

# Un nouveau partage du travail entre l'avocat et son client



**Il y a des tendances qui sont révélatrices de changements profonds et irréversibles. Il est vraisemblable que celle qui consiste à redistribuer le travail entre l'avocat et son client est de celles-là.**



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

## LES EXEMPLES DE MUTATIONS

Dans les années 1960 et 1970, époque de l'invention de la publicité moderne, les agences étaient les départements marketing de leurs clients. Le client fabriquait son produit et l'agence de publicité décidait comment le produit allait être promu et vendu. C'était la période pendant laquelle se sont construits des groupes internationaux conduits par des personnages emblématiques tels que Ted Bates, fondateur de l'agence éponyme ou Bill Bernbach, le B de l'agence DDB, agence de McDonald's, Volkswagen, Johnson & Johnson et tant d'autres marques mondiales. Jusqu'à une époque récente, la publicité avait ses vedettes aussi charismatiques qu'influentes. Les frères Maurice et Charles Saatchi ont joué un rôle déterminant dans la campagne du parti conservateur qui a conduit à l'élection de Margaret Thatcher en 1979. Maurice Bleustein Blanche est la figure fondatrice de la publicité française. Jacques Séguéla est l'emblème de la publicité des années 1980 et 1990. Mais qui sont les

vedettes de la publicité dans les années 2010? Il n'y en a plus et ce pour une raison simple: les entreprises ont internalisé la fonction marketing et les agences de publicité sont devenues des exécutants de stratégies décidées sans elles. Cet exemple montre comment un secteur économique peut se transformer sans disparaître mais en changeant, en profondeur,

la manière dont il exerce son métier. Peut-être est-ce au tour des avocats de connaître un tel bouleversement?

## REGARD SUR L'ANGLETERRE

Dans son ouvrage au titre provocateur, « The End of Lawyers » (La fin des avocats), Richard Susskind analyse l'évolution du travail de l'avocat. Il constate qu'un certain nombre de facteurs viennent transformer la manière dont les avocats délivrent leurs prestations à leurs clients. Il considère que les deux influences les plus fortes sur les transformations qu'il observe sont la « commoditisation » (commoditization) des services des avocats et le rôle de la technologie. Le premier de ces termes mérite une explication. Par l'expression de « commoditization », Richard Susskind cherche à démontrer que la prestation juridique est devenue un bien de consommation. Cette perception est accueillie de manière très négative par les professionnels qui revendiquent la spécificité de chaque dossier. La plupart estiment que cette notion de « commoditisation » s'accompagne d'une dépersonnalisation du service rendu et d'un risque en termes de qualité. La technologie, quant à elle, permet un partage de l'information qui fait que l'avocat n'a plus l'exclusivité de l'information, même s'il conserve sa valeur ajoutée dans le traitement de celle-ci.

Depuis 2012, les Alternative Business Structures (ABS) sont opérationnelles et rencontrent le succès. Les ABS sont des structures d'exercice dans lesquelles le capital et les droits de vote peuvent être majoritairement détenus par des non-avocats, notamment des entreprises commerciales. Le « Legal Services Act » de 2007 qui a ouvert

la voie à ces nouvelles structures a été surnommée la « Tesco Law » car elle allait permettre aux clients d'acheter des prestations juridiques jusque dans les grandes surfaces. En effet, la loi permettait d'envisager que des groupes de distribution puissent ouvrir des guichets derrière lesquels un avocat pourrait vendre des prestations comme des testaments ou des statuts de sociétés. L'avocat, tout en exerçant pour le compte d'une filiale d'une société commerciale, demeure soumis aux règles et à la déontologie de sa profession. Face à ce phénomène, le CNB a réagi par une résolution estimant que ces structures compromettent les garanties apportées par les règles déontologiques propres à la profession d'avocat et le contrôle efficace de leur respect. Le CNB a également affirmé que les ABS portent atteinte au principe d'autorégulation qui régit le fonctionnement du barreau français et, enfin, s'oppose à la création des ABS au regard du respect des droits fondamentaux établis par le droit européen et des principes essentiels de la profession d'avocat en France qui garantissent dans une société démocratique, l'indépendance de ses membres et leur compétence. Il est peu probable que les autorités britanniques s'émeuvent de la position du CNB.

Que nous disent Richard Susskind et l'apparition des ABS? Le message est simple. Nous passons d'une époque dans laquelle les avocats ont vendu leurs prestations comme ils l'entendaient à une époque dans laquelle le consommateur de prestations juridiques achète celles-ci de la manière dont il en a envie. Le client va donc chercher à appréhender différemment la prestation de l'avocat pour en faire baisser le prix ou tout simplement pour en avoir un accès facilité. C'est cette approche nouvelle qui remet en cause l'équilibre traditionnel du partage du travail entre l'avocat et son client.

## POLARISATION ET STANDARDISATION

Parallèlement à ce qui peut être observé en Angleterre, nous assistons à un phénomène mondial de polarisation et de standardisation de la prestation juridique.

La polarisation signifie que désormais le marché du droit est tiré par deux catégories opposées de prestations rentables: celles à très forte valeur ajoutée délivrées par les professionnels ultra-spécialisés et celles très récurrentes dont la production peut être « industrialisée » pour

en faire baisser les coûts. Les prestations qui ne tombent pas dans l'une de ces catégories sont les plus vulnérables à la concurrence, à la volatilité des clients et à la pression à la baisse sur les honoraires. Si nous nous autorisons une analogie avec le commerce de l'habillement, nous constatons qu'à une extrémité du marché Hermès et Gucci sont extrêmement profitables comme le sont également, à l'autre extrémité, Zara et H&M. Les marques ou les commerces qui ne sont ni dans le luxe ni dans la maîtrise d'un système de production industrialisée de masse sont vulnérables et potentiellement à risque.

La standardisation de la prestation juridique est redoutée par les avocats et plébiscitée par les clients. L'avocat peut-il vendre au prix du sur-mesure un contrat qu'il rédige pour la centième fois? Sous la pression du client, l'avocat n'a d'autre choix que de faire profiter ce dernier de ses économies d'échelle. Ceci signifie que l'avocat doit sans cesse rechercher les gains de productivité qu'il va ensuite répercuter sur ses prix pour consolider la relation avec ses clients en améliorant le rapport qualité-prix de son travail. Or, ce mouvement vers la standardisation ne peut se faire sans une nouvelle répartition du travail entre le cabinet d'avocats et ses clients.

## LES PRESTATIONS DISCOUNT

La recherche « Divorce pas cher » sur Google fait apparaître de nombreuses réponses proposant des prestations à des prix imbattables s'échelonnant de 240 à 280 €. En première page arrivent à la fois des sites « intermédiaires » servant à capter de la clientèle au profit de plusieurs cabinets qui se sont groupés pour proposer leurs services ou encore des cabinets clairement identifiés proposant leurs propres prestations. Qu'offrent ces cabinets pour pouvoir afficher des prix aussi bas? En poursuivant l'exploration de ces sites, le visiteur est soumis à des questionnaires très précis qui permettent de recueillir les infor-

*Sous la pression du client,  
l'avocat n'a d'autre choix que  
de faire profiter ce dernier de  
ses économies d'échelle.*

*La technologie fait que  
l'avocat n'a plus l'exclusivité  
de l'information, même s'il  
conserve sa valeur ajoutée dans  
le traitement de celle-ci.*

mations utiles le concernant et de circonscrire son besoin. Dès lors qu'il est déterminé que son divorce ne pose pas de problèmes particuliers, le site lui explique ce qu'il doit faire pour finaliser les conditions exactes de sa séparation avec son futur ex-époux. C'est le client lui-même qui sera amené à préparer la rédaction de sa convention de divorce, convention qui sera vérifiée par l'avocat avant d'être soumise à l'approbation du juge. Le service étant restreint, le prix de la prestation est donc peu élevé.

Faut-il condamner cette approche de la prestation juridique ? Un client ne peut être blâmable parce qu'il a peu d'argent à dépenser. Un avocat ne peut se voir reprocher d'éviter de travailler à perte. Ces sites proposant des divorces à prix cassés ne cherchent pas à induire le client en erreur quant au service qui est vendu. Les explications sont claires, le ton est pédagogique. Le service ne prétend ni s'adresser aux divorces complexes ni être adapté aux clients qui veulent des ren-

dez-vous multiples avec leur avocat. Ce droit « discount » s'avérera sans doute comme un compromis essentiel permettant à la fois un accès aux services des avocats et la possibilité pour ces derniers de continuer à traiter les besoins d'une clientèle désargentée sans pour autant mettre en péril l'économie de leurs cabinets.

## L'EXTERNALISATION CHEZ LE CLIENT

Ce nouveau partage du travail entre l'avocat et son client concerne autant les particuliers, les PME que les entreprises multinationales. Lorsqu'une prestation quitte le domaine du sur-mesure pour devenir standardisée, l'enjeu pour le cabinet d'avocats est de savoir anticiper cette mutation et d'accom-

pagner le client dans le changement plutôt que de chercher à y résister. Dans le secteur de l'audit, l'exemple des choix stratégiques opérés par Arthur Andersen à la fin des années 1980 et au début des années 1990, mérite d'être cité. Les opérations d'audit qui exigeaient la mobilisation d'équipes très importantes chez le client commencèrent à se transformer avec l'arrivée des tableurs. Arthur Andersen développa un logiciel dédié aux audits fiscaux connu sous le nom d'Abacus. D'abord réservé à l'usage interne, Arthur Andersen comprit que cet outil pouvait aussi être utilisé par le client pour préparer en amont le travail de l'audit, permettant des gains de temps considérables. La société prit donc le risque de bouleverser le modèle économique existant en consentant des licences d'utilisation du logiciel Abacus à ses clients. Ce choix se traduisit peut-être par une baisse à court terme des honoraires dans certains dossiers mais elle permit à Arthur Andersen de renforcer la relation de confiance avec ses clients tout en rendant sa clientèle captive du système mis en place.

Des années plus tard, c'est au tour des avocats d'être confrontés à des mutations comparables. Des outils de plus en plus performants permettent de construire des contrats et d'autres formes d'actes avec une très grande sécurité sur le plan juridique. Les notaires connaissent depuis longtemps ce type d'outils alors que beaucoup d'avocats travaillent encore à partir d'actes types ou de modèles statiques. En Angleterre, le cabinet Eversheds a mis au point un système permettant à ses clients d'élaborer leurs propres contrats de travail à partir d'un questionnaire élaboré par le cabinet et mis à la disposition des clients par un service en ligne dédié. Dès 2003, Linklaters fut le premier cabinet à envisager de mettre à la disposition de ses clients un outil permettant aux clients du cabinet de générer certains de leurs propres documents. Ces pionniers d'un nouveau partage du travail entre l'avocat et son client doivent servir d'exemples. Si les clients cherchent à internaliser davantage de prestations pour réduire leurs dépenses d'ordre juridique, les avocats doivent accompagner cette volonté plutôt que de chercher à y résister. Les clients seront fidèles aux avocats qui chercheront à les aider tout en leur permettant d'optimiser leurs coûts. Ce qui peut apparaître comme une perte d'emprise, dans un premier temps, est en réalité un choix stratégique permettant de préserver et de consolider les liens avec les clients.

*Lorsqu'une prestation quitte le domaine du sur-mesure pour devenir standardisée, l'enjeu pour le cabinet d'avocats est de savoir anticiper cette mutation et d'accompagner le client dans le changement plutôt que de chercher à y résister.*

<sup>1</sup> <http://blogs.hbr.org/2013/07/good-companies-are-storyteller/http://blogs.hbr.org/2013/06/make-your-brand-story-meaning/>