

## 13 Financement des cabinets d'avocats : les enjeux de demain



Dominic JENSEN,  
avocat au barreau de Paris, Librato avocats

Le financement des cabinets d'avocats pose la question fondamentale de l'indépendance de l'avocat. Au gré des lois et du mouvement de libéralisation des services, un glissement vers un actionariat plus large des cabinets s'opère en France comme ailleurs. Cependant, l'activité de l'avocat peut-elle se concevoir si elle est tributaire de capitaux « extérieurs » dont les détenteurs ne sont pas concernés par les règles et principes qui gouvernent la profession ? Se pencher sur la question du financement du cabinet d'avocats, c'est d'abord se poser la question de l'objet du financement. En fonction de la nature du besoin ou du projet financé, les partenaires ou investisseurs ne sont pas les mêmes. L'avocat d'aujourd'hui s'interroge sur l'évolution de son offre, sa compétitivité et sa capacité à innover. L'avocat de demain devra répondre à ces défis et il ne pourra sans doute pas le faire en s'appuyant sur sa seule capacité d'autofinancement. En Europe et jusqu'en Australie, des pays font évoluer leur marché du droit sans toutefois que se dessine une voie privilégiée pour répondre au besoin de financement. Le débat sur le financement des cabinets est un débat de principes. En abordant la question sous l'angle des besoins concrets de l'avocat et de son cabinet, nous verrons que l'avocat peut sans doute trouver des solutions qui feront évoluer son cabinet sans compromettre son indépendance.

### 1. Un débat dont les paramètres évoluent

1 - En 2006, le bâtonnier Marc Ringlé<sup>1</sup> rédigeait un rapport sur l'état du droit positif en France en matière de financement des cabinets d'avocats. Il concluait son rapport en estimant que la possibilité de faire figurer au capital social, d'autres avocats en exercice, personnes physiques ou sociétés, d'anciens avocats, des ayants-droits d'avocats anciens associés, des membres de professions juridiques réglementées ainsi que des avocats étrangers via les SPFPL semblait constituer une ouverture suffisante. Il insistait aussi sur les possibilités de combinaisons offertes avec les dispositions afférentes aux structures d'exercice des avocats communautaires exerçant sous leur titre d'origine. Le même rapport soulignait le bien-fondé de l'interdiction faite à la participation de tiers étrangers à la profession tels que banquiers ou assureurs, essentielle pour préserver l'indépendance nécessaire de la profession. Il considérait que l'ouverture du capital à des tiers totalement étrangers à la profession permettrait à des sociétés capitalistiques ayant rapport à la justice de façon institutionnelle de constituer à des fins personnelles ou, pour leur clientèle, leurs propres cabinets d'avocats dépendants. Cette situation serait source de conflits d'intérêts et violerait de façon grave l'indépendance d'exercice traditionnelle de la profession conçue dans l'intérêt du justiciable et du public.

2 - Onze ans plus tard, l'ouverture des capitaux à des tiers (hors professions juridiques et judiciaires) fait toujours débat au sein

de la profession. Au Royaume-Uni, les Alternative Business Structures (ABS)<sup>2</sup> ont vu le jour et, en France, la loi Macron<sup>3</sup> a apporté son lot de nouveautés en matière d'élargissement des possibilités de détention du capital des cabinets d'avocats<sup>4</sup>. Désormais, la majorité des droits de vote et du capital social des SEL peut être détenue par :

- une personne physique ou morale exerçant la même profession que la société, sans qu'il soit besoin qu'elle exerce cette profession au sein de cette société ;
- un ou des avocat(s) établi(s) dans un autre État de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen ou en Suisse ;
- une SPFPL dont la majorité du capital et des droits de vote est détenue par des personnes exerçant la même profession que celle exercée par les sociétés faisant l'objet de la détention des parts ou actions.

Ces nouveautés vont avoir un impact sur la question du financement car elles ouvrent de nouvelles possibilités de croissance externe. Des avocats pourront désormais acquérir et contrôler des cabinets sans y exercer, ce qui laisse entrevoir des possibilités d'expansion jusqu'alors impossibles.

3 - Le rapport Haeri<sup>5</sup> évoque la « forte demande des jeunes avocats à bénéficier d'investisseurs minoritaires aux profils les plus variés, afin d'apporter un soutien à leur démarrage et au développement de leurs activités » et préconise une ouverture

1. *Le financement des cabinets d'avocats : la détention des capitaux par des tiers, situation au regard du droit positif français : Fédération des barreaux européens (FBE), 22 oct. 2006.*

2. V. ci-après n° 13.

3. L. n° 2015-990, 6 août 2015, pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques : JO 7 août 2015, texte n° 1.

4. L. n° 90-1258, 31 déc. 1990, art. 5-1 : JO 5 janv. 1991, p. 216.

5. *Rapp. sur l'avenir de la profession d'avocat, 2 févr. 2017, confié par J.-J. Urvoas, garde des Sceaux à K. Haeri, avocat au barreau de Paris ; V. Entretien avec K. Haeri : RPP1 2017, entretien 1.*

minoritaire du capital. « Dès l'instant où elle est minoritaire, rien ne fait obstacle à ce que le capital de certaines structures d'exercice soit – jusqu'à 49 % – ouvert à un actionnaire issu d'une autre profession, y compris une profession non réglementée », précise le rapport.

Un rapport d'étape du CNB sur le financement et le développement des cabinets d'avocats<sup>6</sup>, co-rédigé par Delphine Gallin, présidente de la commission statut professionnel de l'avocat, et Louis Degos, président de la commission prospective, penche aussi pour une ouverture du capital des cabinets d'avocats « si une réflexion poussée est engagée quant à l'étendue des droits financiers et des droits politiques de l'associé tiers investisseur ». Ces voix favorables à une ouverture mesurée du capital des cabinets d'avocats suggèrent que l'ouverture à des associés ou actionnaires non-avocats renforcerait la dimension « business » qui manque à la profession. Ils pensent qu'une détention minoritaire permettrait de préserver l'indépendance et que celle-ci donnerait aux cabinets d'avocats d'importants moyens pour assurer le développement de leur activité mais aussi pour rivaliser avec les legaltechs et les experts-comptables. Au sein de la profession, des « avocats-entrepreneurs » se font les porte-parole de la question, tels Frédéric Moréas et Philippe Charles, les fondateurs d'AGN Avocats<sup>7</sup>, qui veulent lever les restrictions qui pénalisent les avocats face à ces concurrents.

4 - L'ouverture du capital ne fait pas pour autant l'unanimité. Michel Bénichou, plus réservé sur le sujet, critique « les tenants de l'aile marchande de la profession » et évoque, quant à lui, le fait que les grandes sociétés d'avocats avec lesquelles il a eu l'occasion d'échanger sur le sujet, n'ont pas l'intention, pour l'instant, d'ouvrir leur capital à des investisseurs extérieurs. Elles estiment ne pas en avoir besoin. Leur réflexion capitaliste porterait davantage sur une volonté de filialisation pour occuper tel ou tel marché<sup>8</sup>. À l'appui de ses réserves sur l'ouverture du capital des cabinets d'avocats, Michel Bénichou souligne le succès très mitigé des expériences étrangères et particulièrement des ABS au Royaume-Uni. Ces divergences de vues sont symptomatiques de visions différentes de la profession. Si ce débat doit évoluer, ce n'est pas sur le terrain des principes qu'il doit se tenir. Si une réflexion prospective constructive peut être engagée, il faut d'abord se pencher sur la finalité du financement. Ce sera peut-être en s'interrogeant sur ce que les avocats ont besoin de financer que pourront se dessiner les règles qui permettront ces financiers tout en préservant l'indépendance de l'avocat.

## 2. Les besoins de l'avocat-entrepreneur

5 - Comment les cabinets d'avocats se financeront-ils demain ? Avant même de se poser cette question, il faudrait tenter une analyse objective de la question du financement de l'entreprise libérale aujourd'hui. Nous constaterions sans doute que la question du financement occupe peu les professionnels libéraux qui ont presque dû se résoudre à faire le deuil du financement de leurs entreprises. D'abord, l'accès au financement est un souci pour toutes les TPE-PME. Les entreprises libérales voient le plus souvent leurs possibilités de financement limitées à un prêt bancaire modique lors de leur installation, une facilité de découvert pour gérer les irrégularités de trésorerie et un peu de crédit-

bail pour les gros postes de bureautique. L'activité libérale est fortement attachée aux individus qui l'exercent. Elle n'est pas propice aux économies d'échelle. De surcroît, elle est le plus souvent incarnée par des entreprises individuelles ou des TPE. Le professionnel libéral exerce avec peu (ou pas) de fonds propres. En résumé, le professionnel libéral et son entreprise ont rarement de quoi faire rêver l'investisseur et le banquier.

6 - C'est dans ce contexte a priori défavorable que doit pourtant émerger une nouvelle catégorie d'avocats : les avocats-entrepreneurs. Ces derniers sont confrontés à une combinaison de facteurs qui vont du mouvement de fond de libéralisation des services, à la mondialisation, à l'omniprésence d'Internet, à l'émergence de nouvelles technologies ou encore des changements radicaux dans les attentes et les comportements des clients. Ces changements ont des impacts multiples dont le premier est la nouvelle nécessité pour l'avocat de réfléchir et d'agir comme un véritable entrepreneur, qui plus est un entrepreneur innovant. Un tel entrepreneur doit être capable de réfléchir au positionnement et au contenu de son offre. Il doit pouvoir concevoir une partie de son activité sous forme de produits qui correspondent aux attentes précises des clients. Il doit s'adapter à un paysage concurrentiel complexe et mouvant. Il doit rechercher des gains de productivité dont il veillera aussi à faire profiter ses clients. Cet entrepreneur qui est aussi l'avocat de demain (et déjà un peu l'avocat d'aujourd'hui) va devoir réfléchir en termes d'investissements et plus seulement de dépenses. Cet avocat-entrepreneur a des besoins de financement que ses prédécesseurs n'ont pas eu avant lui.

7 - La loi Macron et ses décrets<sup>9</sup> sont venus modifier l'environnement législatif et réglementaire dans lequel évoluent les avocats. Nous manquons encore de recul pour mesurer les conséquences de ces textes mais nous avons déjà la certitude que la loi Macron porte en elles les germes de modifications profondes dans la manière dont les avocats vont conduire – et donc financer – leurs activités. La loi Macron contient en effet 5 mini-révolutions que sont :

- la fin de l'unicité de l'exercice professionnel ;
- l'autorisation d'activités commerciales connexes à titre accessoire ;
- la possibilité de détention majoritaire du capital des SEL par des avocats non exerçants ;
- l'ouverture du capital aux autres professions réglementées de l'espace économique européen ;
- la création de structures d'exercice interprofessionnelles d'exercice, les sociétés pluriprofessionnelles d'exercice (SPE).

Ces dispositions ouvrent un éventail de possibilités entrepreneuriales permettant aux cabinets de grandir, de se diversifier et d'innover. La croissance du cabinet d'avocats ne se limite donc plus à l'évolution du nombre d'associés et de collaborateurs. La croissance du cabinet de demain va consister dans l'intégration de la technologie dans les habitudes de travail, dans les alliances avec des professionnels de tous horizons dont les offres et produits seront complémentaires de ceux du cabinet classique, dans la sous-traitance et la délocalisation. Sur le plan du financement, c'est l'innovation qu'il va falloir financer.

8 - Dans sa réflexion autour de l'évolution de son activité, l'avocat est mû par une double volonté : celle de financer l'évolution et la croissance de son cabinet et celle de valoriser son activité dans une optique de pérennisation et de patrimonialité. L'avocat n'est plus ce notable dont les revenus permettaient d'assurer un train de vie tranquille et dont la cession de la clien-

6. CNB, AG 12 mai 2017, rapp. d'étape sur le financement et le développement des cabinets.

7. [www.agn-avocats.fr](http://www.agn-avocats.fr). – V. JCP G 2017, prat. 590, 3 questions à ; T. Wickers, P.-A. Iweins, Ch. Jamin et L. Degos, Du bon usage de l'autorégulation : JCP G 2016, act. 1376.

8. M. Bénichou, 7 avr. 2017 : [https://blogavocat.fr/space/michel.benichou/content/du-triomphe-de-la-conception-marchande-de-la-profession-d%E2%80%99avocat\\_](https://blogavocat.fr/space/michel.benichou/content/du-triomphe-de-la-conception-marchande-de-la-profession-d%E2%80%99avocat_).

9. D. n° 2016-878, 29 juin 2016 : JO 30 juin 2016, texte n° 56. – D. n° 2016-879, 29 juin 2016 : JO 30 juin 2016, texte n° 57. – D. n° 2016-882, 29 juin 2016 : JO 30 juin 2016, texte n° 60 : JCP G 2016, act. 808, par F. C. sell.

tèle permettait une retraite paisible. Les revenus de nombreux avocats sont modestes et les cabinets de moins en moins cessibles. L'avocat cherchera donc à compenser ces difficultés. La question du financement doit s'envisager sous les deux angles que sont le patrimoine d'une part et la croissance et l'innovation, de l'autre. Ces volontés parallèles vont faire appel à des mécanismes de financement et des interlocuteurs différents.

### 3. La finalité du financement

**9 - Le financement de la « sécurisation patrimoniale » de l'avocat.** – Ces formes de financement ont essentiellement pour objet de permettre à l'avocat de constituer un patrimoine personnel grâce à son activité professionnelle. Les moyens et mécanismes sont connus. Nous les rappellerons rapidement sans entrer dans le détail

- le passage en SEL avec vente à soi-même du fonds libéral. La vente à soi-même est un procédé d'optimisation qui consiste pour le professionnel à constituer une SEL, qui empruntera à une banque le prix du fonds libéral<sup>10</sup>. Le professionnel peut alors à son choix se désendetter personnellement, se constituer un fonds de retraite, acquérir sa résidence principale, etc. En outre, rien ne lui interdit, au moment de la retraite, de céder à un tiers les titres de la SEL ainsi constituée.

Le plus souvent, le banquier exigera le versement des fonds sur un contrat d'assurance-vie qui sera ensuite nanti à son profit. Le prêt peut être souscrit in fine pour faciliter l'opération du point de vue de la trésorerie. À l'échéance, le capital est remboursé à l'aide d'un apport en compte courant par le cédant, qui utilisera pour ce faire les fonds issus du contrat d'assurance-vie, lui aussi parvenu à échéance. Pour les avocats, toutefois, le versement en compte courant est limité à deux fois le montant de la participation au capital de l'associé concerné<sup>11</sup>. Les fonds devront dans ce cas être versés au moins pour partie en augmentation de capital de la SEL. C'est une contrainte, mais qui présente l'avantage de revaloriser les parts et ainsi de diminuer d'autant la plus-value en cas de cession ultérieure ;

- l'achat de locaux par une SCI dont l'avocat est associé. L'avocat peut faire l'acquisition de son local professionnel par une SCI détenue par les avocats de la structure d'exercice ou par la structure d'exercice elle-même. Lorsque les taux d'emprunt sont bas, un financement à crédit de la propriété des locaux professionnels par les revenus du cabinet présente un intérêt patrimonial évident. Outre son effet de levier, il constitue un outil de stratégie patrimoniale à long terme, soit dans la perspective d'une revente des murs ou d'une transmission successorale, soit pour compléter la retraite.

Ces financements de « sécurisation patrimoniale » sont des financements bancaires. Ces financements par la dette ne présentent aucun risque pour l'indépendance de l'avocat ou du cabinet.

**10 - Le financement de l'activité courante.** – Comme évoqué en introduction, ces financements concernent le démarrage de l'activité avec le financement du besoin en fonds de roulement, les aléas de la trésorerie ou encore les acquisitions ponctuelles de matériel. La matière première du cabinet d'avocats est son temps. Le besoin en fonds de roulement correspond donc au coût d'exploitation pendant la durée nécessaire à un cycle travail-facturation-paiement. Pour la plupart des cabinets, ce cycle est compris entre 45 jours et 60 jours. Les cabinets d'avocats connaissent peu de problèmes d'impayés. Les taux de

recouvrement des cabinets se situent autour de 96 % des honoraires facturés. De plus, avec les clients les plus fragiles, l'avocat pratique la facturation de provisions, limitant ainsi considérablement son risque. Il résulte de ceci que les besoins de financement du cabinet sont faibles s'agissant de son activité courante. Les concours modestes apportés par les banques suffisent à répondre à ce besoin.

**11 - Le financement de nouveaux projets : croissance et innovation.** – C'est, bien entendu, sur le plan du financement de la croissance et de l'innovation du cabinet que se situent les vrais enjeux d'une réflexion prospective. Dès lors que l'avocat subit la concurrence d'opérateurs non avocats sur des prestations que le cabinet pourrait et voudrait fournir, il est naturel que celui-ci souhaite réagir en disposant d'armes équivalentes à celles de ses concurrents. Plusieurs questions vont se poser quant à la manière de procéder. L'avocat doit décider s'il souhaite se développer dans le cadre de son cabinet ou si le projet envisagé va se situer à l'extérieur du cabinet. Dans le premier cas, le projet ne devra soulever aucune incompatibilité avec l'activité d'avocat. Cette activité sera assimilable à l'activité de l'avocat ou sera une activité de commercialisation, à titre accessoire, de biens ou de services connexes à l'exercice de la profession d'avocat si ces biens ou services sont destinés à des clients ou à d'autres membres de la profession<sup>12</sup>. En revanche, si l'activité est développée à l'extérieur du cabinet, l'avocat peut y être associé dès lors que cette activité ne lui confère pas le statut de commerçant<sup>13</sup>. Se pose alors la question du contrôle de l'activité et de ses organes de gestion. Cette réflexion sur les projets à l'extérieur du cabinet nous amène à envisager des partenariats entre l'investisseur en capital et le cabinet ou les avocats acteurs du projet. Cette notion de partenariat financier est soulignée par le rapport d'étape du CNB sur le financement et le développement des cabinets qui y voit une approche moins restrictive que celle du simple financement.

Si le projet consiste à développer le cabinet par des acquisitions ou des prises de participation dans d'autres cabinets, les critères d'investissement seront des critères spécifiques à la profession. Si le projet consiste à adjoindre au cabinet une activité innovante qui ne relève pas de l'activité traditionnelle de l'avocat, les critères d'investissement seront différents et probablement plus compatibles avec ceux d'un investisseur qui recherche des économies d'échelle et une profitabilité pérennes.

### 4. Les expériences étrangères

**12 - Cabinets cotés en bourse.** – Introduit en bourse en 2007, le cabinet Slater & Gordon est l'exemple de référence... de ce qu'il faut éviter. Le contentieux était l'activité dominante de ce cabinet d'affaires australien. Dans un système axé sur l'honoraire de résultat dans lequel le cabinet fait l'avance de son temps et de nombreux frais, les fonds levés sur les marchés devaient d'abord permettre de mieux couvrir le « besoin en fonds de roulement » (estimés pour Slater & Gordon à environ 45 millions d'euros). Le cabinet avait aussi une politique ambitieuse de croissance et il a procédé à 5 acquisitions de cabinets d'avocats et a ouvert plusieurs bureaux dans différentes provinces du continent australien, portant leur nombre à 24. Selon le Financial Times<sup>14</sup>, le cabinet a vu la valeur de ses actions chuter de près de 90 % depuis son introduction en 2007. Lourdemment endetté, le cabi-

10. Sur le sujet : [www.parabellum.pro/Chronique-de-droit-des-professions-liberales\\_a24.html](http://www.parabellum.pro/Chronique-de-droit-des-professions-liberales_a24.html)

11. D. n° 92-704, 23 juill. 1992, art. 1<sup>er</sup> : JO 25 juill. 1992, p. 10029.

12. D. n° 91-1197, 27 nov. 1991, art. 111, al. 2. : JO 28 nov. 1991, p. 15502. – RIN, art. 6.2. in fine.

13. D. n° 91-1197, art. 111, mod. D. n° 2016-882, 29 juin 2016 : JO 30 juin 2016, texte n° 60.

14. Slater and Gordon ousts chief and board in restructuring : Financial Times, 30 juin 2017.

net connaît de sérieuses difficultés financières, mais aussi comptables et réglementaires, depuis le rachat du cabinet britannique Quindell (renommé Watchstone Group) en avril 2015. Une opération de restructuration est en cours.

Quelles sont les leçons à tirer de cette débâcle ? Les modèles de croissance des cabinets d'avocats sont différents des entreprises commerciales. Outre les problèmes manifestes de stratégie et de management, l'aventure boursière de Slater & Gordon semble nous dire que la croissance externe effrénée fragilise le maintien des relations avocat-client et donc la viabilité du cabinet.

**13 - Les Alternative Business Structures.** – Toujours présentes dans le débat sur la présence de capitaux extérieurs dans les cabinets d'avocats, les ABS relèvent davantage de la filialisation par des entreprises commerciales, banques ou compagnies d'assurances d'une activité de prestations juridiques réalisées par des sollicitors soumis à la fois à leur autorité de régulation professionnelle et au pouvoir économique de leur employeur. Depuis 2012, date de création de la première ABS, ce sont essentiellement les grandes entreprises qui se sont approprié ce nouvel outil. Il n'a pas été un facteur d'évolution de la profession si ce n'est qu'il a créé une nouvelle concurrence au sein de la profession de sollicitor.

**14 - L'ouverture minoritaire aux capitaux extérieurs en Espagne.** – L'Espagne autorise les capitaux extérieurs minoritaires à hauteur de 25 % dans le capital des cabinets d'avocats<sup>15</sup>. Cette mesure, prise dans le sillage de la crise de 2008, ne semble pas avoir eu d'impact sur la profession et les exemples de prises de participations par des investisseurs extérieurs sont rares.

15 – Il y a donc peu d'inspiration à attendre de ces exemples étrangers. Ces exemples remontent à plusieurs années et sont antérieurs à l'irruption des legaltechs et des modèles disruptifs. L'avenir sera sans doute plus pragmatique et moins dogmatique. Ce seront les innovations sur le terrain qui guideront les réformes.

## 5. Quels financements pour quelles innovations ?

**15 - Les activités industrialisables.** – La commoditisation de la prestation juridique, évoquée depuis près de 10 ans par Richard Susskind<sup>16</sup> est au cœur des réflexions des cabinets d'avocats et de leurs clients. L'avocat peut-il vendre toutes ses prestations comme des pièces uniques ? La réponse est négative. L'avocat sait – et le client sait aussi – qu'une partie non négligeable de son activité relève davantage du prêt-à-porter (avec quelques retouches) que du sur-mesure. L'avocat doit industrialiser la partie standardisable de son activité s'il veut rester compétitif.

Les prestations concernées sont notamment :

- le secrétariat juridique des sociétés (assemblées, évènements courants de la vie sociale) ;
- les contrats courants (contrats de travail, baux, ...) ;
- lettres-type (mises en demeure, réclamations, démarches diverses...) ;
- actes de procédure simples.

Le client n'est plus disposé à payer le prix fort pour ces documents. Le cabinet doit donc être en mesure de les produire au coût le plus faible. Les outils de création de documents sont déjà bien implantés dans les cabinets d'avocats. Les cabinets les plus développés disposent d'outils performants, de bibles de clauses et ont mis en place les procédures internes nécessaires. Dans ce domaine, ce sont les cabinets les plus modestes qui doivent combler leur retard car ce sont aussi ceux qui sont les plus

conurrencés par les legaltech sur les prestations standardisables. En la matière, les investissements sont modestes et les cabinets n'ont pas vocation à chercher à développer leur propre technologie. L'évolution peut aussi passer par des accords de partenariat avec les legaltech<sup>17</sup>. Tous les cabinets ne seront pas confrontés aux mêmes enjeux, compte tenu des différences d'activité d'un cabinet à un autre. Le cabinet va donc être confronté à des choix : l'industrialisation de certaines prestations, leur sous-traitance auprès d'autres professionnels qui parviennent à tenir des coûts plus faibles ou enfin, l'abandon pur et simple de ces prestations.

**16 - Les projets innovants portés par le cabinet.** – L'observation du paysage des legaltech aujourd'hui nous révèle que la plupart des projets innovants sont le résultat du rapprochement entre l'expérience juridique et le savoir-faire technique. Nombre de projets regroupent d'anciens ou futurs avocats, magistrats ou universitaires et des informaticiens, ingénieurs ou développeurs web. Les premières éditions du concours de l'Incubateur du barreau de Paris<sup>18</sup> ont montré l'absence criante des avocats en exercice dans les initiatives innovantes. Ceci change et de plus en plus d'avocats cherchent à innover tout en restant inscrits au barreau et en continuant à exercer leur profession. La question du financement est cruciale pour ces avocats et leurs cabinets. En effet, certaines innovations s'adressant à un public large vont permettre un retour sur investissement bien supérieur et sans rapport avec les indicateurs économiques classiques du cabinet d'avocat.

**Le cabinet, devenu start-up du droit, veut, à juste titre, avoir accès aux capitaux des fonds d'investissement dans les mêmes conditions que ses concurrents qui ne sont pas avocats.** Or, ces fonds investissent en *equity*, donc en contrepartie d'une présence au capital. Il serait illusoire de penser que les fonds se plieront aux contraintes de la profession. Ils rechercheront les mêmes projets portés par des non-avocats. Des solutions pourraient se dessiner dans la coexistence du cabinet d'avocats avec des filiales ouvertes aux capitaux extérieurs mais qui n'exerceraient pas elles-mêmes la profession d'avocat. La possibilité de commercialiser des produits et services connexes à titre accessoire ouvre peut-être la brèche nécessaire.

**17 - Le financement des litiges.** – Le système judiciaire français est encore bien loin de celui des États-Unis dans lequel le coût élevé du contentieux a pour effet de faire financer les litiges par les cabinets d'avocats qui, en contrepartie perçoivent des honoraires de résultat considérables calculés sur des dommages et intérêts qui le sont tout autant. Cependant, l'arbitrage commercial institutionnel tel qu'il se pratique en Europe présente des points communs avec ces procès aux coûts exorbitants. C'est dans cette optique que des sociétés<sup>19</sup> se sont intéressées au financement des litiges. Les questions posées ici sont différentes car c'est le litige qui serait l'objet d'un financement et pas le cabinet lui-même. Des systèmes de type *crowdfunding* pourraient permettre le financement de ces litiges sans affecter l'indépendance de l'avocat, notamment par la démultiplication des financeurs. Le litige devient un actif pouvant faire l'objet d'une éventuelle titrisation. Des portefeuilles de litiges pourraient ainsi être proposés comme des opportunités de placements.

**18 - L'acquisition d'autres structures d'exercice.** – Ainsi qu'évoqué plus haut, le cabinet d'avocats traditionnel ne présente pas une grande attractivité pour un investisseur financier. Le cabinet d'avocats intéresse avant tout les avocats et éven-

17. Accords passés entre Eurojuris France et les sociétés Legalstart et E Just.

18. <http://incubateur-barreaudeparis.com/>

19. Alter Litigation présente sur ce segment mais qui semble avoir cessé son activité.

15. M. Bénichou : *Gaz. Pal.* 7 févr. 2015, p. 9.

16. R. Susskind, *The end of lawyers* : Oxford University Press.

tuellement les membres de professions dont les offres sont complémentaires. L'expérience de Slater & Gordon montre aussi les limites d'une croissance externe motivée par des considérations plus capitalistiques qu'opérationnelles. L'ouverture du capital des sociétés d'avocats aux autres professions juridiques, aux avocats de l'espace économique européen, les possibilités de détention minoritaire par les experts-comptables ou encore l'avènement de la société pluriprofessionnelle d'exercice offrent déjà une large palette de possibilités pour permettre aux avocats et aux professions juridiques réglementées d'envisager des opérations de croissance externe. De ce point de vue, l'esprit des conclusions du rapport du bâtonnier Ringlé, cité en introduction, restent pertinentes. Le capital interne aux professions concernées et le financement bancaire suffisent pour accompagner des opérations de rapprochement et de croissance.

**19 - La constitution de réseaux et d'écosystèmes.** – Enfin, l'avenir des avocats passera certainement par la constitution de plus en plus fréquente de réseaux et d'écosystèmes permettant de répondre à des attentes de plus en plus précises des clients. La technologie s'imbrique de plus en plus dans la prestation juridique ou fiscale. Citons les technologies utilisées en matière fiscale pour tester la concordance entre les écritures comptables du client et les éléments fournis à l'Administration ou encore les outils qui se développent actuellement pour les prestations de

compliance. Les cabinets d'avocats se rapprocheront de plus en plus des acteurs technologiques sans qu'il y ait nécessairement de liens capitalistiques entre les deux. Les besoins de financement pour ces partenariats, réseaux ou écosystèmes concerneront essentiellement le marketing et la communication, chaque partie demeurant maître de son activité et de ses investissements. Le cabinet d'avocat trouvera dans ces configurations des axes de développement sans qu'il ait à ouvrir son capital.

20 - Il ressort de cette analyse qu'en abordant la question du financement des cabinets d'avocats sous l'angle, au cas par cas, de l'objet du projet financé, nous nous apercevons que la profession dispose de marges de manœuvre pour se développer et innover sans devoir faire entrer des capitaux extérieurs dans les cabinets d'avocats. Les avocats doivent néanmoins être aidés et encouragés à se développer. Les règles actuelles vont permettre aux avocats d'élaborer des projets qui les amèneront à solliciter des investissements auprès d'autres professionnels du droit, d'autres professions réglementées et des partenaires financiers. Si des problèmes se posent pour le financement de projets lourds, des pistes de réflexion existent notamment dans l'externalisation. Les toutes prochaines années promettent d'être riches de nouvelles expériences, d'inspirations et d'enseignements. ■

*Mots-Clés :* Avocats - Cabinets d'avocats - Financement  
Avocats - Innovation - Nouvelles offres - Financement