

# Une question de transparence et de bonnes pratiques plus que de montant



**Si les avocats ont souvent du mal à parler d'argent, les clients entretiennent également une relation ambiguë avec la question du prix de leur avocat. Souvent perçu comme une indication de la qualité d'un avocat, le taux horaire élevé n'est-il pas la traduction de la réputation de celui qui l'affiche ? Pourtant, les mêmes clients qui feront cet amalgame entre le prix et la qualité ne voudront-ils pas payer moins cher ?**



Par **Dominic Jensen**

*Spécialiste en stratégie et organisation de cabinets d'avocats*

**L**es enquêtes menées auprès de cabinets, notamment dans le cadre de la gestion de la satisfaction des clients, révèlent que la question du prix reste toujours secondaire par rapport à celle de la qualité de la prestation. Les problèmes surviennent lorsque le client ne parvient pas à comprendre l'adéquation entre la facture et la prestation réalisée.

ciation ou d'une opération en droit des sociétés où le client est généralement omniprésent, en matière contentieuse, une grande partie du travail est souvent effectuée sans que le client n'y participe. Or, la pédagogie est essentielle. Qu'il s'agisse du déroulement « normal » du dossier ou, *a fortiori*, quand la procédure est émaillée d'incidents ou de complications, le client doit être informé de ce qui se passe pour pouvoir ensuite comprendre à quoi correspondent les montants qui lui sont facturés<sup>2</sup>.

## LES GRIEFS DES CLIENTS EN MATIÈRE DE FACTURATION

Un sondage mené auprès des directions juridiques par le Village de la Justice en 2008<sup>1</sup> indiquait que le premier grief des clients vis-à-vis de leurs avocats concerne la transparence de la facturation. Ce n'est donc pas le montant qui pose problème mais la perception et la compréhension du travail effectué qui a donné lieu à la facturation.

Ceci doit rappeler aux avocats la nécessité de la pédagogie sur la question des honoraires au cours du déroulement du dossier. L'avocat ne peut se contenter de la convention d'honoraires pour répondre à cette attente. Si celle-ci est indispensable, elle ne dispense pas l'avocat des explications nécessaires en cours de dossier. L'incompréhension s'installe dès lors que le client n'est pas informé du travail de l'avocat au fur et à mesure de l'avancement du dossier. Le problème est particulièrement ressenti par les clients dans les dossiers contentieux. En effet, à l'inverse d'une négoc-

## EXPLIQUER LE TRAVAIL DERRIÈRE LA FACTURE

Il existe de bonnes pratiques en matière de facturation qui commencent naturellement par la rédaction de la convention d'honoraires<sup>3</sup> mais qui ne se limitent pas à celle-ci<sup>4</sup>. La présentation des factures et la manière dont les prestations y sont détaillées auront un impact important sur la relation entre l'avocat et son client. Les logiciels de facturation et de gestion des cabinets sont conçus pour que chaque facture puisse être accompagnée du détail des prestations effectuées. Il sera essentiel pour le cabinet d'avoir une nomenclature lui permettant de facturer ses prestations d'une manière cohérente et constante. Une même prestation ne doit pas porter un intitulé différent d'une facture à l'autre.

Si la transparence est essentielle, l'excès de détail peut s'avérer contre-productif. Ainsi, un découpage excessif du temps peut don-

<sup>1</sup> Panorama des attentes des directions juridiques, déc. 2008 (enquête réalisée auprès de 250 directions juridiques).

<sup>2</sup> Sur la transparence de la facturation : D. Jensen, *Cabinet d'avocats - création et stratégie, organisation et gestion*, Dalloz Référence, éditions Dalloz 2013-2014.

<sup>3</sup> V. not. les modèles de conventions d'honoraires proposés par l'Ordre des avocats au Barreau de Paris [www.avocat-paris.org](http://www.avocat-paris.org).

<sup>4</sup> Koel A. Rose, *How to teach your lawyers billing and collection skills*, [http://www.joelarose.com/articles/billing\\_skills.html](http://www.joelarose.com/articles/billing_skills.html)

ner lieu à des listes interminables difficiles à appréhender pour les clients. Il sera alors parfois souhaitable de regrouper un même type de prestation sur une période (« appels téléphoniques pour la semaine du 31 mars au 4 avril ») pour une meilleure lisibilité de la facture.

## FACTURATION RÉGULIÈRE ET RÈGLES DU JEU

La régularité de la facturation est également un facteur clé de la bonne acceptation des

factures par les clients. Le principe est simple : pour un même montant total, plus les factures sont nombreuses et émises à des intervalles réguliers, plus elles sont petites.

Lorsqu'un client est facturé au bout de nombreux mois de travail, l'avocat s'exposera fréquemment à des difficultés de recouvrement ainsi que d'éventuelles contestations. Si le montant accumulé sur la période est important, la trésorerie du client peut en souffrir. Le client sera plus enclin à payer les montants qui contribuent directement au fonctionnement de son appareil de production plutôt que les sommes dues à des prestataires externes tels que les avocats.

En matière contentieuse, il est recommandé à l'avocat de ne pas coller au calendrier judiciaire pour sa facturation. Les audiences peuvent faire l'objet de renvois et être très espacées dans le temps. Certaines conclusions vont exiger un travail considérable et d'autres beaucoup moins. En facturant tous les dossiers actifs à la fin de chaque mois pour le travail effectué sur la période, les factures seront bien mieux tolérées que si elles atterrissent chez le client de manière sporadique en fonction d'un calendrier souvent mal compris.

Les modalités de facturation peuvent être fixées avec précision par la convention d'honoraires. Cette dernière pourra contenir de nombreux détails qui auront le double bénéfice d'informer clairement le client et d'astreindre l'avocat à une discipline en la matière. Si la convention d'honoraires annonce un budget, il est important que le rédacteur de la convention puisse y inclure les conditions dans lesquelles ce budget devra être révisé. Même si les clients veulent pouvoir anticiper le montant des honoraires, ils seront quand même satisfaits s'ils disposent d'une estimation pouvant subir des aménagements ou des exceptions si ces aspects ont fait l'objet d'explications claires.

Les avocats sont-ils donc trop chers ? La plupart du temps, la réponse à cette question est négative. La perception de cherté résulte davantage de maladresses de présentation ou d'une mauvaise organisation des procédures internes du cabinet que d'un problème de montant.

*Si la transparence est essentielle, l'excès de détail peut s'avérer contre-productif.*