

*Sortir de l'entre-soi*

L'entre-soi nous conduit dans la même impasse. L'avenir des avocats s'écrit ailleurs que dans le secteur du droit.

La prospective est une science de l'analogie. L'avenir de nos rapports aux clients se devine peut-être dans l'évolution des professions médicales, le futur de notre jurisprudence chez les mathématiciens, le devenir de notre secret professionnel dans les sociétés de cryptage. De la même manière, les réformes du secteur hospitalier, du financement de la dépendance ou du secteur de la finance, en France comme en Europe, ont plus à nous apprendre sur le futur possible de l'aide juridique que tous les rapports empilés depuis des décennies. La prospective n'est pas une science et le futur n'est pas réservé à ses experts. Au CNB, nous considérons que l'avenir est l'affaire de tous. C'est pourquoi nous avons lancé ces « états généraux de l'avenir de la profession », un vaste processus où tous les avocats seront consultés pour penser leur futur commun.

Ce processus des états généraux doit démontrer que le futur se construit sur une volonté collective,

sur des objectifs partagés, et pas seulement sur l'observation des soubresauts des temps présents. Sommes-nous légitimes, compétents – même investis d'un mandat représentatif – pour écrire l'histoire des générations futures d'avocats ? Notre mandat nous impose de traiter l'avenir, de poser les bases et de tracer les chemins. Mais l'avenir est un bien commun, chez les avocats comme ailleurs. Il ne s'écrit pas en chambre mais au grand air, loin des tendances, des modes, des passions et des peurs.

Au CNB, nous avons décidé de l'écrire avec les 68 420 avocats de France, unis, engagés et responsables pour construire une nouvelle société de droit. C'est un joli pari. C'est un bel horizon.

*[...] l'avenir est un bien commun, chez les avocats comme ailleurs. Il ne s'écrit pas en chambre mais au grand air, loin des tendances, des modes, des passions et des peurs.*

## EXERCICE DE LA PROFESSION

1<sup>re</sup> table ronde - Le cabinet

# Le cabinet de l'avocat du XXI<sup>e</sup> siècle



**Toute réflexion sur l'avocat du XXI<sup>e</sup> siècle pose la question du cabinet de l'avocat du XXI<sup>e</sup> siècle. Pour répondre aux défis actuels et ceux des années à venir, le cabinet d'avocat doit se structurer, s'adapter et asseoir sa pérennité. Si les avocats, dans leur globalité, sont conscients de ces impératifs, il leur reste encore à les intégrer dans leur quotidien.**

**L**e premier constat est celui d'un décalage entre la théorie et la pratique sur l'ensemble des sujets qui relèvent de l'avenir du cabinet d'avocats. Depuis plus de dix ans,

Richard Susskind évoque la fin des avocats et la nécessité de repenser les prestations juridiques<sup>1</sup>. Plus proche de nous, le professeur Bruno Deffains s'intéresse depuis des années à l'approche économique du droit dans un



Par  
**Dominic Jensen**  
Avocat au Barreau  
de Paris, Associé  
Librato Avocats

contexte bouleversé par l'intelligence artificielle<sup>2</sup>. Ces penseurs et auteurs ont raison. L'intelligence artificielle va en effet modifier le partage de valeurs entre les acteurs de la chaîne juridique. Tous ces changements technologiques, économiques ou réglementaires qui affectent le « marché du droit » sont bien réels mais force est de constater que l'unité économique que constitue le cabinet d'avocat continue de fonctionner, dans une vaste majorité de situations, de manière artisanale.

Traiter de l'avocat du XXI<sup>e</sup> siècle, c'est d'abord se pencher sur les facteurs qui freinent l'évolution du cabinet d'avocat et l'empêchent de tendre vers cette entreprise du droit censée vivre avec son temps.

Le premier obstacle est celui de la ressource. Quand le cabinet peine à faire vivre celui ou celle qui est à ses commandes, la voix qui évoque l'investissement dans les technologies et les moyens de demain sera difficilement entendue. Or l'investissement ne sera possible qu'aux conditions suivantes :

- que le cabinet se structure pour générer de la richesse ;
- que le cabinet prospère en répondant aux attentes du client ;
- que le cabinet puisse croître et durer pour passer de la gestion de l'immédiateté à la stratégie à long terme.

Le cabinet doit donc faire face à trois défis qui ont constitué les thèmes de la première table ronde du colloque : sa structuration, son adaptation aux attentes du client, sa pérennité.

## L'IMPÉRATIF DE STRUCTURATION

La démarche de structuration du cabinet se fait à partir d'un projet et s'accompagne de choix juridiques, de choix humains et de choix technologiques et matériels.

La réalité des chiffres s'impose : dans la profession d'avocat, l'union fait la force. Les statistiques publiées par l'ANAAFA<sup>3</sup> nous rappellent chaque année que les recettes des avocats associés sont presque trois fois supérieures à celles des avocats qui exercent à titre individuel<sup>4</sup>. Les structures d'exercice comportant plusieurs associés sont certes plus coûteuses dans leur fonctionnement mais les bénéfices des avocats qui y sont associés

(122 k€) restent plus de deux fois supérieurs à ceux des individuels (49 k€). Si les bénéficiaires très élevés de certains avocats peuvent teinter la pertinence de la moyenne, les bénéficiaires médians sont tout aussi éloquents : 80 k€ pour les associés de structures contre 34 k€ pour les individuels. Or, à 36 % de l'effectif total des avocats, l'exercice individuel reste dominant.

Sauf s'il exerce une activité très spécialisée, l'avocat du XXI<sup>e</sup> siècle doit donc commencer par cesser de travailler seul. Ce constat étant posé, les quatre axes suivants aideront l'avocat à apporter à sa pratique la structuration nécessaire.

### *Partir du projet : un cabinet pour faire quoi ?*

Le projet est souvent le grand absent dans la création d'un cabinet d'avocat. Or le simple fait de devenir ou d'être avocat ne constitue pas un projet. Un projet se construit à partir d'une analyse de ses forces et faiblesses, de l'analyse des opportunités du marché et des risques concurrentiels<sup>5</sup>. Le projet se construit aussi avec une vision partagée par les associés quant à leurs objectifs financiers, leurs méthodes de travail ou encore leur solidarité.

### *Le choix juridique : quelle structure d'exercice ?*

Jusqu'en 1990<sup>6</sup>, la structuration du cabinet d'avocats était freinée par un régime fiscal et social qui défavorisait toute forme d'investissements. Si la profession reste encore fermée à la présence de capitaux extérieurs dans les cabinets d'avocats<sup>7</sup> (en dehors des cas d'interprofessionnalité capitalistique prévus par la loi), de nouvelles configurations entrepreneuriales sont désormais rendues possibles par la loi Macron et ses décrets d'application<sup>8</sup>.

*Le cabinet d'avocats du XXI<sup>e</sup> siècle sera entrepreneurial et capitaliste dans un nouveau cadre législatif et réglementaire que les avocats doivent s'approprier sans tarder.*

### *Les choix humains : collaborateurs, personnel salarié, la répartition du travail*

Le personnel salarié consacré aux tâches classiques de secrétariat décroît au fur et à mesure que disparaissent les dictaphones et qu'augmente la dématérialisation des procédures.

La recherche juridique et les fonctions que les Anglo-Saxons appellent « *paralegal* » vont être de plus en plus remplacées par les outils de recherche « intelligents »<sup>9</sup>. Ceci a déjà commencé

1 R. Susskind, *The end of lawyers ? Rethinking the nature of legal services*, Oxford University Press, rééd., 2010.

2 B. Deffains, *Nouvelles lignes directrices du marché du droit : approche économique*, D. avocats 2019.11.

3 Association nationale d'assistance administrative et fiscale.

4 Statistiques 2018, Maître, hors-série, oct. 2018.

5 L'analyse SWOT ; D. Jensen, Dalloz référence *Cabinet d'avocats*, 2017/2018, p. 182.

6 L. n° 90-1258, 31 déc. 1990, relative à l'exercice sous forme de sociétés des professions libérales soumises à un statut législatif ou réglementaire ou dont le titre est protégé et aux sociétés de participations financières de professions libérales.

7 D. Jensen, *Financement des cabinets d'avocats : les enjeux de demain*, Revue pratique de la prospective et de l'innovation oct. 2017.

8 L. n° 2015-990, 6 août 2015, pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques.

9 À l'instar d'outils tels que Case Law Analytics.

au sein des cabinets qui ont les moyens de mettre en place ces outils.

La standardisation de certaines prestations est de mieux en mieux maîtrisée. Pour la rédaction de nos actes, nous avons vocation à adopter des pratiques qui ressembleront davantage à celles des notaires. Nous construirons nos actes par briques intelligentes.

La valeur ajoutée de l'avocat se déplace. L'avocat conserve toute sa place mais dans un rôle moins encombré par les tâches qui ne sont plus valorisables aux yeux des clients.

*Le cabinet du XXI<sup>e</sup> siècle sera plus efficace. Il fonctionnera par « processus » poussant l'avocat vers sa vraie valeur ajoutée.*

### **Les choix matériels et technologiques : quels outils ? Quel accès à la technologie pour les petits cabinets ?**

Parmi les technologies développées au service du droit (que ces technologies soient ou non mises en œuvre dans le cadre des cabinets d'avocats), quatre grandes familles se distinguent<sup>10</sup> :

- les outils de rédaction/construction de documents ;
- les outils de recherche et d'analyse ;
- les outils d'intermédiation ;
- les outils de résolution.

Le cabinet d'avocats ne doit plus regarder passer les trains. Ces technologies n'ont pas plus vocation à être exploitées par les *legaltechs* que par les cabinets d'avocats eux-mêmes. Le coût d'utilisation de ces services est souvent limité et il peut être répercuté sur le client. Les outils plus coûteux seront sans doute mutualisés.

En dehors des avocats qui portent un intérêt particulier à ces questions, les avocats dans leur globalité pâtissent d'une carence en matière de veille technologique. Les institutions s'efforcent de sensibiliser la profession, à l'instar de la commission Prospective du Conseil national des Barreaux (CNB)<sup>11</sup>, mais un décalage subsiste entre les avocats enthousiastes et passionnés et ceux qui se sentent très éloignés de ces sujets.

La pédagogie doit se poursuivre pour éviter qu'un fossé ne se creuse entre ceux qui s'approprient les outils à leur disposition et les autres. Contrairement aux idées reçues, il ne s'agit pas que d'une question d'âge.

Le défi technologique à relever immédiatement est celui de la rencontre entre ceux qui élaborent

des solutions et des outils et l'ensemble de la population des avocats.

La technologie fera-t-elle disparaître la matérialité du lieu qu'est le cabinet d'avocat ? La technologie des trois dernières décennies a modifié en profondeur la mobilité de l'avocat. La conception classique du cabinet est malmenée par les espaces de *coworking*, les *business centers* ou par l'idée de l'avocat 100 % nomade. Cependant, le cabinet d'avocat n'a pas disparu et la rencontre physique entre l'avocat et le client reste une composante essentielle de la relation.

*Le cabinet d'avocats du XXI<sup>e</sup> siècle utilisera la technologie à sa disposition. La matérialité du cabinet subsistera dans sa vocation de lieu de rencontre et d'échange avec le client.*

## L'ADAPTATION AU MARCHÉ ET AUX ATTENTES DES CLIENTS

Les avocats reconnaissent unanimement que la relation, et même le rapport de force, entre l'avocat et son client n'est plus le même. Une relation jadis imposée par l'avocat s'est transformée en une relation dont les conditions sont dictées par les clients. Ce nouveau rapport n'est pas que financier, il concerne aussi la manière dont le client souhaite être accompagné. La docte consultation a laissé sa place au *mail* de quatre lignes. Le modèle économique du cabinet et ses cycles de production sont bouleversés.

Le cabinet doit s'adapter à un marché et des attentes du client en évolution et mutation constantes. La pression sur les prix est forte. Comment faire face ?

Le cabinet d'avocats doit réagir simultanément sur trois fronts.

**La « production du cabinet » : plus vite, moins cher**

Le cabinet produit une prestation dont les composantes sont à la fois matérielles et

*La pédagogie doit se poursuivre pour éviter qu'un fossé ne se creuse entre ceux qui s'approprient les outils à leur disposition et les autres.*

<sup>10</sup> D. Jensen, Avocats et *legaltech* – forcément adversaires ou peut être alliés ?, D. avocats 2017, 158.

<sup>11</sup> <https://www.cnb.avocat.fr/fr/commission-prospective>.

intellectuelles. Pendant longtemps, le client a accepté une certaine confusion entre ces deux dimensions de la prestation juridique.

Ce n'est plus le cas. Dorénavant, le client attend de l'avocat que celui-ci recherche des gains de productivité dont le client entend bénéficier. Le client devient donc partie prenante dans la production de l'avocat choisissant souvent d'internaliser (ou de faire lui-même si c'est une personne physique), ce qui, de son avis, ne relève pas de la valeur ajoutée de l'avocat.

*Le cabinet du XXI<sup>e</sup> siècle devra « cartographier » sa production pour déterminer toutes les zones où les gains de productivité sont possibles. Cette démarche sera le corollaire indispensable de la préservation des « zones » de valeur ajoutée.*

#### **Le pilotage de la rentabilité**

La rentabilité est devenue un défi de chaque instant. Alors que le client insiste pour connaître le prix exact de la prestation proposée, l'avocat doit composer avec l'imprévisibilité inhérente à son activité. La remise en cause du taux horaire, l'exigence de budgets ou de forfaits obligent l'avocat à être en pilotage constant de sa rentabilité. En effet, des forfaits mal ajustés ont un impact immédiat sur la santé financière du cabinet.

Le pilotage de la rentabilité impose à l'avocat de :

- surveiller le ratio temps travaillé / temps facturé pour lui-même et ses collaborateurs ;
- calibrer les forfaits sur la base de son expérience accumulée ;
- connaître son point mort.

*Trop de jeunes se lancent sans préparation ni projet.*

*Trop d'avocats âgés terminent leur carrière fatigués et sans transmettre.*

*Le cabinet du XXI<sup>e</sup> siècle surveillera sans relâche sa rentabilité avec un reporting et des outils de gestion performants.*

**Une offre adaptée, lisible et visible**

L'environnement juridique, économique, social change et l'offre de l'avocat doit s'adapter. Le droit de la famille

n'est plus le droit du divorce ; le droit du travail sera de moins en moins le droit du conseil des prud'hommes. L'avocat et son cabinet doivent s'adapter beaucoup plus vite à ces changements.

À défaut d'agir avec l'agilité nécessaire, le vide sera occupé par d'autres acteurs.

Jusqu'à maintenant, les avocats se sont approprié l'outil internet mais en y transférant leurs mauvaises habitudes : une présentation par un prisme purement juridique, des lieux communs... le cabinet n'aide pas le client potentiel à arriver jusqu'à lui.

La profession a bien compris qu'Internet et les réseaux sociaux étaient devenus une vitrine indispensable. La déontologie a intégré cette dimension et les textes applicables aux avocats ne le freinent pas dans le déploiement de sa stratégie en ligne. Cependant, les cabinets persistent à communiquer par leur prisme plutôt que de s'adapter à celui du client.

Afin de favoriser la rencontre entre l'offre du cabinet et la demande du client, l'avocat doit :

- restreindre l'affichage de ses compétences pour mieux toucher sa cible ;
- exprimer l'offre en langage client ;
- raisonner davantage en spécialisation sectorielle et économique ;
- capter le client plus tôt en occupant l'espace de l'accès au droit.

*Le cabinet du XXI<sup>e</sup> siècle sera agile dans sa pratique et plus clair et sélectif dans l'affichage de son offre.*

## **L'ÉVOLUTION ET LA PÉRENNITÉ DU CABINET**

Trop de jeunes se lancent sans préparation ni projet. Trop d'avocats âgés terminent leur carrière fatigués et sans transmettre. Entre démarrage difficile et fin laborieuse, le cabinet d'avocat demeure une entité financièrement et humainement fragile. À l'image des cabinets d'avocats anglo-saxons, les cabinets français doivent trouver les clés pour survivre à leurs fondateurs.

#### **L'enjeu de la croissance**

Le cabinet n'investit ni dans les moyens matériels ni dans les moyens humains. Comme indiqué ci-dessus, la comptabilité d'encaissement et la fiscalité qui en découlent n'ont favorisé ni l'investissement ni la constitution de fonds propres qui sont les deux piliers de la croissance d'une entreprise.

Les avocats ne peuvent non plus compter sur un monopole qui serait tel qu'ils pourraient

s'affranchir de ces impératifs économiques tout en restant compétitifs. Le cabinet d'avocat doit donc trouver le chemin de la croissance pérenne. Celle-ci passe d'abord par l'adaptation juridique et comptable. L'exercice en société d'exercice libéral (ou maintenant en société de droit commun)<sup>12</sup> permet à l'avocat, même en exercice individuel, de faire fonctionner son cabinet comme une entreprise du droit.

Celle-ci peut se faire de multiples façons :

- la croissance organique interne ;
- la croissance par rapprochements ;
- la croissance en réseau ;
- la croissance par l'interprofessionnalité ;
- la croissance par des partenariats non-avocats.

*Le cabinet du XXI<sup>e</sup> siècle doit placer la croissance au cœur de ses priorités en y impliquant ses collaborateurs, ses confrères et ses partenaires non-avocats.*

### La question de la patrimonialité

La réflexion sur la pérennité est indissociable de celle sur la patrimonialité. Or la patrimonialité est-elle un facteur de pérennité ? Intuitivement, la réponse serait affirmative mais une observation objective nous permet de penser le contraire :

- la comparaison avec les Anglo-Saxons chez qui les cabinets d'avocats n'ont pas de patrimonialité ;
- le succès des associations d'avocats à responsabilité professionnelle individuelle (AARPI) pour éviter les conséquences négatives de l'approche patrimoniale ;
- la présence de plus en plus fréquente de clauses de « dépatrimonialisation » dans les statuts des sociétés civiles professionnelles (SCP)<sup>13</sup> et des sociétés d'exercice libéral (SEL)<sup>14</sup> qui permettent aux associés de ces structures d'exercice d'exclure la valeur de la clientèle de la valorisation des parts sociales ou actions ;
- la fréquence avec laquelle les tentatives de transmission se soldent par l'éclatement du cabinet ;
- les différences d'appréciation de la valeur du cabinet sont un frein aux opérations de cession et d'acquisition. Le prisme du fondateur est rarement celui de l'acquéreur mais, surtout, la cession du cabinet d'avocat (sous forme de cession de droits sociaux ou de cession de droit de

présentation de clientèle) reste une opération aléatoire qui repose sur un paradoxe : la clientèle appartient à la société d'exercice (SCP ou SEL) mais le client reste toujours libre du choix de son conseil.

*Le cabinet d'avocats du XXI<sup>e</sup> siècle sera entrepreneurial et capitaliste dans un nouveau cadre législatif et réglementaire que les avocats doivent s'approprier sans tarder.*

### Quand et comment transmettre ?

Pour transmettre, il faut un acquéreur. Celui-ci peut se trouver à l'extérieur du cabinet ou déjà en son sein. La transmission n'est pas nécessairement matérialisée par une seule opération juridique concomitante à la fin de carrière du cédant. Celle-ci peut se concevoir de manière étalée dans le temps. Elle peut aussi se concevoir sans cession de droits sociaux mais par des accords permettant un retrait progressif du fondateur avec le maintien d'une rémunération dans des conditions convenues entre les parties.

Optimiser les chances d'une transmission réussie passe par la préparation et l'organisation d'une relève. L'avocat souhaitant un jour transmettre pensera à :

- recruter des collaborateurs qui ont une vision à long terme ;
- les conserver grâce à un parcours/des perspectives dès le début ;
- tenir un discours d'avenir ;
- transmettre progressivement.

*Le cabinet d'avocats du XXI<sup>e</sup> siècle sera entrepreneurial et capitaliste dans un nouveau cadre législatif et réglementaire que les avocats doivent s'approprier sans tarder.*

\*\*\*

Si les défis sont nombreux, la profession peut cependant rester optimiste. Le besoin de droit ne diminue pas et les avocats restent parmi les mieux armés pour répondre à ce besoin. Les défis du XXI<sup>e</sup> siècle seront relevés par les avocats grâce à une prise de conscience du rôle primordial de leur principal outil de travail : le cabinet.

<sup>12</sup> Depuis la loi précitée du 6 août 2015.

<sup>13</sup> L. n° 2011-331, 28 mars 2011, de modernisation des professions juridiques et judiciaires pour les SCP.

<sup>14</sup> L. n° 2012-387, 22 mars 2012, art. 29, II, mod. L. n° 90-1259, 31 déc. 1990, art. 10.