



SKOV

RAPPORT DE MISSION 2023-2024

EXERCICE DU 26 JUILLET 2023 AU 26 JUILLET 2024

SOMMAIRE

LE MOT D'INTRODUCTION	3
LE REX DES ASSOCIÉS	4
LE CABINET SKOV	5
NOS MISSIONS	5
L'ENTREPRISE A MISSION : UN CHOIX EN TOUTE LOGIQUE	6
MAIS POURQUOI MUTER ?	7
NOTRE EQUIPE	8
NOTRE MISSION	9
NOTRE RAISON D'ÊTRE	9
NOS OBJECTIFS	10
DEPLOIEMENT DE LA MISSION	11
1 - ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS	11
2 - INTERVENTION JUDICIAIRE	13
DONNEES CLE DES OBJECTIFS 1 ET 2	15
EVALUATION DES OBJECTIFS 1 ET 2	17
3 - SOUTIEN DES ACTIONS DE PLAIDOYER	17
EVALUATION DE L'OBJECTIF 3	19
4 - FORMATION DES PROFESSIONNELS	20
EVALUATION DE L'OBJECTIF 4	22
5 - AMÉLIORATION DE SON IMPACT	23
EVALUATION DE L'OBJECTIF 5	25
LE MOT DE LA FIN	26

LE MOT D'INTRODUCTION

En tant qu'avocats, nous prêtons serment d'exercer avec conscience.

Adopter une mission pour notre structure d'exercice a permis de donner une forme juridique et contraignante à cette promesse.

En pratique, notre mission prend le relais de la clause de conscience :

- 1** Elle permet de généraliser à l'ensemble du cabinet des valeurs et principes d'action
- 2** Elle permet de disposer d'un motif juridique et non plus moral pour refuser des dossiers ou se dessaisir.

Désormais nous analysons les affaires et nos missions pour s'assurer qu'elles sont **conformes ou compatibles avec notre raison d'être.**

Dans le cadre de cet examen particulier, il y a des **affaires faciles à valider**

Toutes celles qui contribuent significativement à la raison d'être : l'accompagnement de projets circulaires, ou la contestation de projets d'abattage d'arbres...

Mais il y a aussi **des dossiers difficiles à trancher**

Quid de l'artificialisation d'un terrain pour construire des logements sociaux éco-construits ? Il est difficile de mettre en balance les impacts négatifs et les impacts positifs et nous ne sommes pas équipés pour réaliser cette analyse.

En tant qu'entreprise à mission, l'enjeu auquel nous sommes véritablement confrontés ne se limite pas à l'amélioration continue. Il s'agit surtout de maintenir un cap, **fidèle à notre serment d'exercer en conscience**, dans un contexte économique et juridique peu favorable.

LE REX DES ASSOCIÉS



Elisabeth GELOT

“

En tant que juriste, on ne peut ignorer le rôle de la contrainte et de la sanction pour faire évoluer les comportements et pour passer à l'action. Ça reste selon moi la meilleure manière de lutter contre les tentations, la paresse ou la fatigue. Avec cette mission, on n'a plus le choix : dans toutes les décisions qu'on prend, on doit s'interroger : est-on en train de porter préjudice au droit des générations futures de vivre dans un environnement sain ?

”

Rémi DUVERNEUIL

”

Devenir entreprise à mission n'était pas, pour moi, une évidence et, en toute honnêteté, me paraissait de nature à engendrer encore un peu plus de difficultés dans l'exercice de mon activité. Elisabeth m'a convaincu et je ne suis pas déçu! Aujourd'hui, à chaque sollicitation, je m'interroge sur la compatibilité de la demande avec mes convictions et notre mission. Je peux, dorénavant, faire des choix, et refuser des dossiers en pleine conscience et dans l'intérêt des générations présentes et futurs.



”

LE CABINET SKOV

NOS MISSIONS

SKOV est un cabinet d'avocats, et à ce titre nous sommes des auxiliaires de justice et des prestataires de service, avec plusieurs types de missions :

CONSEIL ET ASSISTANCE

Nous assistons nos clients dans l'ensemble de leurs problématiques et les accompagnons dans leurs prises de décisions.

CONTENTIEUX

Nous protégeons l'intérêt de nos clients, et intervenons devant les juridictions civiles et administratives, en demande ou en défense.

FORMATION

Nous animons en tant qu'organisme de formation (n°84691899469) de nombreuses formations en ligne et en présentiel en lien avec nos domaines d'intervention, notamment sur le sujet de l'économie circulaire dans le secteur de la construction.

MEDIATION

Nous disposons d'avocats médiateurs. Nous organisons et menons la médiation ou assistons nos clients dans ce cadre pour protéger leurs intérêts.

L'ENTREPRISE A MISSION : UN CHOIX EN TOUTE LOGIQUE

UN CABINET JEUNE ET ENGAGÉ

2020

Fondé en 2020 par trois avocats lyonnais, le cabinet portait dès son origine un engagement pour la **transition écologique** avec notamment l'activité de Me Elisabeth GELOT, dédiée exclusivement au droit de **l'économie circulaire**.

Après trois ans de développement de l'activité, et la déclinaison de pratiques circulaires au sein de la structure (mobilier de réemploi, développement des pratiques de sobriété numérique...), cette dernière a pu convaincre l'ensemble de l'équipe de devenir officiellement **entreprise à mission**.

2023

Les associés fondateurs interviennent respectivement en :

- Droit de **l'environnement et de l'économie circulaire** (Me Elisabeth GELOT)
- Droit de **l'urbanisme, foncier et domanialité** (Me Rémi DUVERNEUIL)

Le cabinet se distingue par une expertise solide au service du **secteur public** et par ses expertises de niche au service de la **transition écologique** (économie circulaire, écologie industrielle et territoriale, etc.), lesquelles mobilisent des branches de droit diverses et variées comme le droit des contrats, des associations, des sociétés, fiscal ou encore la réglementation produit).

NOTRE EXPERTISE

Ils se sont également entourés d'une **équipe diversifiée et complémentaire**, leur permettant de couvrir plusieurs pans du droit (commande publique, droit administratif général, droit civil, droit de l'environnement...).

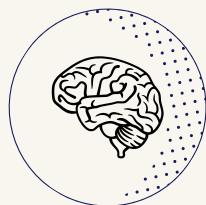
Le Cabinet se distingue également par **l'utilisation du legal-design**, méthode innovante qui permet de fournir des livrables fonctionnels et intuitifs, et que nous utilisons aussi bien au service de nos clients qu'au service du public dans le cadre d'infographies.

Le cabinet dispose notamment d'une expertise reconnue sur le sujet de l'économie circulaire dans le BTP, secteur dont l'empreinte environnemental est majeure.

MAIS POURQUOI MUTER ?

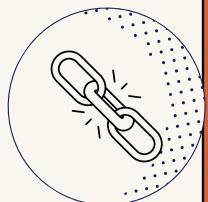
→ En priorité, pour mettre fin au clivage cognitif

Connaître la réalité du changement climatique, mais potentiellement ne pas agir pour lutter contre chaque jour. Être entreprise à mission nous garantit chaque jour que nous faisons partie de la solution, et non du problème.



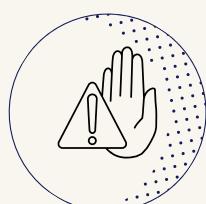
→ Ensuite, pour se contraindre

En tant que juriste, nous sommes les premiers à constater que seules les obligations assorties de sanctions fonctionnent efficacement sur le long terme. L'objectif est de s'obliger à toujours faire au mieux, pour lutter contre les tentations ou le risque de paresse.



→ Mais aussi, pour s'affirmer

L'intérêt était également d'avoir une raison d'être qui permette de conforter notre positionnement vis-à-vis des clients et des prospects : si les règles en matière de conflits d'intérêts permettent déjà d'apporter des garanties, le fait d'imposer un déport pour les dossiers qui ne sont pas en accord avec notre raison d'être est un levier supplémentaire.



→ Et enfin, pour sélectionner

Les nouveaux arrivants au sein cabinet sont juridiquement tenus de respecter ce nouveau cadre, ce qui permet de sélectionner des associés et collaborateurs convaincus et souhaitant s'engager dans cette démarche, y contribuer et la pousser, mais également de limiter les intrants de dossiers contraires à notre raison d'être.



NOTRE EQUIPE

Durant la période couverte par ce premier rapport, l'équipe était composée comme suit :

3 avocats

1 fonction support

1 juriste



Les associés

Elisabeth
GELOT



Droit de l'économie
circulaire
Droit de
l'environnement

Rémi
DUVERNEUIL



Droit public
(Urbanisme
Aménagement et domanialité
Droit des collectivités
Droit administratif)

Avocate collaboratrice



Charlène NECTOUX



Droit administratif
général
Droit public
Droit de la fonction
publique
Droit des collectivités
Procédure administrative
contentieuse

Fonction support



Laura CROZE



Standard
Communication
Recherches et analyse
juridique
Organisation et
administration

Chargée de mission

Juriste



Claire CAHIN



Droit des contrats
Responsabilité civile
Common Law

NOTRE MISSION

NOTRE RAISON D'ÊTRE

SKOV est dotée d'une raison d'être qui consiste à :

« Agir pour le droit de tous, générations présentes et futures, de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé. »

Pour ce faire, SKOV « accompagne les acteurs publics et privés dans la transition vers une société bas-carbone et vers l'économie circulaire, dans le respect de la justice sociale ».

L'enjeu lorsque nous avons décidé de travailler sur cette évolution de nos statuts était de ne pas circonscrire la raison d'être à la politique RSE du cabinet : l'impact écologique d'un cabinet d'avocats comme le nôtre est objectivement peu élevé par rapport à d'autres secteurs d'activités (ex : entreprise manufacturière ou de transport).

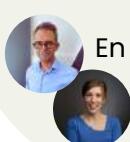
C'est surtout notre impact « indirect », lorsque nous rendons possibles des projets ou des innovations en faveur de la transition écologique ou lorsque nous faisons obstacle à des projets polluants, qui doit être au cœur de notre raison d'être.

SUIVI DE MISSION ➔



Conformément aux dispositions de la loi PACTE, nous avons **nommé un référent de mission en la personne de Laura Croze**, notre salariée historique et dotée d'une compétence RSE.

Une des difficultés pour le suivi de la mission et l'établissement de ce rapport a été son départ à l'issue de la première année d'entreprise à mission. **Sa successeure** a été Claire Cahin, notre autre salariée, avec la difficulté liée à la reprise de l'historique.



En pratique, ce sont **principalement les associés** qui veillent au respect de la mission.

NOS OBJECTIFS

ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS

01

Nous nous engageons à accompagner des projets en accord avec la raison d'être de la société.

INTERVENTION JUDICIAIRE

02

Nous nous engageons à intervenir devant toute juridiction en accord avec la raison d'être de la société.

SOUTIEN DES ACTIONS DE PLAIDOYERS

03

Nous nous engageons à accompagner et soutenir des actions de plaidoyer afin d'améliorer la réglementation en faveur de la transition écologique

FORMATION DES PROFESSIONNELS

04

Nous nous engageons à former les professionnels afin qu'ils disposent des connaissances juridiques permettant de contribuer à la préservation et à l'amélioration de l'environnement

AMELIORATION DE SON IMPACT

05

Nous nous engageons à améliorer de manière continue notre impact.

DÉPLOIEMENT DE LA MISSION

01

ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS

Nous nous engageons à accompagner des projets en accord avec la raison d'être de la société.

CE QUI A ÉTÉ FAIT

- Définir des objectifs opérationnels et identifier des indicateurs pertinents
- Evaluer ces indicateurs sur la première année

CE QU'IL RESTE À FAIRE

- Intégrer comme nouvel indicateur la valeur estimée pour les dossiers *pro bono* correspondant aux objectifs opérationnels
- Suivre et évaluer la progression de ces indicateurs

01

ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS – OBJECTIFS OPERATIONNELS

1. Accompagner des projets qui contribuent substantiellement à la raison d'être de la Société

Accompagner des projets qui ont pour objet direct la transition vers une société bas-carbone et/ou vers l'économie circulaire dans le respect de la justice sociale

40 dossiers sur 93 soit 29 % du CA total et 54 % du CA "Conseil"

4 dossiers pro bono

3. Accompagner des projets qui respectent des garanties minimales

Pour les projets qui ne contribuent pas substantiellement à la raison d'être, respecter les garanties minimales :

- compatibilité avec la Raison d'être (ne pas nuire)
- conformité à l'intérêt général

49 dossiers comptables sur 93 soit 50 % du CA total et 93 % du CA "Conseil"

2. Ne pas accompagner de projets qui nuisent à la raison d'être de la Société

Ne pas accompagner des projets qui :

- compromettent ou sont contraire à la transition vers une société bas-carbone
- favorisent la transition écologique mais au mépris de la justice sociale
- portent atteinte au droit des générations présentes ou futures de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé

0 dossiers refusés
0 dossiers interrompus

Aucune situation ne s'est pas présentée sur cette première année

4 dossiers neutres soit 3,5 % du CA total

02

INTERVENTION JUDICIAIRE

Nous nous engageons à intervenir devant toute juridiction en accord avec la raison d'être de la société.

CE QUI A ÉTÉ FAIT

- Définir des objectifs opérationnels et identifier des indicateurs pertinents
- Evaluer ces indicateurs sur la première année



CE QU'IL RESTE À FAIRE

- Intégrer comme nouvel indicateur la valeur estimée pour les dossiers *pro bono*, correspondant aux objectifs opérationnels
- Suivre et évaluer la progression de ces indicateurs

02

INTERVENTION JUDICIAIRE – OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

1. Intervenir judiciairement pour des affaires qui contribuent substantiellement à la raison d'être de la Société

Intervenir dans des affaires qui ont pour objet direct la transition vers une société bas-carbone et/ou vers l'économie circulaire dans le respect de la justice sociale

3 dossiers sur 58 soit 5% du CA total et 10 % du CA "Contentieux"

3. Intervenir judiciairement pour des affaires qui respectent des garanties minimales

Pour les affaires qui ne contribuent pas substantiellement à la raison d'être, respecter les garanties minimales :

- compatibilité avec la Raison d'être (ne pas nuire)
- conformité à l'intérêt général

55 dossiers compatibles sur 58 soit 90 % du CA total et du CA "Contentieux"

2. Ne pas intervenir judiciairement pour des affaires qui nuisent à la raison d'être de la Société

Ne pas accompagner des projets qui :

- compromettent ou sont contraire à la transition vers une société bas-carbone
- favorisent la transition écologique mais au mépris de la justice sociale
- portent atteinte au droit des générations présentes ou futures de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé

0 dossiers refusés
0 dossiers interrompus

Aucune situation ne s'est pas présentée sur cette première année

0 dossiers neutres

DONNEES CLE DES OBJECTIFS 1 ET 2

98 % des dossiers **contribuant substantiellement à la raison d'être de la société** (objectif opérationnel n°1) sont des dossiers d'Elisabeth Gelot

64 % du chiffre d'affaires total réalisé correspond à des dossiers qui ne contribuent pas substantiellement à la raison d'être de la société mais **respectent des garanties minimales** (objectif opérationnel n°3)

Les dossiers **contribuant substantiellement à la raison d'être de la société** représentent 33 % du chiffre d'affaires total

Au total, 95 % du chiffre d'affaires total peut être considéré comme entrant dans la raison d'être de la société (objectifs opérationnels n°1 et 3)

Aucun dossier n'a dû être **interrompu** ou **refusé**, suggérant que le **positionnement** et la **communication** de la société sont dès 2023 **suffisants**.

EVALUATION DES OBJECTIFS 1 ET 2

A l'issue de la première année, l'objectif statutaire et les objectifs opérationnels associés **nous semble pertinents et suffisamment ambitieux**. Au jour le jour, ils sont relativement simples à mettre en œuvre la plupart du temps :

la plupart de nos clients sont des **acteurs privés engagés dans des démarches similaires ou des personnes publiques qui poursuivent un intérêt général** (dont les contours actuels entrent rarement en conflit avec notre raison d'être).

Du fait de notre positionnement, nous sommes peu (et certaines années pas) sollicités pour des dossiers contraires à notre raison d'être

En revanche, nous avons relevé **deux difficultés**

L'accès et le traitement de la donnée

Si nous exerçons un contrôle, aligné avec notre « clause de conscience » en tant qu'avocat, dans le cadre de chaque affaire, il faut ensuite organiser la donnée en vue du reporting.

Or il est très difficile sans un suivi quotidien de traiter la donnée pour évaluer les indicateurs avec une multitude de petits dossiers, et un logiciel peu adapté au traitement de la donnée.

En tant que petite structure nous ne pouvons pas consacrer trop de temps à l'organisation du reporting et départ de la Chargée de mission a aggravé cette difficulté.

Pour les dossiers qui contribuent significativement à la raison d'être, la plupart du temps, des données chiffrées sont fournies par les bureaux d'études intervenant dans le projet (économies de CO₂, de matières premières, emplois en insertion créés, etc.).

Certains dossiers sont difficiles à évaluer

Nous rencontrons des difficultés pour évaluer la conformité voire la compatibilité d'un dossier à notre raison d'être.

Prenons l'exemple d'un projet de démolition d'une maison individuelle pour la construction d'un Logement collectif avec de l'habitat social.

- Quel est l'impact environnemental de l'opération ?
 - Son bénéfice environnemental, social ?
- Nous n'avons pas d'éléments suffisants pour apprécier la compatibilité du projet avec notre raison d'être et il n'est pas envisageable de demander des justificatifs (lesquels ?) à nos interlocuteurs.

La priorité est donnée, pour les prochaines années, à **définir une stratégie** permettant de fiabiliser la donnée, et faciliter le récolelement des informations

03

SOUTIEN DES ACTIONS DE PLAIDOYER

Nous nous engageons à accompagner et soutenir des actions de plaidoyer afin d'améliorer la réglementation en faveur de la transition écologique

CE QUI A ÉTÉ FAIT

- Définir des objectifs opérationnels et identifier des indicateurs pertinents
- Evaluer ces indicateurs sur la première année

CE QU'IL RESTE À FAIRE

Supprimer cet objectif



03

SOUTIEN DES ACTIONS DE PLAIDOYER – OBJECTIF OPÉRATIONNEL

Travailler avec les fédérations professionnelles et les associations pour faire évoluer la réglementation

Travailler de concert avec les acteurs de la transition pour améliorer le droit et renforcer les dispositions en faveur de la transition écologique

**0 projets de loi ou de textes
réglementaires sur lequel
SKOV a travaillé**

**0 amendements ou
d'évolution obtenue**

Développer un pôle affaires publiques (interprofessionnel) au sein de SKOV à même de réaliser des actions de plaidoyer impactantes

Structurer une offre pour apporter la double compétence légistique et gestion des affaires publiques. Cette alliance doit permettre d'optimiser l'impact des actions de plaidoyer (changer la loi et améliorer le droit au service de la transition écologique)

**Création du réseau
International Circularity
Lawyers**



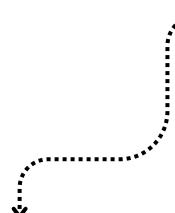
EVALUATION DE L'OBJECTIF 3

A l'issue de la première année, cet objectif statutaire et les objectifs opérationnels associés **ne nous semblent plus pertinents et surtout trop ambitieux.**



Cet objectif avait été fixé :

- Au regard d'expériences passées de plaidoyer de Me Elisabeth GELOT dans le cadre de la loi AGEC ;
- En lien avec un projet de création d'une filiale « SKOV Affaires publiques » en partenariat avec deux acteurs du secteur.



Côté **SKOV**, le plaidoyer n'est pas notre métier, et nous n'avons pas les ressources en interne pour développer une expertise sur ce sujet ou réaliser des recrutements pour ce type de missions. Me GELOT intervient parfois pour ce type de prestations mais en tant que conseil juridique.



Les **acteurs** en question ont finalement renoncé à ce projet.

La principale action menée a été **la création du réseau International Circularity Laywers (ICL)** grâce à une gestion de projet menée par notre salariée Laura Croze.

L'un des objectifs de cette association est de mener des actions de plaidoyer concertée aux niveaux européen et international.

Néanmoins après le départ de la salariée en charge de cette mission, **nous n'avons pas le temps de développer** ces actions et de coordonner des travaux sur ces sujets, sachant qu'un temps considérable est nécessaire.

04

FORMATION DES PROFESSIONNELS

Nous nous engageons à former les professionnels afin qu'ils disposent des connaissances juridiques permettant de contribuer à la préservation et à l'amélioration de l'environnement

CE QUI A ÉTÉ FAIT

- Définir des objectifs opérationnels et identifier des indicateurs pertinents
- Evaluer ces indicateurs sur la première année



CE QU'IL RESTE À FAIRE

- Intégrer comme nouveaux indicateurs le pourcentage de CA ou la valeur estimée pour les dossiers *pro bono*, correspondant aux objectifs opérationnels ainsi que le nombre d'heures de formation animées.
- Suivre ces indicateurs et évaluer la progression de ces indicateurs

04

FORMATIONS DES PROFESSIONNELS- OBJECTIF OPÉRATIONNEL

Développer une activité de formation significative

- Faire de la formation une activité à part entière du cabinet
- Proposer une approche pédagogique et empouvoirante de la montée en compétence juridique

Développer des actions de formation et de sensibilisation accessibles à tous

- Proposer des formations accessibles à tous gratuites, vulgarisées et pédagogiques, au plus près des besoins et du langage des acteurs de terrain.
- Intervenir dans des évènements pour transmettre des connaissances et des solutions juridiques qui permettent aux acteurs d'agir
- Proposer des outils libres d'accès pour faciliter la montée en compétence des professionnels

15 interventions et formations

6 contributions à des guides réalisés par d'autres partenaires

téléchargeables en ligne ou sur demande

Un site internet très actif :

- **8 infographies**
- **26 articles**
- **1 guide**

12 newsletters

**1 publication tierce
(Le Moniteur)**

EVALUATION DE L'OBJECTIF 4

A l'issue de la première année, cet objectif statutaire et les objectifs opérationnels associés **nous semble pertinents et suffisamment ambitieux.**

En particulier, l'alimentation riche du site internet SKOV et la participation à la rédaction de nombreux guides aident à remplir pleinement l'objectif d'accèsibilité de l'information.

La **difficulté majeure** réside dans l'accès et le traitement de la donnée :

Le nombre total de publications LinkedIn n'a pas été comptabilisé et il est désormais impossible d'accéder aux données LinkedIn antérieures à 2024.

Le nombre total de personnes formées ou ayant accès à nos publications, ainsi que leur typologie (métier, domaine d'intervention, etc.) ne sont pas connues car ces données sont difficiles à collecter avec les outils à notre disposition.

Le Bilan de formation et la période à reporter pour l'entreprise à mission **ne sont pas alignées.**

Nous sommes une petite structure et nous ne pouvons pas consacrer trop de temps à l'organisation du reporting. Le départ de la Chargée de mission a aggravé cette difficulté.

La priorité est donnée, pour les prochaines années, **à définir une stratégie** permettant de fiabiliser la donnée, et faciliter le récolement des informations

05

AMÉLIORATION DE SON IMPACT

Nous nous engageons à améliorer de manière continue l'impact de la société (impact du cœur d'activité, partage du pouvoir et de la valeur et limitation des externalités négatives - sociales et environnementales)

CE QUI A ÉTÉ FAIT

- Définir des objectifs opérationnels et identifier des indicateurs pertinents
- Evaluer ces indicateurs sur la première année

CE QU'IL RESTE À FAIRE

- Décider de la suppression ou non de cet objectif



05

AMÉLIORATION DE SON IMPACT- OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

Améliorer l'impact environnemental de l'activité (scope 1)

Améliorer la politique RSE de l'entreprise

Objectifs RSE atteints

50% de part du mobilier et informatique du bureau issu du réemploi

Sobriété numérique

Réduction de la consommation d'électricité et privilégier les énergies renouvelables

Recyclage de 100% des déchets recyclables et diminution du non recyclable

Limiter les déplacements

Limiter l'achat et l'utilisation de produits à usage unique

Réduction à 2 trajets avion maximum par an pour l'ensemble des membres du cabinet

Réflexion de l'équipe sur la réduction des déchets et les enjeux liés au climat

Mesure de notre impact carbone par un outil indépendant

Impact score de 59,85/100

Et par rapport aux autres organisations ?
Vous êtes dans le...



Objectifs RSE en cours

Privilégier les achats locaux ou bio

Limiter les impressions (1 session par semaine)

Réduction à 0 l'utilisation des bouteilles en plastique

Utilisation des transports en commun ou du vélo pour se rendre au cabinet

EVALUATION DE L'OBJECTIF 5

A l'issue de la première année, cet objectif statutaire **nous semble pertinent et suffisamment ambitieux**.

Mais nous sommes confrontés à 3 **limites** majeures

→ **Difficultés dans le récolelement de l'infomation** : Nous privilégions des pratiques responsables, mais certaines contraintes imposent des exceptions

Par exemple : Nous privilégions le train pour nos déplacements MAIS nous devons nous rendre en urgence à une audience ou nous déplacer sur un territoire qui nécessite de prendre l'avion.

Nous achetons nos meubles de secondes mains mais certains achats doivent être réalisés très rapidement.

Prouver l'obligation de moyens reste lourd à documenter, tout comme le suivi quotidien des mesures, difficilement soutenable compte tenu de notre taille.

→ **Suivi du sujet complexe** : Il suppose de rester attentif aux innovations, de comparer les meilleures pratiques et de dégager du temps pour des initiatives collectives (ex. Commission Barreau Vert, projets mutualisés).

Toutefois, notre structure ne dispose pas des ressources suffisantes pour investir pleinement sur ce thème.

→ **Référentiel et pertinence par rapport à notre secteur d'activité et à la taille de l'entreprise** : Nous avions opté pour l'impact score, mais il semble fait pour les grosses entreprises. En outre, vu le peu de candidatures dans notre secteur, nous n'avons pas réellement le choix en termes de recrutement (question de la parité notamment).

LE MOT DE LA FIN

Cette première année a constitué une étape utile pour confronter nos ambitions à la réalité opérationnelle et ouvrir une réflexion sur les leviers d'évolution possibles.

1 - Des limites structurelles importantes ont été identifiées :

- La charge liée au récolement des informations et au reporting, combinée à l'absence de ressources dédiées, freine la mise en œuvre effective de certains objectifs. Des améliorations organisationnelles sont possibles, mais resteront marginales.
- La stratégie RSE apparaît difficilement perfectible dans le cadre actuel.
- Certaines ambitions, notamment l'objectif 3, ne peuvent être atteintes compte tenu des ressources disponibles.

2 - Le bilan soulève plusieurs interrogations :

- La pertinence des objectifs opérationnels et des outils d'évaluation actuellement utilisés. L'audit en cours devrait permettre d'apporter des éléments de réponse et, le cas échéant, de redéfinir ces objectifs.
- La nécessité de recentrer notre action sur le cœur d'activité du cabinet : le conseil et le contentieux.

3 - Une réflexion plus large s'impose sur le périmètre de notre raison d'être et sur nos objectifs :

- La cartographie des dossiers montre qu'un seul associé concentre la quasi-totalité des dossiers « contribuant substantiellement à la raison d'être » (objectif opérationnel 1), tandis que la majorité des dossiers relèvent de l'objectif opérationnel 3 (ne contribuent pas substantiellement, mais ne contreviennent pas non plus à la raison d'être de la société).
- Cette situation soulève une question stratégique : notre mission doit-elle fonctionner comme un filtre éthique – relais de la clause de conscience de l'avocat – ou bien comme un levier de développement vers un marché plus engagé, en orientant progressivement notre activité vers des dossiers contribuant davantage à la raison d'être ?
- La réponse à cette question orientera une éventuelle redéfinition de notre raison d'être, et guidera notre positionnement sur les critères d'acceptabilité des nouveaux dossiers, notamment dans le cadre du recrutement de nouveaux collaborateurs et de l'intégration de leur portefeuille clients.