire conduire à un désastre pour mon activité pro et pour mon enfant.

Alors j'ai revu ma copie.

J'ai réfléchi à ce que pouvait être un exercice heureux et rentable. J'ai rencontré des gens et j'ai constaté à quel point beaucoup étaient bloqués sur l'épanouissement dans la profession et la structuration de leur activité.

J'ai eu la chance d'être formidablement accompagnée par des professionnels attentifs et compétents. Et de l'être encore.

J'ai pris conscience de l'importance de trouver un équilibre, qui est propre à chacun. Il n'est jamais question de livrer une recette magique applicable à tous mais de connaître les clés pour trouver son équilibre personnel. D'identifier les moyens de replacer le cursus, autant de fois que nécessaire. Nos aspirations et nos objectifs changent plusieurs fois au cours de notre exercice.



*Les sportifs le savent mieux que quiconque : pour être performant, il faut prendre soin de soi. Le bien-être et la performance sont les deux variables d'un même équilibre.*



Il faut avoir un minimum de conscience de ces sujets pour s'épanouir pleinement.

Si mon expérience peut permettre de faire gagner du temps à d'autres, alors j'en serai heureuse.

Ce sujet est d'autant plus important pour moi qu'en tant que cofondatrice et dirigeante d'Iris & Thémis, cabinet de recrutement et conseil RH pour les cabinets, je suis confrontée quotidiennement à des retours terrains qui m'interrogent, tant côté collaborateurs qu'associés ou de la part de confrères qui exercent en individuel.

# LE COIN RESTAURANT

## *Le 314 à Dijon*

PUISQU'IL EST BEAUCOUP QUESTION DE DIJON ET DE L'« AUDACIEUX » CONGRÈS QUE L'ACE A TENU EN CETTE BELLE VILLE DUCALE, PARLONS DE DIJON !

Alors que j'avais pris le parti de profiter d'une soirée pour me laisser surprendre par le hasard de mes déambulations, celles-ci m'ont insensiblement conduit du côté de l'église Notre-Dame avec sa délicate façade rythmée de hautes et fines colonnettes puis de la place occupée par la structure aérienne des arcades métalliques ornant les halles centrales. L'ambiance festive entourant ce marché et l'heure avançant m'ont rappelé que le moment était venu de songer à dîner.

C'est ainsi que les lumières de la nuit m'ont dirigé vers une architecture à la modernité insolite au détour des ruelles médiévales du cœur de ville, faite de charpentes également métalliques soulignant au 1er étage de grandes verrières illuminées et révélant une enseigne non moins étrange, celle du «314».

Accueil immédiatement souriant et engageant : je me suis retrouvé confortablement installé dans un décor aussi chaleureux qu'étonnant où tout, des élégants et moelleux tapis aux éclairages raffinés, concourt

à vous mettre à l'aise, à créer le sentiment que vous étiez attendu et à vous convaincre d'avance que l'adresse est bonne.

La lecture de la carte allait confirmer cette entrée en matière mais aussi m'expliquer la présence de ces corniches, frises et balustrades de métal : le 314 est classé monument historique et sa conception, comme celle des halles voisines, est inspirée par les réalisations de l'ingénieur natif de Dijon, Gustave Eiffel. Et pourquoi 314 ?... C'est la distance séparant l'établissement dijonnais de Paris et de sa tour Eiffel, dont le graphisme sert de jambage au "4" du kilométrage éponyme.

### **Passons toutefois aux choses sérieuses.**

Le restaurant est aussi un bar à vin (n'oublions pas que nous sommes en Bourgogne), de sorte que tous les plats sont proposés avec l'accompagnement d'un breuvage issu des terroirs sélectionnés par la maison pour entourer les mets d'une subtile harmonie gustative.

J'ai opté sans tergiverser pour un Aloxe-Corton, Domaine Maidant-Pauvelot, qui s'est avéré somptueux.

### **Et côté assiette ?**

Un duo d'œufs parfaits en Meurette et chips de lard m'a ouvert l'appétit avec sa succulente sauce au vin dont la profonde onctuosité se fondait avec l'ocre des œufs au moment où ils s'abandonnaient.

S'est ensuivi le bœuf bourguignon du 314, que j'avais convoité parce qu'il était manifestement présenté comme la spécialité du chef, gastronomie locale oblige. A bon droit car à la saveur d'une viande goûteuse à souhait dans son jus s'est ajoutée une note suave dont on m'a révélé l'origine mais dont je ne dirai pas plus pour laisser aux futurs visiteurs le plaisir d'en faire à leur tour la dégustation.

### **Doucement rassasié, j'ai sorti mon joker pour le sucré.**

Ami gourmet ou esthète, n'hésite pas à franchir le seuil de ce lieu de convivialité culinaire qui met autant de soin dans l'amabilité courtoise du service que dans l'heureuse confection de sa table.

# ÉCRITS EN L'HONNEUR *de Jean du Parc*

**P**résident d'honneur et membre du conseil d'administration de notre association, Jean du Parc a profondément marqué de son empreinte Droit & Commerce, par sa présence, son esprit et son investissement.

Ses proches ont voulu marquer leur estime et leur attachement en rédigeant avec un plaisir sans mélanges, des « écrits » qui témoigneront aussi de son investissement auprès de l'université de Dijon à laquelle il

est particulièrement attaché. C'est donc tout naturellement que nous nous sommes associés à l'hommage qui lui est rendu à travers ces Écrits. L'ouvrage a été élaboré à la fois par des universitaires et des praticiens, reflet de son engagement et de son apport à l'enseignement et à la pratique du droit des affaires.

Je vous invite à souscrire à ces Écrits, vous figurerez ainsi dans l'ouvrage sur la liste des souscripteurs. Pour cela, il vous suffit de remplir le bon ci-dessous téléchargeable avant le 27 octobre 2025.



Bon de souscription

**[\[A télécharger\]](#)**

**Une commande ultérieure sera toujours possible au tarif préférentiel avant le 25 novembre 2025.**

**Antoine Diesbecq**

Président de Droit et Commerce



# Adhérez en 2026

**POUR ADHÉRER  
À L'ACE :**



[AVOCATS-ACE.FR/ADHERERALACE](https://AVOCATS-ACE.FR/ADHERERALACE)

**CONTACTS :**

EMAIL : [ACE@AVOCATS-ACE.FR](mailto:ACE@AVOCATS-ACE.FR)

TÉL. : 01 47 66 30 07

**AVOCATS-ACE.FR**

