

DOSSIER

Honoraires et facturation : méthode, tendances et pièges

Poser les bases des conditions financières de l'intervention de l'avocat

Si la tradition veut que les honoraires soient conçus comme « l'expression spontanée de la reconnaissance du client », les réalités de l'exercice de la profession et les impératifs de la gestion des cabinets ont eu pour effet de retirer de sa « spontanéité » à l'honoraire et aux pratiques en matière de facturation. Composante fondamentale de la relation qui unit l'avocat et son client, l'honoraire doit cependant parvenir à se faire oublier pour que l'avocat et son client puissent collaborer dans un contexte apaisé et efficace dans lequel la dimension pécuniaire ne soit pas un facteur de tension. Qu'il soit élevé ou non, l'honoraire doit être perçu comme juste et adapté aux possibilités comme aux attentes des clients, que ceux-ci soient des personnes privées ou des multinationales



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

L'honoraire de l'avocat est libre. Il est le fruit de l'accord entre l'avocat et son client¹. À défaut de convention entre l'avocat et son client, l'honoraire est fixé selon les usages, en fonction de la situation de fortune du client, de la difficulté de l'affaire, des frais exposés par l'avocat, de la notoriété et des diligences de celui-ci². Autrement dit, les honoraires de l'avocat sont établis à la fois « à la tête du client » mais aussi en fonction de la complexité du dossier et de l'appréciation tout à fait subjective que l'avocat a de ses propres qualités et de son expérience. L'enjeu pour l'avocat est de savoir fixer un honoraire – ou les bases de calcul de celui-ci – de manière à ce que la relation avec le client soit toujours équilibrée. Le client doit accepter l'honoraire comme étant la juste rémunération de l'avocat et ce dernier doit se considérer justement rémunéré pour pouvoir assurer l'exploitation saine de son cabinet. Or, la fixation de l'honoraire n'est pas le seul enjeu. La qualité de la relation entre l'avocat et son client

sera également conditionnée par ses pratiques en matière de facturation : fréquence de la facturation, présentation des factures, documents explicatifs et méthodes de relance. L'avocat doit savoir s'adapter aux attentes, aux besoins ou aux caractéristiques particulières de ses clients. Forfaits, abonnements, facturation horaire, honoraire de résultat sont autant de méthodes et d'approches que l'avocat doit être en mesure de proposer.

LE POINT DE DÉPART : LA CONVENTION D'HONORAIRES

La convention d'honoraires est facultative sauf en matière d'aide juridictionnelle partielle³ ou dans le cadre d'une assurance de protection juridique⁴. Depuis le 1^{er} janvier 2013⁵, elle est également obligatoire pour les procédures de divorce. Ces dernières procédures feront égale-

ment l'objet de barèmes indicatifs publiés par le garde des Sceaux après avis du CNB. Précisons qu'à cette date, aucun de ces barèmes n'a encore vu le jour. En dehors de ces cas particuliers, l'avocat a toute liberté pour proposer, ou pas, une convention d'honoraires à son client. La rédaction d'une convention d'honoraires est néanmoins vivement recommandée car elle apporte la preuve écrite de l'obligation d'information faite à l'avocat d'avertir son client sur les conditions de fixation de ses honoraires⁶. Alors que l'avocat peut justifier du temps passé par ses relevés de temps et qu'il est souvent possible d'estimer le temps passé par un avocat dans un dossier, la convention d'honoraires sera la preuve nécessaire d'un accord entre l'avocat et le client sur un éventuel honoraire de résultat. Aussi, les barreaux préconisent le recours systématique aux conventions d'honoraires. Il est ainsi recommandé à l'avocat d'établir une convention d'honoraires prévoyant les modalités de calcul de l'honoraire à savoir : honoraire forfaitaire, honoraire au temps passé et facultativement honoraire de résultat⁷. Il est aussi recommandé que la convention fixe les modalités de l'honoraire et la périodicité de la facturation. Les annexes du règlement intérieur du Barreau de Paris sur ce point⁸ précisent que la convention peut résulter de la correspondance sur le mode de calcul de l'honoraire ou de l'envoi de notes d'honoraires acceptées. S'il est fait référence à un honoraire de résultat, il est recommandé de prévoir une définition précise de ce résultat, le pourcentage à appliquer ou la somme forfaitaire qui sera due et le moment où le résultat sera considéré atteint. Pour un honoraire au temps passé, il est recommandé d'indiquer les taux de facturation.

Il reste que la convention d'honoraires ne sera utile en cas de difficultés avec le client que si elle est suffisamment précise. Ainsi, la simple annonce d'un taux horaire sans autres précisions ne pourra être d'un grand secours. Il faut chercher à voir dans la convention d'honoraires non seulement un document dans lequel le cabinet explique ses conditions d'intervention mais aussi un document qui soit un véritable support contractuel à la relation entre le cabinet et le client. La convention d'honoraires devient alors une proposition détaillée d'intervention qui aborde non seulement les questions de facturation mais qui contiendra aussi une description des prestations qui seront fournies par le cabinet. Dans ce document, le cabinet reprendra les termes de ce qui lui a été indiqué par le client et fera ses préconisations sur le travail à accomplir. Cette approche permet à l'avocat d'exprimer par écrit sa compréhension de la situation et de l'état du dossier et

d'éviter des surprises notamment dans le travail préparatoire. En rédigeant sa proposition d'intervention, l'avocat pourra en effet décrire avec précision les éléments dont il a besoin pour être opérationnel.

Ainsi, cette convention d'honoraires – devenue proposition d'intervention – pourra s'articuler de la manière suivante :

* **Rappel du contexte de la demande du client et des objectifs annoncés par ce dernier.**

Elle pourra, le cas échéant, mentionner l'ensemble des échanges et réunions qui ont eu lieu entre les parties et qui aboutissent à la proposition. Si cette dernière concerne un travail transactionnel (contrat, acquisition de société, fusion, cession...), les principaux paramètres de l'opération pourront être rappelés. Un soin particulier sera accordé à la description de l'état des négociations en cours. Si la proposition concerne un contentieux, il sera opportun de rappeler l'état de la procédure ou du litige. Si le client a déjà exprimé un avis sur sa propre stratégie ou sur les arguments qu'il souhaite voir soulever, il faudra également les mentionner. Si la proposition concerne une prestation globale pour traiter un ensemble d'affaires ou de dossiers en cours du client, cette première partie de la proposition pourra servir à reprendre ce que le cabinet a compris des intentions du client et ce qui le pousse à changer de cabinet ou à rechercher les compétences d'un nouveau cabinet. Une telle abondance de détails n'est pas un luxe, elle est le moyen pour le cabinet et le client de poser les bases de leur future collaboration avec une compréhension réciproque des attentes respectives.

* **Description de l'approche proposée par le cabinet pour traiter les dossiers ou le projet du client.**

Ce sera l'occasion pour le cabinet d'expliquer les étapes du travail qu'il prévoit d'effectuer pour le client, à savoir en premier lieu l'analyse de la situation. Il ne s'agit pas d'entrer ici dans des considérations qui touchent au fond du dossier mais

La convention d'honoraires devient alors une proposition détaillée d'intervention qui contiendra aussi une description des prestations qui seront fournies par le cabinet.

⁶ RIN, art. 11.2.
⁷ Modèles proposés par le Dictionnaire Permanant : les honoraires de l'avocat (2009), Éditions Législatives, publié en association avec le Barreau de Paris.
⁸ RIBP, annexe VIII Honoraires.

¹ L. 31 déc. 1971, art. 10 al. 1.
² L. 31 déc. 1971, art. 10 al. 2.
³ L. n°91-647, 10 juill. 1991, relative à l'aide juridique, JO 13 juill., p. 9170, art. 35.
⁴ Décr. n°2007-932, 15 mai 2007, Ader et Damien, Règles de la profession d'avocat 12^e éd., n° 46.21 s.
⁵ Date d'entrée en vigueur de la loi n° 2011-1862 du 13 décembre 2011, art. 14.

d'expliquer quels sont les éléments sur lesquels le cabinet va effectuer son travail d'analyse : pièces déjà communiquées, éléments devant lui être communiqués par le client, autres éléments ou pièces... Le cabinet doit circonscrire avec une certaine précision l'ensemble des éléments dont il dispose pour travailler et indiquer ceux qui lui manquent pour être en mesure de faire le travail souhaité. Ceci lèvera toute ambiguïté sur l'état du dossier transmis à l'avocat et évitera un travail préparatoire parfois laborieux et difficile à facturer lorsque le client pense transmettre à l'avocat un dossier « en état ». Le cabinet pourra évoquer ici les grandes options stratégiques possibles (aussi bien dans la cadre d'un contentieux qu'une prestation de conseil) sans pour autant préjuger de ses recommandations à venir.

▪ Évocation du déroulement du dossier ou de l'opération envisagée et calendrier indicatif.

C'est l'occasion pour le cabinet d'envisager les *scenarii* possibles, notamment les éventualités dans lesquelles le dossier ou l'affaire connaîtrait un sort plus compliqué que celui initialement prévu. De telles évocations permettent de préparer le client à certaines hypothèses avant même que ne s'engage le travail du cabinet. Un calendrier indicatif peut être donné au client avec toutes les réserves liées à d'éventuels imprévus. Cette partie de la proposition peut aussi servir à aborder le mode opératoire du cabinet : l'associé sera-t-il directement impliqué ? Quelle partie du travail sera déléguée aux collaborateurs ? Aborder ces questions en amont évite les incompréhensions ou déceptions ultérieures. En expliquant au client que le dossier ou certains de ses aspects seront traités par un collaborateur compétent, l'absence de l'associé ne sera plus perçue de la même manière.

▪ Les conditions financières de l'intervention.

C'est après avoir exposé les modalités de son intervention que seront abordées les conditions financières. La prestation est décrite avant que soit annoncé son prix. Les explications fournies par l'avocat vont aider le client à comprendre les conditions financières. Qu'il s'agisse d'un taux horaire, d'un forfait, d'une facturation à l'heure plafonnée ou d'un abonnement, le texte de la proposition d'intervention a permis au client de comprendre la complexité de la tâche confiée à l'avocat et donc son prix.

ÉCOUTE ET PÉDAGOGIE POUR RÉPONDRE AU BESOIN

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, les clients exercent une pression grandissante sur les honoraires des avocats. Cette pression repose essentiellement sur quatre facteurs⁹ :

- le client considère qu'il y a un décalage entre sa perception de la valeur du service rendu et le montant des honoraires demandés ;
- le client considère que la facturation horaire n'encourage pas l'efficacité : plus le dossier prend du temps, plus le client paiera cher ;
- le manque de prévisibilité des honoraires d'avocats ;
- le coût global des services des avocats (ce dernier point concerne principalement les grands cabinets de droit des affaires).

La crise de 2008 est venue renforcer cette pression sur les honoraires mais elle n'est pas la cause du phénomène. L'impact de la technologie a aussi joué un rôle majeur puisque le niveau d'information des clients a été bouleversé par l'utilisation d'Internet. De nombreux clients pratiquent désormais une « automédication juridique » grâce à Internet. Ils viennent ensuite valider des hypothèses auprès de l'avocat, lui demandant ainsi des prestations qu'ils estiment réduites.

Dans ce contexte, il est plus que jamais essentiel que l'avocat soit à l'écoute de son client pour arriver à une détermination consensuelle des honoraires. Ne voulant plus accepter l'imprévisibilité du principe de la facturation au temps passé, il est de plus en plus fréquent que les clients demandent aux avocats de se prononcer sur un budget global. Le cabinet doit répondre à cette demande. Pour s'avancer sur un budget global, le cabinet va s'attacher à expliquer le raisonnement et les éléments de calcul qui lui ont permis d'arriver au montant avancé. La présentation la plus courante va consister à expliquer le budget avec l'indication des taux horaires des avocats impliqués et une estimation du nombre d'heures nécessaires. Le cabinet doit évoquer ici les mécanismes d'ajustement au cas où le projet/dossier connaîtrait un déroulement substantiellement différent de celui qui est prévu. Ces mécanismes d'ajustement doivent être évoqués dans le détail pour ne poser aucune difficulté par la suite. Le cabinet s'engagera à prévenir le client dès que surviendrait le moindre changement pouvant avoir un effet sur le budget initialement envisagé.

⁹ Alternative pricing – a lasting change in how clients buy legal services. Hildebrandt law vision, sept. 2009. www.hbrconsulting.com

Le cabinet pourra présenter au client un tableau rédigé selon le modèle du tableau ci-contre.

La capacité du cabinet à établir des forfaits avec précision va dépendre entièrement de la qualité de la lecture qu'il a de sa propre activité. Quels sont ses seuils de rentabilité ? Quels sont les domaines dans lesquels le cabinet est le plus performant et dans lesquels il a le meilleur contrôle de sa production ? Qu'il s'agisse d'un forfait pour un dossier, pour un projet global ou un portefeuille d'affaires, le forfait sera le résultat d'une négociation qui tient compte des contraintes de deux parties. Les clés d'un accord qui respecte à la fois les demandes du client et les besoins du cabinet sont les suivantes :

- Le cabinet doit être efficace dans tous les domaines de l'accord négocié.
- Le cabinet a besoin de connaître le fonctionne-

ment et les habitudes du client.

- Le cabinet doit envisager le développement à long terme de sa relation avec le client dans le cadre de tels accords. (Ceci signifie que le cabinet ne doit pas baisser ses prix dans une logique de « prix d'appel » pour attirer un nouveau client. Le cabinet risque alors de se trouver prisonnier, à plus long terme, de conditions qui lui sont défavorables).
- Le cabinet doit savoir expliquer au client les bénéfices mutuels qui résultent de l'accord.

C'est guidé par le double souci de la cohérence et de la transparence que le cabinet doit gérer sa politique de facturation. L'expérience montre que c'est moins souvent le montant des honoraires qui pose un problème dans la relation avec le client que l'absence des explications qui les accompagne.

RÉCAPITULATIF DE L'ESTIMATION DES HONORAIRES

| | Associé | Collaborateur senior | Collaborateur | Stagiaire |
|--|----------------|----------------------|----------------|----------------|
| Étape 1 L'analyse | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 🕒 |
| Étape 2 Mise en œuvre de la stratégie | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 🕒 |
| Étape 3 Déroulement | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 🕒 |
| Étape 4 Suivi | 🕒 | 🕒 | 🕒 | 🕒 |
| x taux horaire | x taux horaire | x taux horaire | x taux horaire | x taux horaire |
| Total | | | | |

🕒
Estimation des heures nécessaires

Vers un barème en France ?

En France, les instances de la profession se penchent depuis longtemps sur ce sujet, à l'instar du CNB et de son Rapport 2000 sur la transparence des honoraires et des coûts de juillet 2000 (Rapport adopté par l'assemblée générale du CNB, 8 juillet 2000). S'il y a un consensus pour reconnaître les bienfaits d'une transparence « verticale », c'est-à-dire dans le cadre de la relation bilatérale entre l'avocat et son client, la transparence « horizontale », c'est-à-dire une politique de prix pratiquée par un groupe d'opérateurs économiques, pose bien plus de difficultés (Sur cette distinction : Dictionnaire permanent, Honoraires de l'avocat, Éditions législatives et Ordre des avocats du barreau de Paris, 2010).

Voulant répondre aux critiques quant à l'opacité mais aussi quant aux différences de facturation qui peuvent exister pour une même prestation, le CNB et les Ordres se sont interrogés sur l'opportunité de proposer des barèmes ou des recommandations tarifaires.

Or, ce souci d'améliorer la situation du consommateur de droit peut aussi s'analyser comme une atteinte aux principes de la libre concurrence. La théorie économique insiste sur l'idée que l'incertitude sur le comportement des concurrents constitue l'un des ressorts de la concurrence.

Inspiré par l'exemple de l'Ordre des avocats de Versailles qui a ouvert la voie en proposant un tarif dont le principe semblait avoir été accepté, d'autres barreaux ont voulu se lancer dans cette direction. L'ancien Conseil de la concurrence (devenu Autorité de la concurrence) a réagi en condamnant systématiquement les Ordres des avocats ayant publié des barèmes à titre indicatif. Paradoxalement, les poursuites devant le Conseil de la concurrence ont le plus souvent été engagées par des associations de consommateurs, laissant entendre que ces derniers ne sont pas, comme auraient pu le croire les avocats, demandeurs de ce type d'initiative. C'est ainsi qu'entre 1996 et 2001, les décisions du Conseil de la concurrence se sont succédées pour condamner les barèmes proposés par les ordres (Cons. conc. n° 96-D-78, 3 déc. 1996, BOCCRF 11 févr. 1997, relative à des pratiques en matière d'honoraires mises en œuvre par le barreau de Tarascon-sur-Rhône ; et sur recours : Paris, 2 déc. 1997, BOCCRF 31 déc. – Cons. conc. n° 00-D-52, 15 janv. 2001, BOCCRF 23 févr., relative à des pratiques en matières d'honoraires mises en œuvre par l'Ordre des avocats au barreau de Nice ; et sur recours : Paris, 1^{re} ch. civ., sect. H, 11 sept. 2001 : rejet – Cons. conc. 31 mai 2000, n° 00-D-23, relative à des pratiques en matière d'honoraires mises en œuvre par le barreau de Bonneville – Cons. conc. 6 juill. 2001, n° 01-D-35, relative à des pratiques en matière d'honoraires mises

en œuvre par le barreau de Bordeaux – Cons. conc. 7 janv. 1998, n° 98-D-01, relative à des pratiques en matière d'honoraires mises en œuvre par le barreau des Alpes de Haute-Provence – Cons. conc. 24 janv. 1998, n° 98-D-07, BOCCRF 13 mars, relative à des pratiques en matière d'honoraires mises en œuvre par le barreau de Marseille ; et sur le recours : Paris, 1^{re} ch. civ., sect. H, 10 nov. 1998 : rejet – Com. 13 févr. 2001, n° 98-22.698, NP : rejet.

La condamnation de ces initiatives visant à fixer ou à recommander des honoraires appliqués de manière collective par tous les membres d'un barreau n'empêche nullement un cabinet d'afficher son propre tarif, s'il le souhaite même si cette pratique présente de nombreux risques dans toutes les situations où le travail dans un dossier ne correspondra pas aux anticipations qui ont été faites dans la détermination du tarif. ■

D.J.