

Travaillerons-nous différemment ?



Il y a déjà dix ans que la thématique de la mutation du marché du droit tant sur le plan de l'offre que de la demande a commencé à faire réfléchir quelques auteurs. Depuis, non seulement ces auteurs sont-ils de plus en plus nombreux, mais ce sont les professionnels eux-mêmes qui ont commencé à se saisir du débat.



Par Dominic Jensen
Ancien avocat,
Conseil en stratégie des cabinets
d'avocats, Directeur
scientifique

A l'heure où je commence cet article, la Convention nationale des avocats qui s'est tenue à Montpellier vient de fermer ses portes et, pour la première fois depuis ma prestation de serment en 1987, je constate que les lignes n'ont jamais autant bougé en plus de vingt-cinq ans. L'avocat de demain, qu'il effraie ou qu'il excite les imaginations, n'est plus un objet théorique destiné à nourrir les projections lointaines des sociologues. C'est devenu une réalité. L'ouverture de la Convention a coïncidé avec la publication du décret sur la sollicitation personnalisée. Les ateliers consacrés à cette question et ses implications déontologiques ont été l'occasion de mesurer les différences profondes entre ceux qui y voient une marche forcée, et regrettable, vers un libéralisme européen et ceux qui, au contraire, veulent y voir un nouveau souffle pour une profession qui peine à se promouvoir. Mais il n'y a pas que la sollicitation personnalisée. Le Barreau de Paris a créé son incubateur pour récompenser et donner de la visibilité à tous ceux qui ont des idées pour pratiquer le droit de manière différente et innovante. Thierry Wickers vient de publier un livre qui exhorte les avocats à regarder l'avenir en face avec tous ses défis¹. Une posture jusque-là peu courante chez les représentants (ou anciens représentants) des instances nationales.

En posant une question aussi simple que « travaillerons-nous différemment ? », c'est la question de l'acceptation ou de la résistance au changement qui est posée. Le bon skieur qui s'élance du haut d'une piste qu'il

ne connaît pas est celui dont la position sur ses skis et sa souplesse lui permettent d'absorber les bosses et les surprises et d'arriver en bas de la montagne avant ses adversaires. L'avocat est aujourd'hui dans la situation de ce skieur. Il n'est plus dans le contrôle de son environnement et il lui appartient non seulement de s'adapter mais de saisir les opportunités créées par ce monde en pleine mutation.

LA RÉACTION FACE À DES PHÉNOMÈNES PERTURBATEURS

Si nous reprenons l'approche aussi reconvenue que pertinente de Richard Susskind, nous devons nous interroger sur la manière dont va réagir l'avocat – et les cabinets d'avocats – face à un certain nombre de réalités. Richard Susskind en énumère 13 : l'assemblage automatique de documents, la connectivité permanente, les places de marché électroniques, l'*e-learning*, l'accompagnement juridique en ligne, les communautés juridiques fermées², les techniques de management de *workflow* et de projets, l'intégration d'outils de régulation, la résolution de conflits en ligne, les outils de recherche intelligents, le *big data*, la résolution de problèmes par l'intelligence artificielle. Quel que soit son avis personnel sur la pertinence ou l'imminence de chacun de ces phénomènes, il est indéniable qu'une bonne partie d'entre eux aura un impact profond sur la vie des avocats tels que nous les connaissons.

¹ T. Wickers, « La grande transformation des avocats », essai. Éditions Dalloz, nov. 2014.

² Il peut s'agir de réseaux de partage d'informations entre certaines catégories de clients comme les juristes d'entreprise.

Comme le remarque Richard Susskind dans son dernier ouvrage³, les réactions se font attendre. Si certains avocats embrassent ces changements, beaucoup d'autres ne le font pas. Il existe trois explications: la résistance naturelle au changement (particulièrement marquée au sein de la profession d'avocat), l'absence de volonté de se mettre en cause pour les cabinets qui se portent bien et l'absence de temps et d'organisation pour une profession qui privilégie ses clients avant de se préoccuper de son organisation interne.

« L'avocat aura tout intérêt à garder le contrôle d'une grande partie de cette chaîne de production juridique, à condition toutefois, de pouvoir le faire de manière rentable. »

Ces constats n'ont rien de nouveau mais tous les avocats ne sont pas égaux face à cet environnement. La pratique d'une activité non spécialisée se verra mise en danger beaucoup plus vite. Ce danger sera accéléré pour tous les avocats qui s'adressent à

un public large, peu équipé pour faire la différence entre tel ou tel avocat.

Nous le constatons déjà avec le divorce ou le contentieux du permis de conduire. Des millions de clients sont concernés par ces prestations et pour la vaste majorité d'entre eux, le facteur de décision sera le prix. L'avocat se voit de plus en plus écarté des domaines où le ministère de l'avocat n'est pas obligatoire. Le succès du site www.demanderjustice.com en est l'exemple. Il ne s'agit plus maintenant de déplorer l'existence d'un tel service mais plutôt de se demander pourquoi ce n'est pas un avocat qui en est à l'origine.

LA CHAÎNE DE PRODUCTION JURIDIQUE

Depuis plusieurs années, je place la rentabilité au cœur de mon travail sur les cabinets d'avocats⁴. La capacité des avocats à intégrer les technologies qui leur seront disponibles aura un impact direct sur la rentabilité du travail de ces derniers.

L'avocat a tenté pendant des années, appliquant le modèle du taux horaire, de développer un savoir-faire sans que ses clients ne profitent réellement de ses gains de productivité. En effet, combien d'avocats, lorsqu'ils maîtrisent la production de tel ou tel acte, ont pour premier réflexe d'en baisser le prix puisqu'ils ont réussi à la produire plus rapidement? Beaucoup soutiendront que ce savoir-faire constitue justement une valeur ajoutée, résultat d'années de travail, dont il appartient au client de payer le prix. Si le client ne cherche pas à remettre en cause le prix élevé du travail à forte valeur ajoutée, il ne veut plus payer un prix élevé pour des documents dont le contenu est devenu très majoritairement standardisé, quand bien même cette standardisation serait le fruit d'une longue et précieuse expérience. L'avocat n'a donc plus le choix. Ou il accepte que son client profite de ses gains de productivité, ou d'autres s'en chargeront à sa place.

La question essentielle devient alors celle de la place de l'avocat dans la « chaîne de production juridique » ou, en d'autres termes, la question de savoir quand l'avocat est indispensable. Une fois les réponses apportées à ces questions, l'avocat se demandera quelles sont les parties de la chaîne de production qu'il veut continuer à maîtriser. Il faut rappeler que les réponses varieront en fonction de l'activité de l'avocat, de ses domaines de compétences, de la typologie de sa clientèle ou de la nature des prestations qu'il a l'habitude de fournir.

L'avocat ne devra pourtant pas se désintéresser des tâches pour lesquelles il n'est pas indispensable. Au contraire. Que ce soit dans le cadre de son cabinet, en les externalisant ou en les sous-traitant, l'avocat aura tout intérêt à garder le contrôle d'une grande partie de cette chaîne de production juridique, à condition, toutefois, de pouvoir le faire de manière rentable.

DE QUI VIENNT L'INNOVATION ?

Une question importante se pose: qui seront les innovateurs? Les avocats, bien qu'étant les plus concernés, ne sont pas encore à l'initiative. Les éditeurs de logiciels, qu'ils soient ou non des éditeurs déjà connus dans le monde juridique, mènent la danse. HotDocs⁵, le leader mondial de la création automatique

de documents compte un million d'utilisateurs avec une part de marché de 60 % dans la création automatique de documents juridiques aux États-Unis. En France, l'utilisation de ce type d'outil reste balbutiante chez une vaste majorité d'avocats. La résolution de conflits en ligne, connue sous les initiales de ODR (*online dispute resolution*), deviendra-t-elle une forme courante de médiation dans laquelle la machine remplace l'homme? Pour les petits litiges dans des affaires de consommation, des systèmes comme ceux proposés par Square Trade permettent aux parties de transiger par un système d'enchères à l'aveugle organisées par un algorithme qui favoriserait les accords entre les parties.

Si l'innovation vient davantage des techniciens que des avocats, ces derniers doivent se mobiliser pour être les utilisateurs de ces technologies. Or, c'est sans doute ici que se trouve la menace la plus sérieuse pour la profession. Les avocats ne sont pas les seuls clients d'inventions qui leur sont avant tout destinées. Des sociétés commerciales s'emparent de ces outils pour fournir des prestations dont les avocats ne sont parfois qu'un rouage ou dont ils sont tout simplement exclus.

Cette perte d'emprise des avocats eux-mêmes sur les changements qui vont façonner leur avenir est confirmée par la nature des dossiers déposés dans le cadre du concours de l'incubateur du Barreau de Paris (voir article ci-après).

TECHNOLOGIE, DÉRÉGULATION ET COMMERCIALITÉ

Ces trois mots côte à côte pourraient, aux yeux de certains, résumer le cauchemar des avocats. Nous n'avons d'autre choix que de les accepter pour ce qu'ils sont: les trois facteurs qui auront le plus d'impact sur la profession d'avocat au cours des prochaines décennies.

Si la technologie est maintenant entrée dans tous les cabinets, celle-ci ne cesse d'évoluer. Depuis plus de vingt-cinq ans, se tient aux États-Unis, le salon Legal Tech⁶ entièrement dédié à la technologie pour les avocats et leurs cabinets. L'événement attire des milliers de personnes dans ses deux éditions annuelles qui se tiennent à New York et à Los Angeles. Il ne s'agit pas pour tous les avo-

cats français de faire le voyage chaque année mais le succès et l'ampleur de cette manifestation nous montrent que les avocats doivent rester en veille technologique. Ils doivent être en mesure d'intégrer progressivement dans leur pratique quotidienne les outils qui leur feront gagner en productivité.

La dérégulation, quant à elle, est le produit de notre époque et d'une économie mondialisée contre lequel il est vain de protester. La recherche de quelques dixièmes de points de croissance et le fait que le ministre de l'Économie ait été le corédacteur du rapport Attali entraînent des changements que peu d'entre nous pouvaient anticiper voici encore quelques mois.

L'interprofessionnalité d'exercice avec les experts-comptables va voir le jour et les juristes d'entreprise vont obtenir, à leur propre surprise, ce pourquoi ils luttent depuis plus de quinze ans. Ces changements seront une source d'opportunités considérable pour ceux qui sauront en profiter comme ils seront une menace pour ceux qui resteront immobiles.

L'arrêt CJUE du 5 avril 2011 a conduit à l'autorisation de la sollicitation personnalisée. Cette nouvelle pratique reste évidemment encadrée par les principes essentiels de la profession et le nouvel article 10 du RIN pose des limites aussi claires que raisonnables. Ce qui est vécu comme un bouleversement dans l'approche « commerciale » que les avocats peuvent avoir de leur marché n'est en réalité que le prolongement de ce geste simple qui consiste à tendre une carte de visite à un prospect en espérant qu'il appellera un jour. Ces nouvelles règles ont cependant une conséquence majeure: une prise de conscience à l'échelle de la profession que l'avocat devra surmonter ses dernières réticences et préjugés en matière de prospection. Le temps n'est plus à la procrastination. L'avocat doit faire connaître son offre, ce qui implique la nécessité de réfléchir au contenu et à la formulation de celle-ci.

En conclusion, pour tous ceux qui vivront les changements évoqués ici comme des opportunités, les années à venir seront passionnantes.

L'avocat doit faire connaître son offre, ce qui implique la nécessité de réfléchir au contenu et à la formulation de celle-ci.

³ R. Susskind, *Tomorrow's Lawyers, an introduction to your future*, Oxford University Press, 2014.

⁴ Dossier « Rentabiliser son cabinet », article D. Jensen, « Améliorer l'organisation interne pour gagner en rentabilité », *D. avocats* 2014, 298.

⁵ www.hotdocs.com

⁶ www.legaltechshow.com

L'incubateur du Barreau de Paris : promoteur de l'innovation dans le domaine juridique

Dominic Jensen

Le Barreau de Paris, sous l'impulsion du bâtonnier de Paris, Pierre-Olivier Sur, et du vice-bâtonnier, Laurent Martinet, a lancé la première structure européenne dédiée à l'innovation juridique avec pour objectif de réfléchir à l'avenir du marché des services juridiques et de repérer et accompagner les initiatives innovantes.

L'incubateur prévoit de récompenser les projets les plus innovants portés par des avocats et d'autres acteurs au service de la profession. La procédure consiste en un dépôt des candidatures *online*, l'examen par un jury et la remise de prix de l'innovation cofinancés par des sponsors. Les lauréats se verront proposer un accompagnement par une équipe d'avocats, entrepreneurs, économistes et professeurs de droit ainsi que des partenariats de développement pour leurs projets.

L'objectif de l'incubateur est aussi d'accompagner la réforme des règles gouvernant la profession pour permettre aux avocats d'être plus compétitifs en créant de nouveaux services juridiques, d'être un *think tank* et une nouvelle force de *lobbying*.

Enfin, l'incubateur s'inscrit dans une stratégie européenne et internationale de partenariat avec des universités et grandes écoles en France, en Belgique et aux États-Unis.

À quelques jours de la clôture des candidatures, l'incubateur avait reçu plus de 30 dossiers pour la première édition de son concours. Ces dossiers sont révélateurs des tendances de fond. Si de nombreuses idées paraissent originales, il faut néanmoins observer que l'innovation dans le domaine juridique en France reste largement inspirée de ce qui existe déjà aux États-Unis. Frédéric Pelouze, un des membres fondateurs de l'incubateur, a évoqué avec *Dalloz Avocats* ce que recouvre actuellement la notion d'innovation dans le monde juridique.

Les grands chantiers de l'innovation dans le domaine juridique

Selon Frédéric Pelouze, il faut distinguer deux grandes familles d'innovations :

- l'innovation dans le domaine de l'acquisition du client ;
- l'innovation dans la réalisation de la prestation juridique.

L'innovation au service de l'acquisition du client

C'est sans doute le domaine de l'acquisition des clients qui suscite à la fois le plus de convoitises et qui pose le plus grand nombre de problèmes sur le plan déontologique. Deux facteurs convergent pour susciter un embrasement de l'imagination et des initiatives dans ce domaine : un nouveau cadre déontologique avec l'arrivée de la sollicitation personnalisée⁷ et le changement structurel de fond que constitue l'omniprésence d'Internet dans la vie et la pratique des avocats et de leurs clients.

Or, force est de constater que les avocats ne sont pas encore en pointe sur ces initiatives. Pour le moment, l'impulsion vient de ceux que Frédéric Pelouze appelle les « brokers de clientèle ». Ces intermédiaires ne sont pas des avocats mais foisonnent d'idées pour permettre la mise en relation des avocats et de leurs clients. Dans une profession qui interdit l'apport d'affaires (par des tiers non-avocats), comment ces sociétés peuvent-elles proposer des services avec un modèle économique viable ? La réponse se trouve dans le contournement de la notion d'apport d'affaires. En effet, interrogés sur la question, ces « brokers de clientèle » soutiennent qu'ils vendent aux parties concernées une prestation technologique qui n'est pas une commission sur une opération d'intermédiation entre l'avocat et le client. Au-delà des plates-formes « classiques » permettant à un particulier ou à une entreprise d'être mis en relation avec un avocat, des systèmes de plus en plus sophistiqués voient le jour. C'est notamment le cas d'un service qui se propose de répondre à des questions juridiques des internautes avec ses propres juristes salariés. Le contenu de ce premier échange permet alors la mise en relation entre le client potentiel et l'avocat. Il est intéressant de noter que, dans ce cas, les premiers éléments de réponse sont apportés par l'intermédiaire et non pas par l'avocat, ce dernier intervenant quand le client potentiel est déjà ferré.

L'innovation ne va pas sans heurter la perception que nous pouvons avoir de la déontologie et cette innovation constitue parfois une transgression. Si le principe des sites d'intermédiation a été admis⁸, leurs pratiques feront l'objet de nombreux débats. Une question fondamentale est cependant

posée : l'avocat de demain travaillera-t-il avec ces « brokers de clientèle » ou contre eux ? La pratique semble avoir déjà pris le chemin de la première option.

L'innovation dans le domaine de la réalisation de la prestation juridique : le « legal process outsourcing »

Toujours selon Frédéric Pelouze, c'est le prix élevé des prestations de l'avocat qui risque d'avoir pour effet de l'exclure de toute une partie de la réalisation de la prestation juridique. Les éditeurs de logiciels proposent leurs formulaires intelligents et leurs systèmes visant à automatiser – ou du moins rationaliser – la fabrication des actes et documents qui relèvent de la prestation juridique. La question se pose alors de savoir qui seront les principaux utilisateurs de ces outils ? L'avocat va-t-il rester le maître d'œuvre ou deviendra-t-il le simple fournisseur de l'opérateur ou de la plate-forme qui fournit la globalité du service ?

L'innovation juridique par qui et au service de qui ?

Parmi les dossiers soumis à l'incubateur du Barreau de Paris, une grande majorité d'entre eux n'émane pas d'avocats mais de prestataires ou d'ingénieurs qui veulent saisir les opportunités que peut présenter un marché en pleine mutation. Les avocats ne sont sans doute pas assez à la manœuvre dans un domaine qui est cependant le leur. Concernés au premier chef, c'est à eux de réfléchir à ces transformations, ces nouveaux modèles économiques et les outils pour les accompagner. Frédéric Pelouze reconnaît que la situation est délicate. Les projets soumis à l'incubateur ne sont pas tous à l'avantage de l'avocat. « L'incubateur présente toutefois le grand avantage d'être un lieu d'observation privilégié permettant à l'Ordre de Paris de porter à la connaissance de la profession toutes ces nouveautés et ces changements. Il vaut mieux ne pas fermer les yeux. Les avocats peuvent encore être les acteurs du changement », conclut-il. ■

⁷ L. 17 mars 2014, art. 15. Décr. 28 oct. 2014. Nouvelle rédaction RIN art. 10, décision normative 2014-001, 11 oct. 2014.

⁸ *Vademecum de la déontologie du numérique du Barreau de Paris*, déc. 2013.