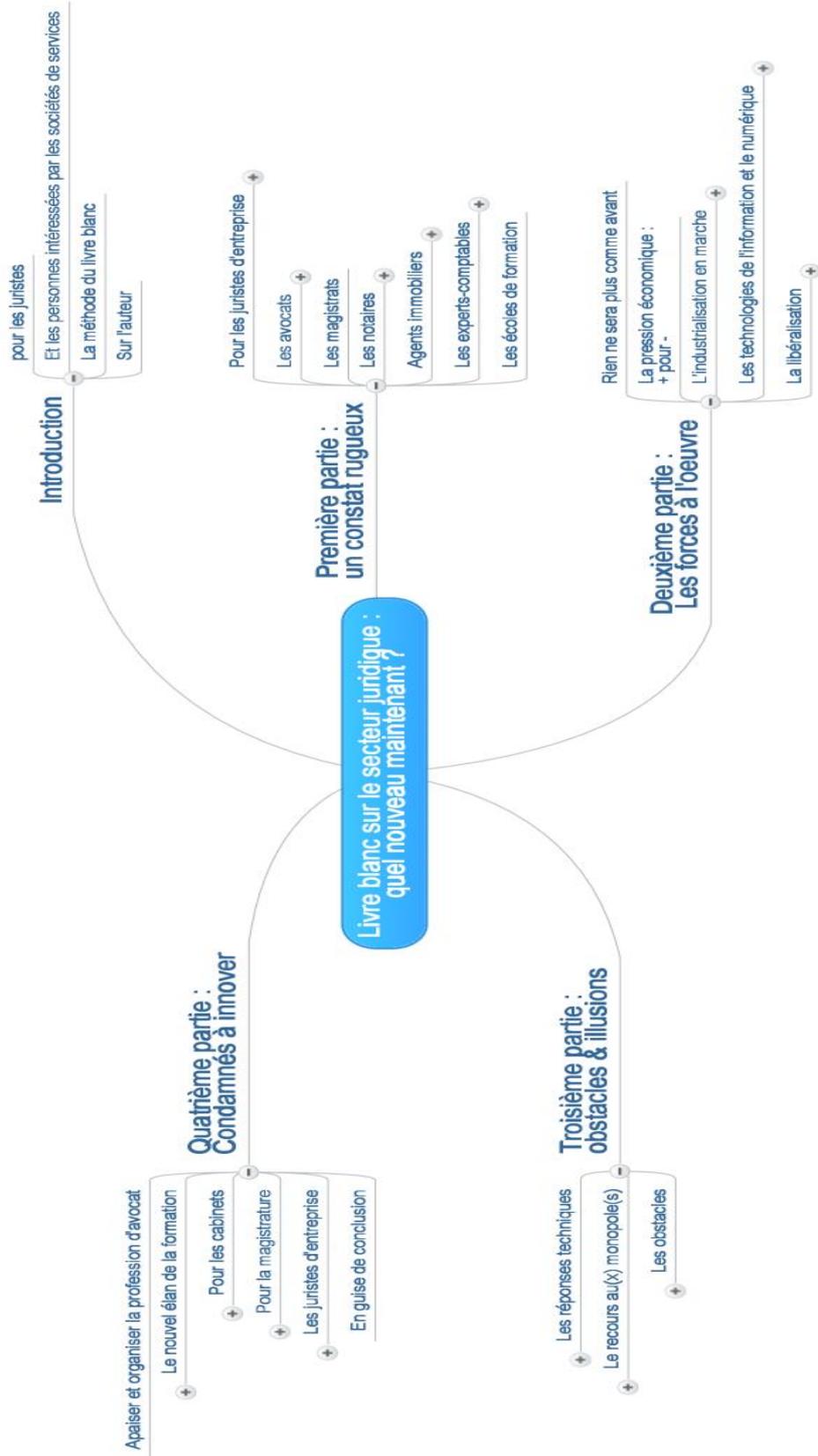


Bernard LAMON

Services juridiques :  
Innover pour survivre  
au « nouveau maintenant ».

v



Sur l'auteur :

Bernard LAMON : Après une formation initiale mêlant un Master de gestion, un Master de droit des affaires – DJCE et un Master d'université britannique (un LLM à Exeter), son parcours professionnel est marqué par une grande variété d'expériences : deux ans dans un cabinet anglo-saxon (dans un département de fusions-acquisitions) puis trois ans dans un cabinet judiciaire généraliste à taille humaine à Rennes, puis tout en se spécialisant en droit de l'informatique, il a participé à la création d'un cabinet régional de 20 associés et 100 salariés. En 2007, à l'occasion de la création d'un cabinet régional issu de la fusion de trois cabinets, il a mis en œuvre les principes de la gestion de projet : il s'agissait de déployer le meilleur outil pour faire fonctionner ensemble une centaine de personnes qui avaient précédemment l'habitude de travailler par petites équipes. Le choix s'est porté sur un logiciel de gestion de cabinet selon un processus assez classique dans les entreprises (identification des logiciels répondant aux besoins, l'élaboration d'un cahier des charges, processus d'appel d'offres, choix du prestataire, contractualisation, déploiement, et recette). Ce projet a été extrêmement stimulant, et lui a donné l'occasion de rencontrer les équipes de SECIB, l'éditeur d'un des logiciels de gestion de cabinet d'avocats les plus présents en France. Il a animé pendant trois ans le club des utilisateurs des logiciels SECIB, dont il a été élu président d'honneur.

Il a créé en 2010 un cabinet spécialisé dans les technologies de l'information et la propriété intellectuelle implanté à Rennes, Paris et Nantes, répondant aux besoins de ses clients français et étrangers. Il est un observateur de longue date de la profession, que ce soit au sein du conseil de l'ordre des avocats de Rennes ou de [l'association ITechLaw](#) avec des avocats et des juristes d'entreprise du monde entier depuis plus de dix ans.

## Introduction.

« *Le pessimisme est d'humeur, l'optimisme est de volonté* ». Alain

Ce livre blanc est destiné à tous les juristes qui souhaitent réfléchir à leur avenir professionnel. Il concerne donc les juristes d'entreprise, les avocats dans les deux composantes de la profession (conseil et judiciaire), les notaires et les huissiers, les magistrats. De manière qui apparaîtra peut-être surprenante voire iconoclaste, on évoquera aussi la situation des agents immobiliers et des experts-comptables.

Plus largement, il peut intéresser tous ceux que le futur des entreprises de service intéresse (consultants, entreprises de services numériques - les vieilles SSII, architectes...). Dans le monde anglo-saxon, le sujet des sociétés de services, les PSF, « *profesional services firms* », ou : « prestataires de services professionnels » (les PSP) est très étudié. Au contraire, comme le note Lucien Karpik<sup>1</sup> (page 12) la liste des ouvrages consacrés en France à la profession d'avocat est inférieure à la dizaine tandis que la bibliographie sur les avocats dans les pays anglo-saxons et surtout aux États-Unis comporte des centaines de titres.

La méthode utilisée, celle du livre blanc, peut surprendre. L'objectif, en adoptant ce procédé, est de contribuer au débat sur l'avenir des professions juridiques et le livre blanc permet avec plus de facilité l'usage du « je » pour annoncer l'opinion personnelle.

Mes lectures pour alimenter mes réflexions sont diverses : je suis avec régularité les travaux du conseil national des barreaux, et les travaux d'autres professions réglementées en France. Une vision internationale m'inspire et je me suis notamment basé sur deux ouvrages en anglais qui paraissent importants pour ceux qui veulent aller plus loin que la lecture de ce livre blanc : celui de Donna SEYLE, et le plus récent de Richard SUSSKIND.

La première partie de ce livre blanc sera consacrée à l'identification des nombreuses questions qui se posent pour les différentes composantes du secteur juridique (partie 1 : les nombreux sujets d'inquiétude), avant de tenter d'identifier, dans une deuxième partie, les forces essentielles à l'origine des changements en cours. Dans une troisième partie, je tente d'identifier les obstacles et les illusions qui nous gênent dans la marche vers le « *nouveau maintenant* ». Enfin, dans une quatrième partie, je propose quelques pistes de réflexion et d'action pour répondre aux défis du nouveau maintenant.

---

<sup>1</sup> Les ouvrages de référence seront cités dans ce livre par le nom de leur auteur. Les références complètes se trouvent dans la section bibliographie.

## Première partie : les inquiétudes du secteur juridique.

Les **juristes d'entreprise** sont confrontés à une forte pression sur les budgets. A la suite de la crise mondiale de 2007 – 2008, cette pression a été imposée par les directions générales et les directions administratives et financières.

Comme le raconte Richard SUSSKIND (dans son ouvrage plus positif que le titre ne veut bien le laisser penser : « *the end of lawyers ? - la fin des juristes ?* », malheureusement non traduit), les directeurs juridiques de grands groupes internationaux ont été convoqués par leurs comités directeurs en pleine crise de 2008. Ils ont été contraints de procéder à des efforts considérables sur le plan budgétaire. De nombreux directeurs juridiques sont allés voir leur interlocuteur classique (l'avocat associé correspondant dans le cabinet global de référence) et à l'issue d'une première discussion, les directeurs juridiques sont revenus triomphants en informant leur comité directeur qu'ils avaient arraché de haute lutte une remise de fin d'année de 5 %.

La réponse n'était pas à la hauteur des espérances de certaines directions générales qui ont donc demandé à ces directeurs juridiques de mettre en place **une panelisation**, ce qui signifie en mauvais français de mettre en place des procédures d'achat de service juridique de manière élaborée.

Pour une direction juridique d'un groupe international, la méthode peut prendre la forme de l'élaboration d'un tableau qui ressemblerait un peu à celui-ci (pour une société disposant d'une activité en France, en Grande-Bretagne et aux États-Unis) :

Matière	France	GB	USA
Fusions-acquisitions	Externe	Externe	Externe
Contentieux commercial	Externe	Externe	Externe
Concurrence/distribution	Externe	Externe	Externe
Fiscal	Interne	Interne	Externe
Travail	Interne (DRH)	Interne (HR)	Interne (HR)
IT	Externe	Externe	Externe
IP	Externe	Externe	Externe
Public	Interne (aff. Pub.)	Interne	Externe

Dans chaque case, la direction juridique va **d'abord** identifier s'il est préférable de faire appel à des ressources externes ou des ressources internes (en prenant en compte le coût des prestations, la disponibilité des équipes internes, et leurs compétences).

**Puis**, dans chaque case est opéré un appel d'offres selon des modalités variables : on peut sélectionner trois à cinq cabinets, par exemple, en faisant prévaloir différents critères. Il semble que, plus que le cabinet au sens large, l'habitude a été prise de solliciter une équipe déterminée par besoin spécifique. Le corollaire est que depuis 2008, l'influence des associés des cabinets d'avocats qui font la pluie et le beau temps dans les cabinets (les « rainmakers ») s'amenuise, même si elle n'est pas tarie.

Selon la [cartographie des directions juridiques 2012](#), les besoins les plus internalisés seraient les contrats de distribution, la conformité, et le droit des sociétés (probablement au sens de

la gestion interne, tenue des AG et des CA etc.). Les plus externalisés sont : litiges et fusions-acquisitions.

Parmi les critères de choix préférés (selon la méthode auto-déclarative : on imagine mal un directeur juridique indiquer comme critère le luxe des locaux du cabinet d'avocats), on note la qualité du travail, le caractère opérationnel des réponses fournies, et la réactivité. Le prix est le deuxième critère retenu le plus souvent.

On notera que souvent, le domaine du droit fiscal est réservé à la direction administrative et financière et que dans beaucoup d'entreprises, l'achat des services en matière de droit du travail est effectué directement par la direction des ressources humaines, et le domaine du droit public par la direction des affaires publiques.

Pression sur les prix, modification des habitudes d'achats : les juristes d'entreprise ont leurs préoccupations.

**La profession d'avocat** souffre depuis de nombreuses années, si l'on écoute les représentants de la profession. En tout cas, elle est en profonde mutation.

Cette mutation, si on l'inscrit dans une **perspective historique**, est quasiment une constante de la profession. Comme le note Lucien Karpik, l'histoire de la profession d'avocat est tourmentée : après un âge d'or au Moyen Âge, les avocats disparaissent quasiment sous la Révolution. Puis c'est la résurrection avec l'âge flamboyant sous la IIIe République avant l'avènement de l'élite du droit des affaires marquée par l'interpénétration de la haute fonction publique, de la banque d'affaires et du barreau d'affaires.

On peut ainsi voir, dans une perspective Wéberienne qui est celle adoptée par Lucien Karpik, au plus haut sommet de l'État la bataille entre la haute fonction publique du concours sélectif (François Hollande, et la promotion Voltaire) succédant au barreau d'affaires (Nicolas Sarkozy ou Christine Lagarde...).

**Sur un plan démographique**, on lira avec intérêt [les chiffres mis à jour fin 2012 sur le site du conseil national des barreaux](#), version synthétique du grand observatoire de 2011.

Le barreau français compte en 2012 56.000 avocats, dont 53 % de femmes, avec un âge moyen de 43 ans. 40 % des avocats sont inscrits au barreau de Paris, avec 86 avocats pour 100 000 habitants (contre 64 en 2002), un revenu en augmentation de 15 % en 10 ans en euros constants. Ce dernier chiffre pourrait permettre de faire taire certains Cassandre. Néanmoins, il ne doit pas masquer que depuis 2009, le revenu moyen semble stagner.

La profession est unique (sinon unie), mais les métiers et les modes d'exercice sont très variés. On a notamment une très forte dichotomie entre le barreau de Paris et les autres barreaux de France (à l'exception de certains barreaux de la région parisienne, dont Nanterre, dont la sociologie se rapproche du barreau d'affaires parisien). Il faut aussi souligner la dichotomie entre les deux grands métiers de la profession qui sont encore rarement exercés simultanément par les mêmes professionnels : le conseil et le contentieux. On peut considérer que la majorité des avocats exerçant dans le droit du travail ont une activité en même temps judiciaire et de conseil. C'est le cas de l'auteur de ces lignes (en droit des technologies et de la propriété intellectuelle).

Dans les 20 dernières années (depuis la fusion entre les conseils juridiques et les avocats de 1991), on peut noter deux tendances très défavorables aux avocats conseils d'un côté, et aux avocats judiciaires, de l'autre.

**Du côté des avocats conseils**, qui rédigent des actes, et notamment en droit des sociétés et en droit du travail, la concurrence est d'abord venue des experts-comptables. Le grand accord entre les professions à l'occasion de la fusion avocats-conseils juridiques de 1991 était simple et implicite : les conseils juridiques avaient pour beaucoup une pratique de tenue des comptes (notamment pour leur clientèle de professions libérales). Les experts-comptables n'ont pas élevé d'opposition à la fusion entre conseils juridiques et avocats à condition que le monopole du chiffre soit respecté par la nouvelle profession.

C'est ainsi que des confrères nouvellement intégrés dans la profession d'avocat ont vendu leur activité de tenue de comptes. En contrepartie, il était attendu (mais il n'a été écrit nulle part) que les experts-comptables ne devaient pas concurrencer les avocats. La promesse (si elle a existé, on peut en douter) n'a pas été tenue. Comme toute promesse implicite, elle n'engageait que ceux qui y ont cru.

Le premier mouvement a concerné les prestations que l'on pourrait qualifier « *d'industrielles* ». Sous ce vocable, on peut ranger l'élaboration des contrats de travail simples et les assemblées générales d'approbation des comptes ainsi que les constitutions de petites sociétés : sociétés à responsabilité limitée à faible capital etc. La réponse de la profession d'avocat n'a pas tardé : le procès. Et quel que soit le talent de certains acteurs du procès de l'époque, il était voué à l'échec pour deux raisons : tout d'abord, la désorganisation de la profession d'avocat (comment emporter la conviction d'un magistrat lorsque les demandeurs à un procès plaident sur des motifs strictement opposés ?). La deuxième raison de l'échec est l'intérêt public. Comme l'avait souligné l'avocat qui avait plaidé pour les experts-comptables, le cursus d'expert-comptable comporte plus d'heures de formation en droit des sociétés et de droit fiscal que la plupart des avocats sortant des écoles d'avocats n'en feront jamais de leur vie !

Dans les dernières années, la concurrence de certains cabinets d'expertise comptable va bien au-delà des prestations « *industrielles* », et c'est ainsi que certains cabinets ont développé des services juridiques complets s'occupant de la constitution des sociétés avec la rédaction des statuts, des pactes d'actionnaires, mais aussi les opérations à plus forte valeur ajoutée comme les opérations de fusion, d'acquisition ou de levée de fonds.

À côté de cette concurrence fréquemment dénoncée de manière très virulente, se profile une autre concurrence que de nombreux avocats conseils n'ont pas vu venir : celle des banques d'affaires et des fonds d'investissement. J'interviens chaque année en DJCE et en 2009, j'avais noté l'intervention très pertinente d'une étudiante. J'ai profité d'une pause pour lui demander ce qu'elle envisageait comme parcours professionnel. La réponse a été brutale : juriste dans une banque d'affaires et sûrement pas l'examen d'entrée à l'école d'avocat !

**Quant aux avocats judiciaires**, ils ont dû subir eux aussi deux attaques, celle de l'aide juridictionnelle et celle de la protection juridique.

Tout d'abord, **l'aide juridictionnelle** concerne de plus en plus de dossiers (proportionnellement) tout en assurant à l'avocat qui accepte de les traiter une simple

indemnisation. La terminologie dit tout. Depuis la revalorisation emportée de haute lutte en 1999 (dernière occasion de voir la profession d'avocat unie sur un sujet), les augmentations sont miséreuses et l'introduction de nouvelles indemnisations lorsque certaines procédures sont créées (voir l'intervention de l'avocat en garde à vue) tiennent de la charité. On anticipe même une baisse de l'ordre de 10% du budget pour 2014.

Les avocats judiciaires sont aussi concurrencés par les compagnies **d'assurance de protection juridique** qui assurent l'assistance juridique « de base » (nul jugement de valeur de ma part), c'est-à-dire la réponse aux questions quotidiennes des particuliers confrontés à une question de droit des successions, de droit de propriété (quid du droit de passage de mon voisin) ou de droit des tutelles (ma maman commence à perdre un peu le sens des réalités, que dois-je faire ?).

Le chiffre d'affaires de la protection juridique s'élevait en 2012 à environ 1 milliard d'euros ([rapport sur la proposition de loi relative au contrat d'assurance de protection juridique de 2007](#)), comparé à un chiffre d'affaire global de la profession d'avocat légèrement supérieur à 11 milliards d'euros (en 2007, derniers chiffres disponibles : Jensen, § 011.12).

Ce mouvement d'aspiration du « *droit du quotidien* » par les compagnies d'assurances touche aussi le **notariat** qui se croit faussement à l'abri derrière son monopole. D'ailleurs, plutôt que de parler d'aspiration, qui laisse supposer que les compagnies d'assurance ont pris du chiffre d'affaires et de l'activité aux avocats et aux notaires, on peut probablement risquer l'hypothèse qu'il s'agit d'un marché créé ex nihilo. Quel particulier (sinon fortuné) choisira, pour une question simple, le rendez-vous chez un avocat (dont il ne connaît pas le prix en général) à une date éloignée plutôt qu'un appel sur une plate-forme téléphonique disponible de 8h à 20h, 6 jours/7? J'entends les grincheux : oui, mais la qualité n'est pas là. A eux d'en faire la preuve. Ils n'y parviendront pas.

Dans ce contexte, on note une **très forte tension sur les chiffres d'affaires** avec une remise en cause très sévère de la **facturation au taux horaire** (voir notamment la cartographie des directions juridiques 2012). Comme l'écrivait le barreau du Québec en 2011 (voir son [rapport sur l'avocat de 2021](#)) : « *Ce n'est que dans les années 1950 aux États-Unis et dans les années 1960 au Canada que le « vecteur horaire » est devenu le facteur déterminant dans l'évaluation du tarif chez les avocats... À compter de cette période, l'industrie a rapidement compris le lien fort lucratif entre le nombre d'heures facturées et les revenus... La tarification horaire a bien fonctionné dans les années 1970 et 1980. Par contre, dans les années 1990, des failles sont apparues dans le fonctionnement du modèle. C'est l'American Bar Association qui a adressé une mise en garde formelle à la profession en ... 2002* ».

Comme l'écrit Richard SUSSKIND à propos du taux horaire, le meilleur exemple qui peut être donné de la limite du taux horaire lui a été donné par sa fille. Il lui a proposé une rémunération pour ranger sa bibliothèque un peu en désordre en fonction du nombre d'heures qu'elle allait devoir consacrer à cette tâche. Sa fille lui a répondu ingénument : « *dans ce cas-là, je ne vais pas me presser* » (SUSSKIND, page 16).

De manière encore plus sévère, Donna SEYLE souligne que la facturation au taux horaire introduit un conflit d'intérêt majeur entre le client et son avocat, car le client souhaite qu'une tâche déterminée soit réalisée le plus rapidement et le plus économiquement possible, tandis que l'intérêt de l'avocat est d'augmenter sa facturation. Le taux horaire récompense la réinvention de la roue, les activités maximisées, les tâches redondantes et

crée un niveau de suspicion et de défiance de la part du client (SEYLE, chapitre 7). Plus encore, ce type de facturation décourage l'innovation, et récompense les avocats qui prennent plus de temps que leurs collègues organisés pour réaliser une tâche donnée.

Par ailleurs, le taux horaire sert de support à de nombreux appels d'offre en matière d'achats publics. On pourrait croire qu'il s'agit alors du meilleur moyen pour économiser les deniers publics. Il n'en est rien. Certains taux affichés sont tellement faibles que tout le monde (y compris les membres des commissions d'appel d'offres) sait qu'ils sont mensongers. Dans un exemple récent, un avocat expérimenté dans une matière technique était annoncé comme facturant 800 € par jour, alors que son point mort (chiffre en-dessous duquel il perd sa rentabilité) doit se situer aux alentours de 1.400 €. La seule manière de préserver la rentabilité du cabinet d'avocats est alors de pratiquer le « double billing », la « double facturation ».

Les défis ne sont pas réservés aux professionnels libéraux.

**La magistrature** aussi est confrontée à des contraintes de gestion : faire plus avec moins. Certains magistrats se sont même émus de l'arrivée du terme de management dans leur école nationale. Face à ces contraintes, les technologies de l'information ont été parfois imposées de manière extrêmement brutale. On se souviendra longtemps avec émotion de la première livraison qui a suivi l'entrée en fonction de Rachida Dati comme Garde des Sceaux : chaque tribunal de France a reçu deux scanners durant l'été 2007 avec obligation de dématérialiser tous les dossiers en matière pénale... Sans moyens complémentaires et sans formation à ce sujet.

Et pourtant, comme au Royaume-Uni, la chancellerie est extrêmement mal outillée pour répondre de manière efficace aux contraintes des grands projets informatiques. La mise en place des systèmes efficaces permettant à tous (magistrats, greffiers, et avocats) de travailler mieux n'est pas la priorité des gardes des Sceaux qui se succèdent. Comme en France, au Royaume-Uni (cf. SUSSKIND), les politiques publiques ont été systématiquement orientées vers le secteur pénal depuis de nombreuses années, au détriment du secteur civil. Il est légitime de traiter les infractions pénales. Faire attendre deux époux qui veulent divorcer un total de plus de trente mois (première instance plus appel) est aussi un déni de justice.

Les contraintes économiques atteignent aussi **les agents immobiliers** dont le nombre a été quasiment divisé par deux en cinq ans par le fait de la crise immobilière de 2008, mais aussi par un phénomène très profond qui est la désintermédiation. En d'autres termes, l'avènement du « particulier à particulier » et du « bon coin »... L'attaque vient aussi du front public, le ministère des finances ayant récemment décidé d'ouvrir un site permettant à toute personne de procéder à une évaluation de ses biens immobiliers (afin d'inciter à la régularisation au titre de l'impôt sur la fortune des personnes qui comptaient s'abriter derrière leur méconnaissance). La réaction outrée de la fédération nationale de l'immobilier (la FNAIM) à cette ouverture permet de conclure que les conservatismes sont à l'œuvre dans toutes les professions...

Les mêmes phénomènes (crise économique immobilière, désintermédiation, érosion des monopoles) concernent **les notaires** qui restent très discrets sur leurs difficultés. Cette profession est aussi très fortement concernée par la dichotomie entre Paris et la province et

les phénomènes qui atteignent le huitième arrondissement de Paris ne sont pas du tout les mêmes que ceux qui atteignent le professionnel d'une ville moyenne de province.

On pourrait croire notamment à écouter les critiques des avocats que les **experts-comptables** sont à l'abri de ces phénomènes. Il n'en est rien. On pourra me critiquer d'avoir inclus les experts-comptables dans un livre blanc sur l'avenir du marché juridique, et le point de vue est, je veux bien le reconnaître, hétérodoxe.

Mais d'une part, les études sur les prestataires de services professionnels réalisées dans le monde anglo-saxon (voir Beaton, notamment) démontrent que les mêmes problématiques sont rencontrées par les cabinets de services professionnels comme les avocats, les experts-comptables, les architectes etc. Ils exercent dans le domaine du droit, c'est une réalité incontournable. Comme les avocats, les experts-comptables sont notamment concurrencés par des services de comptabilité en ligne.

Enfin, ils subissent eux aussi une grande recomposition du paysage professionnel avec une forte évolution de leur clientèle, ce qui ne manquera pas de poser un défi majeur à cette profession qui milite pour une forte valorisation de la valeur des clientèles. Cette forte valorisation a entraîné pendant longtemps un endettement des jeunes professionnels pour une durée de 15 à 20 ans afin de payer les confrères partant à la retraite, phénomène observé aussi dans les cabinets d'avocats à une moindre mesure. Ce système économique risque de se gripper très fortement.

Dans ce contexte, on ne peut malheureusement pas compter sur **la formation dans les écoles** de formation des avocats pour affronter les défis du XXI<sup>e</sup> siècle. Comme le DJCE a été créé il y a 40 ans, des filières nouvelles se sont créées dans les écoles de commerce et à Sciences-po, qui se veulent les filières de l'excellence... Les écoles de formation sont restées à un enseignement très classique orienté sur les matières juridiques (alors qu'on sélectionne les entrants sur un examen censé garantir la qualité de leur cursus), l'enseignement de la déontologie n'est pas organisé, et les matières essentielles à la pratique quotidienne (gestion de projet, technologies de l'information, techniques de recherches numériques) sont absentes.

Dans ce contexte de grandes mutations qui semblent protéiformes, certains sont comme dans des citadelles assiégées et voient venir l'ennemi de partout. Le plus essentiel est alors de tenter d'identifier les forces à l'œuvre.

## Deuxième partie : les forces à l'œuvre.

Dans cette partie, je tente d'identifier les quelques tendances essentielles qui conditionnent les futures années.

À ce moment de la discussion, il faut livrer une conviction : **rien ne sera plus comme avant**. Comme le note Richard SUSSKIND dans son introduction, un avocat (ou un notaire, ou un agent immobilier, ou un huissier de justice) qui commençait sa carrière jusqu'en 2005 environ pouvait raisonnablement penser qu'il la terminerait en travaillant à peu près de la même manière qu'au moment de sa prestation de serment.

Un souvenir : j'ai prêté serment en 1993 et après un passage de deux ans dans un cabinet d'avocats anglo-saxon, je suis entré dans un cabinet à Rennes qui occupait une place assez enviée sur le plan local. Aucun avocat ne disposait d'un ordinateur sur son bureau, et sur les quatre secrétaires, l'une terminait sa carrière avec une machine à écrire électronique.

Lorsque des conclusions adverses arrivaient du palais, le dossier papier était sorti de l'armoire et l'ensemble : dossier plus conclusions était remis dans le bureau de l'avocat pour que les conclusions soient rédigées soit sur papier soit en les dictant.

Les méthodes de travail n'avaient pas fondamentalement évolué depuis 50 ans. Seul était apparu le fax qui n'était au final qu'un facteur passant plusieurs fois par jour.

En 2013, les méthodes de travail ont déjà été profondément révolutionnées : les conclusions parviennent par des systèmes Internet (RPVA ou mail), elles sont classées dans des logiciels spécifiques à la profession d'avocat, les pièces les accompagnant sont bien souvent numérisées.

Pourtant, il semble bien que lorsque dans 10 ans nous nous retournerons, la manière de travailler, la manière d'entrer en relation avec nos clients, avec nos différents interlocuteurs (tribunaux, greffe, huissier, administration fiscale...), la manière de facturer, n'auront strictement rien à voir avec ce qui existe aujourd'hui.

Le changement s'est accéléré depuis la fin des années 2000. Certains retiennent l'année 2008 comme l'année de la crise économique qui est le véritable pivot entre l'avant et l'après, et on peut déjà noter que dans certains ouvrages américains, la crise est notée comme remontant à 2007...

En tout cas, ce « nouveau maintenant » n'est pas seulement dû à la crise économique. À côté de la crise économique, il existe une crise de transformation très profonde due probablement à quatre facteurs essentiels :

- la remise en cause des modèles économiques classiques de facturation (ce qu'on appelle la tendance à la réduction des coûts, mais c'est trop simplificateur),
- la taylorisation des tâches, ou l'industrialisation (ce qui est appelé de manière très méprisante, simplificatrice, ce qui permet d'éviter de réfléchir : la commoditisation),
- les technologies de l'information, et l'irruption du numérique,
- et la libéralisation.

## La réduction des coûts.

À la suite de la crise de la fin des années 2000, certains cabinets ont adopté la stratégie du dos rond. Par exemple, dans certains cabinets parisiens, début 2009, des mesures drastiques ont été prises : tous les collaborateurs avocats de première année ont été remerciés sans aucune différenciation ni aucun état d'âme (on ne peut pas parler de licenciement, puisque la collaboration libérale est le modèle de référence). Mais les plus réalistes savent qu'il ne s'agit pas d'une question de patience : l'effet de levier démentiel permis par des structures pyramidales avec une facturation au taux horaire est remis en cause.

À côté du mode de facturation horaire, un autre pilier de l'organisation des cabinets d'avocats est aussi en question : le mode pyramidal de management. Dans ce modèle (même si les proportions peuvent varier), chaque équipe est organisée autour d'un associé, de trois seniors, de juristes juniors, de stagiaires élèves avocats, et de quelques assistantes. Par exemple, le premier cabinet où j'ai travaillé comptait un associé pour une vingtaine d'avocats, dont une dizaine avait moins de deux ans d'ancienneté.

La conséquence de ce modèle économique est que des tâches sont confiées à des jeunes avocats surdiplômés, et facturées 200 € ou 250 € de l'heure, alors qu'elles pourraient fort bien être réalisées par des collaborateurs juristes, voire être automatisées.

L'effet de levier du modèle pyramidal est remis en cause.

Par ailleurs, le modèle **du taux horaire** est en train de mourir pour la plupart des missions confiées au cabinet d'avocats. J'ai déjà évoqué en première partie la meilleure démonstration de l'inanité de ce « business model » : la fille de Richard Susskind indique que, comme elle va être payée au taux horaire pour ranger la bibliothèque de son père, elle ne va pas se presser.

A côté des critiques classiques de ce modèle, je propose un support de réflexion pour les avocats en leur indiquant que certains de leurs clients utilisent ce type de matrice. L'hypothèse de départ est que pour une mission de rédaction de contrat, le juriste d'entreprise va s'interroger sur le coût de la mission (critère de choix), et aussi sur la pertinence de la réponse, son caractère opérationnel, la compréhension par l'avocat des enjeux du contrat pour le business de l'entreprise (autres critères).

Dans ce tableau, les critères ne font pas l'objet de coefficients. Ils sont notés de 1 à 3. Le client fait appel à un avocat généraliste en contrat et un avocat plus spécialiste.

La matrice de choix du client peut ressembler à celle-ci.

Tableau 2 : exemple de comparaison du service rendu et de la valeur perçue pour une mission donnée (rédaction de contrat) entre le juriste spécialiste et le juriste généraliste (😊😊😊 pour une très bonne performance, 😊 pour une performance acceptable).

	Spécialiste	Généraliste
Rapidité de la compréhension du contexte	😊😊😊	😊
Rapidité de la compréhension des objectifs du client	😊😊	😊😊
Connaissance de l'environnement réglementaire spécifique	😊😊😊	😊
Capacité à industrialiser	😊😊😊	😊
Nombre d'heures nécessaire	6h	12h
Taux horaire	350 €	250€
Coût total	2100€	3000€
Service rendu/valeur perçue	😊😊😊😊😊😊 😊😊😊😊😊	😊😊😊😊😊

Dans ce cas, on voit que le coût total entre les deux prestataires est en faveur de celui dont le taux horaire est le plus élevé !

Du côté du client, le point de satisfaction lui coûte trois fois moins cher d'un côté que de l'autre ( $2100/11 = 190$  €, contre  $3000/5 = 600$  €).

On voit par là que la comparaison du seul taux horaire est une vision étriquée, car la valeur apportée au client est dé-corrélée de ce taux.

Les nouvelles ne sont pas nécessairement mauvaises pour le cabinet d'avocats. Si on poursuit le raisonnement, si le contrat est facturé forfaitairement 3000 €, il permet au spécialiste de gagner 600 € par heure de travail, contre 250 € de CA par heure de travail au généraliste.

Il s'agit probablement de la meilleure incitation à la spécialisation.

Le taux horaire est contesté, le modèle pyramidal est en danger. En fait, les PSP découvrent la taylorisation.

### La taylorisation.

Les services professionnels commencent à adopter certaines méthodes qui ont fait le succès de l'industrialisation du début du XXème siècle. Certains ont appelé la tendance à l'adoption de ces méthodes, la commoditisation, ce qui n'a pas aidé à percevoir la véritable portée du phénomène. Certains analystes récusent ce phénomène en s'abritant derrière la logique de l'honneur (voir Philippe d'IRIBARNE) : ce phénomène ne pouvait pas toucher le métier noble de l'avocat (du notaire, du magistrat...).

Pourtant, les cabinets d'avocats vivent encore pour la plupart sur le modèle du « sur mesure » :

- l'entretien avec le client se déroule dans le cabinet de l'avocat (on n'a pas encore passé le cap qui permet à l'avocat de se rendre chez le client...),
- les pièces du client sont analysées individuellement,
- Le besoin du client est cerné relativement à sa situation et à son objectif personnel,
- Et la procédure, la négociation ou la rédaction de contrat est suivi sans méthode pré-établie, avec une attention millimétrée et très personnalisée.

On oppose ce service « sur mesure », quasi-artisanal (il n'y a pas de jugement de valeur de ma part) à celle qui serait un service dépersonnalisé, industrialisé et pour tout dire quasiment inhumain rappelant les temps modernes de Charlie Chaplin.

Pourtant, tout analyste raisonnable sait que même si le client est souvent persuadé que son besoin est unique, l'avocat spécialiste (dans le sens de celui qui se cantonne à un seul type de dossier) a déjà :

- entendu la même histoire 50 fois,
- a lu les mêmes pièces,
- a déjà appris à faire accoucher son client de son objectif,
- et connaît ne serait-ce que par expérience personnelle, les méthodes permettant de gagner du temps.

On sait aussi que par l'application d'une certaine forme de loi de Pareto (qui postule que 20 % des produits donnent 80 % de la rentabilité, et aussi que 20 % des clients nous causent 80 % de nos soucis...), l'utilisation de quelques contrats types (ou modèles d'assignations, de conclusions, ou de procès-verbaux d'assemblée générale) répond aux besoins de 80 % de nos clients.

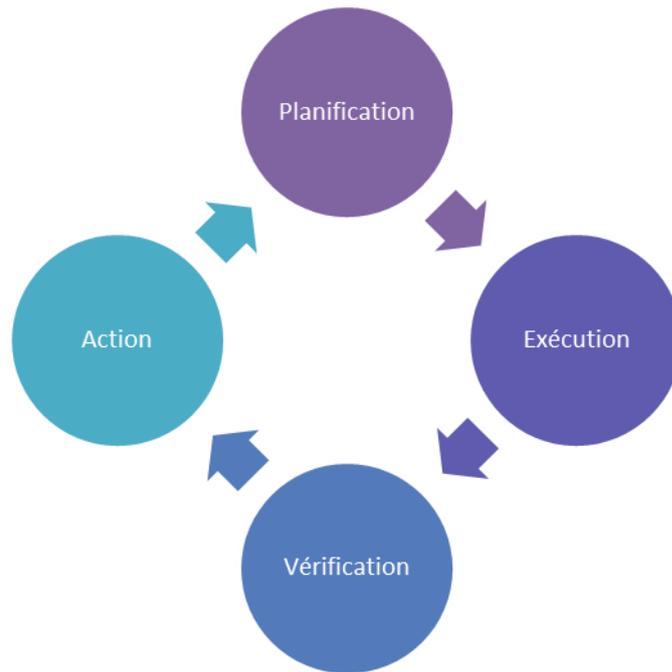
Richard SUSSKIND définit en fait cinq étapes sur la voie de l'industrialisation :

- le sur-mesure (la réinvention de la roue),
- la standardisation (l'utilisation de check-lists, de manuels de procédure et de modèles de document),
- la systématisation (les check-lists, les manuels de procédure sont informatisés dans des systèmes de flux-workflow, avec de la rédaction automatisée de documents),
- le packaging (la rédaction de documents est très automatisée avec des questions posées aux rédacteurs qui « remplissent » le contrat), les clients travaillent sur le modèle de document et on facture sur le modèle de la licence,
- et la commoditisation (avec des ressources documentaires disponibles sur Internet, avec des prix très bas).

Dans tous les cas, toutes ces méthodes d'industrialisation présentent trois avantages considérables : la réduction des coûts, la réduction des temps passés, et l'amélioration de la qualité et de la sécurité. Les deux premiers avantages sont évidents à première vue, le troisième avantage est plutôt contre-intuitif.

Ces méthodes nous appellent à une profonde réflexion et à la mise en place de processus de travail différents qui supposent d'identifier chacune des étapes du traitement des dossiers.

Dans cette perspective, le système de management de la qualité (conforme à la norme ISO 9001 – 2008) peut être une très grande aide, car elle suppose de passer en revue tous les processus essentiels d'un cabinet (voir notamment la roue de Deming de l'amélioration continue) :



Certains avocats plaideurs affirment la main sur le cœur qu'il n'est pas possible de procéder à cette segmentation des tâches de leur travail. En d'autres termes, on ne travailler autrement que par une approche artisanale. Généralement, ces personnes sont surtout convaincues de la grandeur de leur propre talent, et ne se sont jamais interrogées sur l'adaptation au monde du service de certains principes essentiels adoptés dans l'industrie et les services.

Pour se cantonner au dossier judiciaire, on peut proposer la segmentation suivante :

- la revue des pièces,
- les recherches juridiques,
- la gestion de projet,
- les communications de pièces,
- la procédure,
- la stratégie,
- la tactique,
- la négociation,
- la rédaction de conclusions,
- la rédaction du dossier de plaidoirie,
- la plaidoirie.



Chacune de ces tâches doit faire l'objet d'une analyse sérieuse pour déterminer si elle doit être confiée à un avocat expérimenté (dont le taux de facturation pourra être élevé), un avocat junior, à un(e) assistant(e) juridique, voire si la tâche ne pourra pas être automatisée ou externalisée. Selon SUSSKIND, l'avocat expérimenté doit cantonner son exercice à la gestion de projet, la stratégie, la rédaction des conclusions (ou plutôt, leur révision après rédaction) et la plaidoirie.

On peut concevoir aussi la répartition des rôles de manière différente, il s'agit simplement d'un appel à la réflexion.

Dans la même ligne, il faut s'interroger sur les différentes méthodes de traitement des tâches juridiques. Richard SUSSKIND identifie pas moins de 15 méthodes différentes de traitement, que ce soit par l'appel à des cabinets sous-traitants, dans une ville différente (ou les loyers et/ou les salaires sont moins élevés), l'appel à des prestataires de services étrangers, en travail à domicile, et on peut même imaginer un travail en collaboration avec le client et son service juridique...

**Les technologies de l'information et de la communication** : Le phénomène le plus important dans les changements en cours est probablement l'irruption des **technologies de l'information et de la communication**. Il n'est plus, évidemment, question de parler de nouvelles technologies...

Si l'on veut bien adopter une perspective plus large que celle de nos métiers juridique, est en train de se dérouler, sous la crise économique et financière de 2008 à nos jours, un changement complet de modèle de vie. L'esprit humain a été façonné au cours des siècles par l'écrit (depuis que les philosophes grecs ont grogné contre leurs jeunes disciples qui ont cessé de se contenter d'une tradition orale, version déjà connue de la querelle des anciens et des modernes). Après l'écrit confidentiel (papyrus, puis grimoire recopié par les moines copistes), est venue l'ère de l'imprimerie et de la dissémination de la connaissance. Pour bien mesurer la rapidité du phénomène, il faut se rappeler que l'imprimerie a été inventée,

dans sa version moderne, en 1454. Pendant 250 ans, jusqu'au début du XVIIIe siècle, il était économiquement plus intéressant de faire appel à des copistes manuels qu'à l'imprimerie pour la reproduction d'une œuvre à 50 exemplaires.

Internet dans sa version grand public a été libéralisé au milieu des années 1990. Il ne faudra pas 250 ans pour que, avec les tablettes et les claviers, disparaissent l'écriture manuscrite... et l'imprimerie. On peut raisonnablement estimer que le monde aura totalement changé lorsque ceux qui sont nés avec le numérique (les digitale natives, nés après 1995) auront pris le pouvoir, c'est-à-dire quand ils auront en moyenne 40 ans, en 2035. Michel SERRES les appelle les petits poucets et les petites poucettes (voir son livre portant ce titre).

Cette prévalence rapide des TIC a des conséquences dans tous les métiers liés au savoir. Le savoir appris par cœur (les arrêts de principe du Conseil d'état, les définitions de droit des obligations...) n'a plus grand sens quand d'un coup de clic, il est possible de retrouver ce savoir. Evidemment, répondent les réticents, cela ne remplace pas le besoin de hiérarchisation, de catégorisation du savoir, notamment chez les juristes qui sont les « rois des tiroirs » (en philosophie, de la toponomie, ou science des classifications).

Les deux propositions sont exactes et ne sont pas mutuellement exclusives : le savoir peut être aujourd'hui retrouvé instantanément et de manière non localisée (on passe de la bibliothèque au PC, puis à la tablette et au smartphone), et la culture est nécessaire. Cette instantanéité de la récupération du savoir a des impacts très lourds sur tous les métiers de savoir. Les professeurs de mathématiques ont réussi à interdire les calculatrices en classe jusqu'aux années 1980.

En 2013, l'avocat ne peut lutter contre le stagiaire qui, pour répondre à une question complexe (exemple : « *le délai de prescription applicable à une action en responsabilité contre un agent immobilier* ») va commencer par... taper la question dans Google !!!

Dans les métiers juridiques, dans une première phase, les TIC ont copié les anciennes méthodes pour gagner en productivité (le PC n'était au début qu'une machine à écrire améliorée, et il avait même été conçu pour y ressembler). Depuis 2000 ou 2005, les TIC changent la manière de travailler et les courbes de valeur, c'est-à-dire les lieux précis où sont générées les valeurs facturables.

Une anecdote pour fixer les idées : à la fin des années 90, il m'est arrivé de recevoir en rendez-vous un client qui m'a demandé la copie d'un texte de loi difficile à trouver. Il y avait dans toutes les bibliothèques de cabinet d'avocats un ensemble d'une quinzaine de volumes reliés en cuir intitulé : « *codes et lois* ». J'ai procédé à la photocopie de deux ou trois pages d'un texte un peu ancien et je pouvais facturer ma prestation au prix fort. Aujourd'hui, 95 % de la population a accès directement ou indirectement à Internet (pour les personnes âgées, on peut penser à un accès par l'intermédiaire de leurs enfants, par exemple) et aux services du [portail Légifrance](#). Évidemment, cette prestation de photocopie de la part de l'avocat a disparu et personne ne s'en plaindra, car il ne s'agissait pas d'une tâche très intéressante.

**Dans l'adoption par la profession d'avocats des technologies de l'information**, il semble nécessaire de combattre deux idées reçues. Il s'agit là d'un retour d'expérience personnelle acquis au cours des années et qui surprendra plus d'un lecteur.

Si on interroge un observateur raisonnable de la profession d'avocat sur le degré d'informatisation du barreau d'affaires (avocat conseil en droit des sociétés, droit fiscal et

droit du travail) et du barreau judiciaire (traitant du contentieux individuelle, pénale, famille etc.), sa première intuition sera de désigner le barreau d'affaires comme étant celui qui est le plus informatisé. Et pourtant... les cabinets les plus informatisés sont ceux traitant du contentieux. Et ce, pour une raison économique très simple : ils ont été les premiers à être sous la pression économique de l'aide juridictionnelle et de la protection juridique. Quand le traitement d'un dossier de surendettement est facturé 150 € auprès d'une banque, il est préférable d'informatiser le plus possible les dossiers.

A contrario, les cabinets d'avocats d'affaires ont, généralement, un fonctionnement très artisanal.

La deuxième idée reçue est qu'entre le barreau de Paris et les barreaux de province, le barreau le plus informatisé, le plus moderne, est évidemment celui de Paris. Là aussi, l'étude de la fréquentation des séminaires annuels des grands éditeurs de logiciels de gestion de cabinets d'avocats démontre qu'à l'exception des cabinets d'origine anglo-saxonne qui sont souvent dotés d'outils spécifiques développés en interne, le barreau parisien n'a pas encore fait sa mue. Dans les limites du périphérique, les logiciels de gestion de cabinet d'avocats sont simplement utilisés pour collecter les feuilles de temps et gérer la facturation.

Les fonctions évoluées (même si ce terme peut être un peu exagéré) comme la rédaction de contrats ou de conclusions de manière automatisée, la mise en place de workflow, la mise en place d'un extranet pour que les clients puissent avoir accès aux pièces de leur dossier, ou la mise en place d'outils de marketing (comme l'envoi de lettres d'information aux prospects) ne sont pas utilisées dans la majorité des cabinets d'avocats parisiens.

Si l'on poursuit la réflexion entre le barreau judiciaire et barreau d'affaires, il faut quand même noter que la dématérialisation des procédures (même si le chemin est encore rude) a commencé à être mis en œuvre à partir de 2007 dans les tribunaux de grande instance, alors que ce n'est que quelques années plus tard qu'il a été possible de déposer un procès-verbal d'assemblée générale de manière dématérialisée dans les greffes des tribunaux de commerce (et cela malgré la bonne volonté de certains greffiers des tribunaux de commerce qui ne sont pas des forces d'opposition).

À côté de ces réflexions traitant des méthodes de production, voire d'industrialisation, il faut voir plus loin avec les perspectives ouvertes par Internet. La mise en place de plates-formes collaboratives sur Internet est en marche, avec le projet [Hub Avocat](#) qui constitue un réseau social d'avocats.

Lorsque j'ai interrogé son fondateur en 2012 pour savoir ce qui l'avait conduit à constituer ce réseau social d'avocats de manière fermée (c'est-à-dire invisible pour l'internaute qui n'est pas avocat) il m'a répondu de manière très candide que s'il avait ouvert ce réseau social d'avocats, les conseils de l'ordre en auraient interdit la fréquentation aux avocats... je pense avec le recul qu'il avait raison.

Il faut encore citer [le village de la justice](#) qui a vocation à fédérer de manière plus large toutes les communautés de juristes : juristes d'entreprise, notaires, avocats, huissiers de justice.

Mais au-delà de ces communautés Internet des juristes pour les juristes, il faut souligner l'arrivée depuis quelques années de services Internet qui ont pour effet de démocratiser

l'accès au droit. Dans ce domaine, la volonté politique a donné naissance dès 2002 au [portail Legifrance](#), qui permet à tous (prestataires, juristes d'entreprise, DAF, patrons de PME...) d'accéder aux textes de lois, de décrets et à la jurisprudence.

Même s'il n'existe pas encore d'équivalent pour les services juridiques du site médical [www.doctissimo.fr](#), il existe des ressources disponibles pour les chefs d'entreprise à la recherche de modèles de contrats ou de procès-verbaux d'assemblée générale pour répondre à leurs besoins à des coûts réduits. Un système intéressant à observer est celui mis en place par le site [www.netpme.fr](#) sur lequel un avocat peut déposer un modèle de contrat qui est acheté (sur le modèle du droit d'auteur) par un client. Le client peut ensuite personnaliser son contrat, et il appellera souvent l'avocat auteur pour lui soumettre son projet.

Lors de la convention nationale des avocats d'octobre 2011, un atelier était consacré aux réseaux sociaux et à l'internet pour les avocats. Frédéric AZNAR, de l'agence Lexity ([www.lexity.fr](#)) a cité une étude commandée par l'ordre national des médecins, selon laquelle 80% des patients consultaient internet avant ou après leur consultation chez le généraliste. Le chiffre paraît énorme, mais qui n'a pas pianoté pour vérifier les effets secondaires d'un médicament qu'on connaît mal ? Pour soi ou ses parents vieillissants ? Il serait intéressant de faire une rapide étude : il est probable que le premier réflexe de la majorité de la population (particuliers et chefs d'entreprise) est de faire une première recherche sur Internet lorsqu'une question juridique se pose.

Ces technologies ne sont pas seulement des moyens de produire mieux et plus vite. Elles constituent des innovations de rupture (on parle des technologies disruptives) dans le sens où après l'adoption de ces technologies, le paysage n'est plus comme avant.

Dans cette catégorie de changement, on peut aussi citer les barèmes indicatifs qui permettent aux justiciables, particuliers et entreprises, de mieux comprendre leur espérance de gain. Quiconque s'intéresse un peu à la stratégie contentieuse sait qu'un élément essentiel est de bien cerner sa propre espérance de gain et celle de son contradicteur. Cela permet de construire bien souvent une solution amiable qui satisfait les deux parties.

Ce type de méthode a été adopté au cours de l'été 2013 avec la publication d'un barème indicatif de l'indemnité de licenciement en fonction de l'ancienneté (Décret n° 2013-721 du 2 août 2013) : l'aspect robuste du barème, pour ne pas dire simplificateur, ne doit pas masquer la réalité. Ce texte améliorera les chances de conciliation. Imaginons un salarié disposant de moins de deux ans d'ancienneté qui a été licencié. Le barème mentionne un montant d'indemnité de l'ordre deux mois de salaire. Le salarié imaginait peut-être obtenir beaucoup plus devant le conseil de prud'hommes. Ce barème le ramènera à la réalité. De l'autre côté, l'employeur sera aussi ramené aux réalités en cas de besoin. Chacun ajustant ses fourchettes de négociation, la conciliation sera plus facile.

Dans un autre secteur, une grande partie du contentieux devant les juges aux affaires familiales concerne des aspects financiers comme la fixation à l'origine ou l'évolution des pensions alimentaires. Peut-on raisonnablement soutenir qu'il est logique de mobiliser un greffier, un juge et deux avocats pour plaider sur l'augmentation de 50 € par mois de la pension alimentaire de l'adolescent de 15 ans parce que le salaire de sa mère a légèrement baissé et que celui de son père a légèrement augmenté ? Poser la question en ces termes m'expose à de fortes critiques. Je n'ai pas choisi non plus de masquer les problèmes. En

réalité, la communication sur le site du ministère de la justice d'un barème indicatif (par région pour tenir compte des spécificités locales du coût de la vie) permettrait au service public d'y gagner, comme à l'État de droit et aux finances publiques. Quant à la profession d'avocats, il y gagnerait en termes d'image et n'y perdrait pas nécessairement en revenus, et les souffrances humaines seraient amoindries dans beaucoup de cas.

La dernière force à l'œuvre pour nous emmener vers le nouveau maintenant est celle de la **libéralisation et de la globalisation**. Lors de la convention nationale des avocats à Marseille en 2005, j'avais tenté d'argumenter avec un représentant éminent de la profession sur le fait que ce mouvement était inéluctable, qu'il était même légitime même, et la profession pouvait en tirer plus d'avantages que de ressentir ce mouvement comme une menace. Il est charitable de dire que la réponse qui m'a été opposée tenait plus du hurlement de blessé que de la rhétorique la plus ciselée. Au moment de cette réponse peu courtoise, un confrère s'est levé pour quitter la salle et m'a glissé : « De toute façon les dinosaures vont mourir ». Je partage avec le recul son opinion. Mais les derniers soubresauts sont encore violents.

Depuis, un rapport essentiel a été rendu sur le sujet par le conseil national des barreaux ([les avocats entre ordre professionnel et ordre marchand](#)), d'une lecture parfois aride, mais riche d'enseignements.

Qu'on le veuille ou non, la prestation de services juridiques est une prestation de service et il est vain d'opposer comme certains le font la déontologie, ou la spécificité de la profession d'avocat, à cette réalité que le service juridique doit être soumis aux règles du marché pour le meilleur résultat pour l'État de droit et les citoyens.

Cela ne signifie pas que la prestation des avocats est une prestation indistincte, soumise à la loi du laissez-faire. Je suis même d'une opinion contraire : la déontologie et la capacité de la profession à faire respecter les plus hauts standards moraux et de compétences doivent servir à la distinguer.

Cet équilibre a été rappelé par la CJUE dans sa décision du 5 avril 2011. La profession d'expert-comptable a tenté de se protéger contre la publicité entre cabinets en élaborant un code de déontologie permettant la publicité dans des conditions très strictes : participation à des congrès, ou édition de lettres d'information pour la clientèle étaient autorisées, pas l'envoi de ces lettres à des prospectus (étape franchie clairement par les avocats en 2005, ce qui permet de dire que sur certains points, la profession la plus bloquée n'est pas celle qu'on croit).

En 2011, à la demande d'un cabinet d'expert-comptable français, ce code de déontologie a été censuré par la CJUE ([décision CJUE du 5 avril 2011](#)). La CJUE n'a pas, comme certains l'ont dit (pour l'avoir cru de bonne foi ?) que les professionnels libéraux devaient ou pouvaient se comporter comme des marchands de soupe (que de mépris pour ceux qui nourrissent l'humanité !). Elle a juste dit qu'on ne pouvait s'abriter derrière notre sens de la probité pour ériger et maintenir des obstacles à libre jeu du marché et qu'au final, ce qui doit l'emporter est le meilleur choix pour le consommateur.

Ce mouvement de libéralisation est appelé de ses vœux par le conseil européen dans sa recommandation concernant le programme national de réforme de la France pour 2013 (réf. en bibliographie). Selon cette recommandation, le secteur juridique français ne serait pas encore suffisamment libéralisé par rapport à l'ouverture du capital des sociétés d'avocats,

contrairement à ce que le législateur britannique a autorisé depuis 2007 : les ABS (aucun rapport avec le système d'aide au freinage ni à l'abus de biens sociaux), les « alternative business structures » (voir sur [le site de la Law Society](#)). Il s'agit de sociétés autorisées à l'exercice du droit, même si leur capital social est détenu par des non-avocats, et/ou leur direction assurée par une personne qui n'est pas inscrite au barreau.

L'arrivée de ce type de structures fait peur en France, et pourtant, le capital des sociétés d'avocats peut déjà être ouvert (JENSEN, 011.51 à 011.54). Mais si la loi a été modifiée, rares sont les sociétés d'avocats au capital ouvert. On examinera avec intérêt l'exemple de FIDUCIAL.

Les réticences provoquées par ce type de structures (toujours axées autour des mêmes rengaines : perte de notre âme, nous sommes tellement différents etc.) masquent une réalité économique révolutionnaire : par les investissements qu'elle suppose, la profession juridique (et plus généralement les PSP) du nouveau maintenant est une profession intensive en capital.

Sur le plan économique, il s'agit d'une nouveauté qui peut s'exprimer simplement. Dans un modèle de cabinet d'avocats classique, regroupant quatre à cinq associés, autant de collaborateurs et autant d'assistantes, les seuls achats, à côté des meubles meublants, sont constitués par un peu de documentation. L'immobilier peut très bien être utilisé sous le mode de la location. Dans les professions libérales par essence et par fonctionnement, les immobilisations à l'actif du bilan sont peu coûteuses.

Dans le modèle de cabinet d'avocats du nouveau maintenant, il faut de nombreux investissements, principalement dans le besoin en fonds de roulement, dans la formation et dans la recherche et le développement. La mise en place des nouveaux outils de gestion de la connaissance (wiki, intranet d'entreprises etc.) est coûteuse.

Il ne faut d'ailleurs pas céder aux sirènes du marketing sur ce point. Malgré ce que les publicitaires tentent de nous faire croire, les outils « libres » comme certains outils de fabrication de sites internet, ne sont pas gratuits. Et certains outils mis à disposition en cloud ont un coût total de possession beaucoup plus élevé que le modèle classique du serveur du fond du couloir. Il faut aussi souligner les besoins en formation sur lesquels je reviens un peu plus loin : la profession oblige les avocats à suivre 20 heures de formation continue par an. Les experts-comptables sont au double. Depuis longtemps.

Ces quelques lignes permettent peut-être d'éclairer le débat qui est mal posé sur la **valorisation des cabinets d'avocats**. Certains veulent donner à la clientèle une valeur en affirmant par exemple que le cabinet d'avocats vaut 70 % ou 90 % de son chiffre d'affaires annuelles. C'est un non-sens économique dans un contexte de grande volatilité de la clientèle. Expliquons-nous en quelques mots. Si vous avez la certitude (toujours un peu relative) d'un monde qui ne change pas et dans lequel votre chiffre d'affaires va augmenter de 5 à 10 % chaque année au fur et à mesure de votre maturité professionnelle, il n'est pas incongru de penser qu'en faisant un investissement de quelques dizaines de milliers d'euros aujourd'hui pour acquérir les parts d'un cabinet d'avocats, l'équation économique sera rentable au bout de quelques années.

Mais si votre chiffre d'affaires et votre revenu disponible ne connaissent plus aucune garantie, car les clients peuvent s'adresser à d'autres prestataires (et que de toute façon, un

client est un être humain, donc insusceptible de propriété : l'être humain depuis l'abolition de l'esclavage ne peut être captif), le débat sur la valeur du cabinet s'éclaire de manière totalement différente.

Poursuivons le raisonnement : il faut plutôt réfléchir au capital (financier, humain, en termes de temps) à mobiliser pour construire en deux, trois ou sept ans, un cabinet (et un revenu) équivalent. Dans cette perspective, il faut additionner le besoin en fonds de roulement, l'investissement nécessaire en recherche et développement et en formation, puis opérer un « savant » calcul d'actualisation.

Chacun pourra comprendre que dans cette deuxième perspective, l'horizon économique est d'abord plus proche, moins incertain. On est beaucoup plus sûr de ce qu'on va dépenser que du résultat de ce qu'on va investir, et le résultat final est plus raisonnable. En d'autres termes, l'époque de la valorisation excessive des clientèles est révolue, dans la profession d'avocat à l'instar de ce qui s'est observé dans d'autres professions (chirurgiens-dentistes et médecins depuis la fin des années 90). Je crains que ce phénomène ne heurte de plein fouet la profession d'expert-comptable dans les prochaines années...

Les forces à l'œuvre sont maintenant identifiées. La troisième partie de ce livre est consacrée aux fausses solutions et aux illusions.

## Troisième partie : Les obstacles et les illusions.

Face à ces défis, les fausses réponses, et les chimères sont nombreuses. Les discussions privées révèlent de la part de nombreux acteurs des professions un espoir bien illusoire de conserver les choses « comme avant ».

### Les réponses techniques.

Il a d'abord été envisagé de créer une **grande profession du droit**, alliant les avocats, les notaires, les huissiers de justice et les conseils en propriété industrielle.

Que les choses soient claires, j'y suis assez favorable. Lorsqu'on discute de manière raisonnable avec de nombreux notaires, on s'aperçoit que les points communs avec les avocats sont très nombreux : les problématiques embrassées sont communes (droit de la famille, des successions, de la propriété immobilière...), les méthodes de travail se rapprochent de celles de beaucoup de cabinets d'avocats dans le domaine du conseil (avec, chez les notaires, une dichotomie peut-être encore plus forte entre le notariat parisien et le notariat qui ne l'est pas).

Compte tenu de mon activité, je sais aussi que de nombreux conseils en propriété industrielle travaillent de manière très proche de celle de beaucoup de cabinets d'avocats, à tel point d'ailleurs que la profession de conseil en propriété industrielle a élaboré un nouveau code de déontologie il y a quelques années qui s'inspire très fortement du règlement intérieur national des avocats.

La profession d'avocat a d'ailleurs failli fusionner avec celle de conseil en propriété industrielle en 2007 ou 2008. À la suite d'un vote favorable des organes nationaux des deux professions (conseil national des barreaux, et compagnie nationale des conseils en propriété industrielle), la proposition de loi avait même été votée au Sénat. Elle a été retirée de l'agenda de l'Assemblée nationale dans des conditions scandaleuses : le président du groupe politique à l'époque majoritaire, sans y voir aucun conflit d'intérêt avec le fait qu'il était aussi rémunéré par un cabinet d'avocats opposé à cette fusion, a retiré cette proposition de loi de l'agenda du Parlement. C'est ainsi que cette proposition de loi ne fut pas modifiée, ou rejetée. Le vote fut confisqué. Pourtant, avec beaucoup de pédagogie de part et d'autre, les deux professions avaient réussi à s'entendre (ce à quoi les esprits chagrins pourraient répondre : c'est tellement rare). Heureusement, rattrapé par le débat sur les conflits d'intérêts au printemps 2013, cet homme politique a annoncé son retrait du barreau. La démocratie y a gagné et la profession d'avocat pas beaucoup perdu.

Quels que soient les avantages la création d'une grande profession du droit, on peut craindre que le chemin soit encore long (à la mesure des conservatismes encore prégnants), et que surtout le gain né de la constitution de cette grande profession soit bien faible. On pourrait rêver que cette grande profession soit plus forte en termes de lobbying (le rêve serait que cette nouvelle grande profession soit aussi organisée et efficace dans son lobbying que celle du notariat), mais enfin, s'il s'agit de cumuler des conservatismes des notaires, ceux des avocats, et ceux des conseils en propriété industrielle, personne n'y gagnera : ni les professionnels, ni l'état de droit.

On a aussi pu militer pour **l'intégration des juristes d'entreprise dans la profession d'avocat**. Cela existe selon des modalités en Allemagne et en Espagne. J'y suis favorable, ne serait-ce que parce qu'il existe entre la profession de juriste d'entreprise et celle d'avocats une très forte perméabilité (très fructueuse des deux côtés) : lorsque j'ai commencé mon activité professionnelle il y a 20 ans, le phénomène était encore limité à quelques cabinets parisiens. Il était déjà courant que des avocats exerçant par exemple en droit bancaire passent quelques années dans les départements juridiques des banques avant de revenir dans leurs cabinets d'origine.

Ce mouvement s'est amplifié dans les dernières années avec notamment de nombreux jeunes avocats qui rejoignent les entreprises après quelques années d'expérience (ce qui leur permet de valoriser leur excellence professionnelle et ce qui permet aux entreprises de bénéficier de leur expérience). Le mouvement s'est aussi amplifié avec l'intégration dans la profession de nombreux juristes d'entreprise par la voie de la validation de l'expérience professionnelle (voir l'article 98 du décret de 1991 qui permet à un juriste de huit ans d'expérience d'intégrer le barreau).

Mais ces réponses (grande profession du droit, intégration des juristes d'entreprise) sont seulement techniques. Elles ne permettront en rien d'affronter le nouveau maintenant.

Au rang des réponses techniques, on peut aussi ajouter la course à la taille critique qui obsède certains cabinets. Désireux d'atteindre la fameuse « taille critique » (qui s'apparente à celle évoquée par le petit gibus dans la guerre des boutons), certains cabinets ont eu une politique de croissance externe et de débauchage d'associés extrêmement agressive. Alors qu'on pensait que les cabinets d'avocats étaient immortels, la démonstration a été apportée, de manière extrêmement sévère, qu'il n'en était rien. Ainsi en 2012 le cabinet Dewey LeBoeuf a-t-il fait faillite (à la méthode américaine : une assemblée générale le lundi, les licenciements annoncés le mardi matin). Constitué à la suite de la fusion de deux méga cabinets américains, le cabinet a été rattrapé par un déséquilibre financier. Pour ceux qui croient que les cabinets d'avocats sont des entreprises nécessairement pérennes, en s'appuyant sur l'histoire française, je pense que les années qui viennent vont apporter un cruel démenti. Comparaison n'est pas raison mais un chiffre doit faire réfléchir : dans le top 100 des cabinets d'avocats aux États-Unis de 1987, 25 ans plus tard, 11 ont disparu (voir [l'article du Daily Beast](#)).

La réponse la plus conservatrice consiste à s'arc-bouter sur **les monopoles** (de fait ou de droit). Cette réponse est catastrophique pour les professionnels d'une part et pour l'avancement de l'État de droit d'autre part.

On peut prendre trois exemples à ce sujet. Le premier concerne les notaires : on voit mal à l'époque de la dématérialisation et de l'avènement du numérique la raison pour laquelle le monopole de la transaction immobilière (et de certains actes relatifs à l'état des personnes comme les contrats de mariage) serait réservé à une profession pour la simple raison qu'elle prétend être capable de conserver ses archives 99 ans (seul élément véritablement différenciateur des autres professions réglementées du droit). La réalité est que le monopole français des notaires est protégé par le ministère des finances car les notaires sont des excellents collecteurs d'impôts. Croire que ce monopole va résister longtemps à la tendance lourde de la libéralisation en Europe est une illusion, même si la profession notariale est par ailleurs très en pointe sur certains sujets en termes d'innovation technologique.

Mais dans des circonstances de grande dureté économique pour de nombreux acteurs, le monopole réservé aux notaires n'apparaîtra peut-être pas légitime longtemps aux yeux du public.

On peut aussi revenir sur un autre monopole, celui des conseils en propriété industrielle concernant le dépôt et l'enregistrement des brevets. La propriété industrielle a une relation ancienne avec le droit de la concurrence, ce qui est fort logique puisque que l'octroi d'un droit de propriété intellectuelle confère à son titulaire un monopole (ce que le droit de la concurrence n'aime pas beaucoup). Depuis très longtemps, la profession de conseil en propriété industrielle est scindée en deux branches : les conseils en droit des marques (majoritairement recrutés dans les diplômés des universités de droit) et les conseils en brevets (très souvent des ingénieurs qui ont suivi une formation de haut niveau en droit d'une durée d'un an à Strasbourg).

La formation des conseils en brevets est organisée de façon telle que jamais (à mon humble connaissance), un juriste « pur » n'a pu obtenir le diplôme de conseil en propriété industrielle dans la spécialité de brevets. J'interviens pour l'institut national de la propriété industrielle depuis quatre ans pour donner régulièrement des formations sur le droit des logiciels et des brevets partout en France. Ces formations me permettent de rencontrer à chaque fois une vingtaine de personnes exerçant dans ce secteur. Je n'ai jamais rencontré ni pu identifier un diplômé de cette formation en droit des brevets qui ne soit « que » juriste. En d'autres termes, l'ingénieur a le droit de devenir juriste, mais l'inverse est impossible. Peut-être que par nature, le juriste est inférieur à l'ingénieur, ou peut-être peut-on tirer de ce constat la conclusion que le système est bien verrouillé.

Un autre exemple du monopole concerne l'activité de représentation devant les tribunaux. On ne parle pas de la plaidoirie, mais de l'activité qui consiste à amener la procédure en état d'être plaidée devant les tribunaux, notamment par la postulation devant les tribunaux de grande instance.

Parmi les exemples de réforme menée contre toutes les réticences, la procédure devant les tribunaux de grande instance et les cours d'appel a été profondément réformée par l'instauration d'une procédure dématérialisée : le RPVA (réseau privé virtuel avocats). Le combat a été rude, les réticences fortes, des maladresses ont été commises. La profession d'avocat a même montré son visage le moins intelligent avec une action judiciaire contre un imaginaire enrichissement sans cause du Conseil National des Barreaux. Quand les avocats ne sont pas d'accord... ils font un procès.

Pendant ce temps-là, les choses avancent : ce système du RPVA permet à l'avocat d'adresser à son tribunal (celui où il est inscrit au tableau de l'ordre) et à son contradicteur ses conclusions, bientôt ses pièces, et le système permet aux trois parties du jeu judiciaire (avocats, magistrats, greffiers) de communiquer. Le juge peut communiquer aux avocats ces instructions dans le cadre de la mise en état du dossier (à vous de conclure, à vous de communiquer des pièces, etc.), et les jugements, quand ils sont rendus, sont immédiatement disponibles ce qui permet d'informer le client de la décision très rapidement.

La conséquence de ce système est simple : la remise en cause inéluctable du système de la postulation. Déjà, devant les cours d'appel, la libéralisation relative du système est intervenues simultanément avec l'intégration des avoués à la cour d'appel dans la profession

d'avocat. Un monopole : celui des avoués, a disparu. Aujourd'hui, un avocat distant de 200 km de sa cour d'appel peut gérer son dossier sur le plan de la procédure sans faire appel à un interlocuteur supplémentaire s'il le souhaite (dans les dossiers simples qui représentent 80 % du flux judiciaire, le choix paraît évident). Dans les 20 % de dossiers plus délicats, avec des incidents devant la cour pour la communication des pièces, par exemple, il peut être encore intéressant pour l'avocat distant de faire appel à un professionnel « local » qui connaît bien les spécificités de sa cour.

Le système n'est pas encore totalement ouvert : un avocat de Quimper peut suivre la procédure à la cour d'Appel de Rennes, à 200 kms, mais l'avocat de Laval (qui dépend de la cour d'Appel d'Angers) qui est à 70 kms doit encore aujourd'hui faire appel à un avocat de la cour d'appel de Rennes.

Le mouvement est incontournable : À partir du moment où la communication sécurisée avec le tribunal est assurée, le système de la postulation est un cadavre en devenir. Il a déjà quasiment disparu dans la région parisienne (un avocat situé à Nanterre peut postuler devant le tribunal de Paris) et croire que ce monopole de la postulation va perdurer est une illusion. La profession d'avocat en est d'ailleurs tellement convaincue qu'elle tente depuis quelques années, à coups d'initiatives locales malheureuses, de faire resurgir des monopoles locaux. C'est ainsi qu'on a vu fleurir des « conventions de procédure » devant les juridictions où la postulation n'est pas obligatoire : tribunaux de commerce, conseil de prud'hommes. Ainsi, pour plaider devant le tribunal de commerce de Nantes, ou Lyon, où en théorie, il n'est pas obligatoire de faire appel à un avocat local, il faut comprendre qu'il existe une différence entre les audiences d'orientation (au début de la procédure), les audiences d'incident (pour trancher les difficultés relatives à la communication des pièces par exemple), les audiences de fixation (qui vont déterminer les dates de plaidoirie), et les audiences de plaidoirie.

Toutes ces pratiques sont à la marge, voire totalement contraires aux règles du code de procédure civile. Elles aboutissent à écrire autant de règles de procédure civile qu'il y a de tribunaux de commerce en France, de conseil de prud'hommes... Tout cela sans parler de l'accueil de certains juges qui, alors que toutes les parties sont d'accord pour considérer que le dossier peut être plaidé dans les prochaines semaines, décident de sanctionner les avocats car ils ne se sont pas déplacés à l'audience et ont décidé de ne pas recourir aux services d'un de leurs confrères locaux... Ou de certains tribunaux (Nice par exemple) qui fixent les audiences à 8h15 le matin pour contraindre à faire appel à l'avocat local.

À côté de ces illusions, on peut aussi lister des **obstacles majeurs au changement**.

Tout d'abord, la **profession d'avocat est profondément désorganisée**. La légitimité du Conseil national des barreaux est systématiquement remise en cause, que ce soit par le barreau de Paris, ou par la conférence des bâtonniers (qui constitue une sorte de sénat officieux de la profession regroupant les bâtonniers hors Paris).

Certains estiment que la désorganisation est aussi due à l'influence souvent désordonnée des syndicats. Je crois que cette influence est légitime dans l'expression de la diversité. Il est aussi légitime que la profession d'avocats s'exprime de manière diverse compte tenu de sa diversité de pratiques, et aussi parce que l'exercice professionnel touche pour une partie aux libertés publiques essentielles (détention, droit pénal, droit des personnes...)

Une profession inaudible et désorganisée est aussi le symptôme d'une profession qui se sent en souffrance et le début d'un cercle vicieux. Comme la profession est désorganisée, la profession d'avocat est démobilisée, et de nombreux talents penchent plus vers la tentation de Venise que vers l'investissement politique. L'inquiétude sourd aussi chez les jeunes avocats et juristes, avec de nombreuses interrogations (parfaitement cohérentes) sur le futur de la profession, de son exercice, de sa légitimité.

### **La réticence au changement : « c'était mieux avant ».**

Le plus surprenant est que face aux changements du nouveau maintenant, les plus conservateurs ne sont pas parmi les plus âgés. Bien évidemment, un avocat gérant le cabinet qu'il a fondé et qui à l'approche de la soixantaine a pour seul souci de valoriser ses parts sociales sera moins soucieux du futur qu'un trentenaire entreprenant. Mais dans les conseils de l'ordre s'expriment des tendances au repli sur soi, au retour au monopole, et à une nostalgie rétrograde plutôt que l'affrontement de la réalité et des opportunités qu'elle offre. Et ces tendances négatives et protectionnistes s'expriment souvent de la part de la jeunesse. En d'autres termes, l'état civil n'a pas grand-chose à faire avec la jeunesse de cœur.

D'ailleurs, les juristes ne sont pas les seuls à être réticents, même s'ils sont souvent naturellement plus conservateurs qu'innovateurs.

D'autres éléments peuvent être proposés pour expliquer cette résistance au changement (pour un exposé complet et tonique : [l'article de FURLONG](#)).

FURLONG reprend un exemple dans la médecine : au XIXe siècle, l'anesthésie et l'antisepsie ont été à peu près découvertes à la même période. La différence est que l'anesthésie résout un problème immédiat (la douleur) qui concerne non seulement le patient mais aussi le chirurgien (dont le travail est beaucoup plus simple lorsque le patient est anesthésié au moment de l'intervention chirurgicale...). Tandis que l'antisepsie traite un problème aux conséquences lointaines concernant surtout le patient et que les premières méthodes d'antisepsie étaient douloureuses pour les médecins (car les premiers produits étaient très irritants pour la peau des mains des chirurgiens). Au total, il y a entre l'adoption de ces deux techniques plusieurs dizaines d'années.

En fait, l'auteur nous indique qu'il n'existe que trois manières de faire changer les gens : la politesse, la force, et la motivation (notamment par des rémunérations variables). Mais la force la plus efficace pour entraîner vers l'innovation est l'exemplarité et la collaboration au sein des organisations. En d'autres termes, un nouveau logiciel de traitement des dossiers ne sera adopté par tous les membres d'un cabinet juridique que si les associés (tous les associés) y montrent de l'intérêt, participent aux formations, et acceptent par exemple que dans les premières semaines, la productivité soit un peu réduite (si peu) pour que la productivité, mais aussi les manières de travailler, changent drastiquement dans l'intérêt de tous dans les semaines qui suivent. En termes négatifs, il existe une vieille citation de management : le poisson pourrit toujours par la tête. De manière plus positive on pourrait citer : « *l'exemplarité n'est pas la meilleure méthode pour influencer les gens, c'est la seule* » (Albert Schweitzer).

Or, de nombreux cabinets d'avocats sont confrontés à des réalités qui rendent très difficile le changement : dans les grandes firmes, de nombreux « associés » ne se sont même jamais parlés, l'écart entre les rémunérations des associés se situe dans un facteur de 1 à 10, de très nombreux associés sont d'abord en compétition avec d'autres associés de leur propre cabinet, et dans les cabinets importants, certains associés n'ont même pas une information exacte sur la situation réelle de la société.

Dans ce contexte de changements formidables en cours dans le secteur juridique, et alors que les obstacles et les illusions sont nombreux, des pistes de réflexion et d'action sont à portée.

## Quatrième partie : agir.

Pour les juristes qui sont jeunes de cœur (et l'état civil n'a rien à y voir), je propose dans cette quatrième partie quelques pistes de réflexion et surtout d'actions, qui doivent sonner pour le lecteur comme des messages optimistes.

En ce qui concerne **la profession d'avocat**, elle doit être apaisée et organisée. Il faut espérer que les relations deviennent courtoises et constructives entre les différentes composantes de la profession d'avocat. On peut aussi rêver que le projet de fusion avec les conseils en propriété industrielle soit repris de manière constructive pour aboutir.

Le lecteur pourra penser qu'il s'agit de vœux pieux. Compte tenu des blocages au sein des institutions, la solution pourrait venir du pouvoir politique, qui trancherait pour une solution comparable à celle en vigueur au Royaume-Uni : une autorité de régulation à côté d'un « ordre national ». D'un côté, la discipline, l'information des entreprises et particuliers. De l'autre, la représentation auprès des institutions. Cette révolution copernicienne suppose que soient réunies plusieurs conditions : une profession décrédibilisée dans sa représentation (on y est), du courage politique (à voir), une demande du public (on ne l'entend guère mais les choses peuvent changer).

En ce qui concerne **la formation initiale des avocats**, on peut estimer qu'il faut, sinon la reprendre en totalité, au moins lui donner un nouvel élan. Au moment où le président Barack Obama a donné son opinion sur la formation initiale des avocats aux États-Unis (il penche pour une formation en deux ans plutôt qu'en trois ans), le schéma adopté pour la formation initiale des avocats en France il y a quelques années montre ses limites (avec formation en deux ans avant la prestation de serment et possibilité pour le jeune avocat de lancer son cabinet immédiatement après la prestation de serment).

Il faut souhaiter que la formation initiale soit axée très fortement sur la déontologie et sur l'apprentissage de tout ce qui est nécessaire pour le jeune professionnel, en dehors du droit !

En ce qui concerne **la déontologie**, il faut la concevoir comme une véritable matière juridique, et non plus comme un chapelet de bonnes intentions moralisatrices. Je ne nie pas, bien au contraire, que la déontologie puise ses racines dans certains grands principes d'essence morale et éthique. J'affirme néanmoins que la maturité de cette matière juridique suppose qu'elle soit traitée comme le reste de la science juridique. Je veux prendre pour exemple la question de la publicité des avocats. Sur le plan historique, cette publicité a été autorisée dans le principe en 1991. Lorsqu'en 1994 un cabinet d'avocats a fait paraître dans le journal « les Échos » un quart de page consistant simplement à mentionner le nom, l'adresse et le numéro de téléphone du cabinet (sans même parler des matières traitées) le tout encadré comme une plaque d'avocats à la porte d'un immeuble, les débats ont été virulents dans la profession. Ce qui est incroyable est que des débats aient pu avoir lieu. La loi le permettait depuis trois ans !

La déontologie doit donc être enseignée comme une véritable matière juridique et le raisonnement sur la réglementation de la publicité des professions réglementées doit être trouvé plus dans l'arrêt de la CJUE d'avril 2011 que dans les écrits de la fin du XIXe siècle de certains auteurs surannés.

C'est donc une déontologie revivifiée qu'il faut enseigner.

Pour aller jusqu'au bout du raisonnement, les juristes admis dans les écoles d'avocats subissent un examen (la majorité sont convaincus qu'il s'agit d'un concours) relativement sélectif. Il est donc à mon sens totalement inutile de vouloir leur enseigner à nouveau le droit des sociétés ou le droit des contrats ou le droit pénal, sauf les questions pratiques de procédure (procédure civile, procédure pénale, et pour les conseils, procédure fiscale notamment). En revanche, il faut rénover l'enseignement par la mise en place de cas pratiques à réaliser en groupe plutôt que d'imposer des cours d'amphithéâtre.

Plutôt que des matières juridiques, il faudrait enseigner ce qui est nécessaire à l'avocat débutant : d'abord des cours **de gestion et de management**. Je ne parle pas de quelques heures de comptabilité de base, qui sont pourtant nécessaires. J'ai appris à plus de 30 ans les règles essentielles de gestion du temps. Pourtant, je prétends qu'un avocat ne devrait pas être diplômé s'il ne connaît pas la [loi de Parkinson](#) (qu'on ne trouve pas dans le code civil) ou la [matrice d'Eisenhower](#).

Au-delà de ces questions de management, on pourra enseigner avec beaucoup d'intérêt les règles essentielles de **la gestion de projet** : comment animer une réunion (adresser un ordre du jour trois jours avant, confier l'animation de la réunion à une seule personne, et rédiger un compte rendu adressé le lendemain), comment identifier les différentes tâches nécessaires à la réalisation d'un projet, séparer les tâches dites critiques des tâches dites subalternes, et les grands principes d'organisation.

Bien évidemment, l'accent doit être mis sur les **technologies de l'information** et plutôt que de considérer le Wifi comme un ennemi, il faudrait permettre aux étudiants de réaliser leurs recherches et de prendre leurs cours avec leurs outils (il y a encore deux ans j'aurais peut-être écrit : « leurs ordinateurs », mais chacun peut disposer aujourd'hui de tablettes notamment pour prendre des notes en cours).

Sur ces sujets, on peut lire avec intérêt le rapport Bédry sur la réforme de la formation initiale des avocats (réf. en bibliographie) qui semble prendre le sujet à bras le corps et proposer des solutions fortes (on notera avec une pointe de tristesse que ce rapport ne doit pas, en théorie, être diffusé à l'extérieur de la profession...).

**Sur la formation continue** : il faut augmenter le nombre d'heures de formation continue obligatoire. Les grands cabinets internationaux d'audit sont à plus de 4 fois les 20 heures annuelles imposées aux avocats. Quant à la spécialisation, il faut la redévelopper comme un sceau de qualité garantie. Pourtant, elle est en baisse ! En 2000, il y avait 13 200 spécialistes, tandis qu'en 2010 on comptait 11 200 spécialistes seulement. La baisse est donc de 2.000 spécialistes en « données brutes », donc env. -15%. Le problème est qu'en 2000, il y avait en France 36 000 avocats et 52 000 en 2010. On est donc passé de 36 % de spécialistes à 21 %, soit moins 42 % !

La chute du nombre d'avocats spécialistes s'explique notamment par une attitude malthusienne de la part de certaines écoles d'avocats, laissant les jurys s'organiser autour d'avocats titulaires de leur spécialisation qui ont tout fait pour empêcher la montée des jeunes avocats dans les spécialités...

En ce qui concerne **les cabinets d'avocats**, on affirme depuis quelques années qu'il n'y a de salut que dans le Biglaw ou le solo. En d'autres termes, seuls survivront (ou en tout cas prospéreront) les grands cabinets internationaux globaux présents dans de nombreux pays et capables de répondre aux besoins des firmes globales, d'un côté. De l'autre côté, pourra continuer à prospérer l'avocat individuel (ou quasi individuel), selon la modalité du « *Street Lawyer* » (l'avocat de proximité) ou du cabinet de niche. L'avocat de proximité a vocation à traiter les besoins généralistes les plus courants avec des charges relativement limitées (des locaux qui peuvent s'apparenter à une échoppe dans une petite ville de périphérie par exemple) tandis que le cabinet de niche réunit quelques professionnels expérimentés super-spécialisés.

J'ignore totalement si ce sont les deux seules modalités de réussite.

Les instances professionnelles militent pour un regroupement des avocats dans des structures d'exercice plus efficaces. Pourtant, les chiffres disponibles démontrent que l'exercice individuel est toujours au même niveau (environ 35 % des avocats), ce qui est vraiment dommage.

En revanche, je suis convaincu que la course à la taille critique avec des fusions entre cabinets sans aucune création de valeur est un chemin suicidaire.

Le produit vendu par le juriste est sa connaissance et son expérience. Or, le monde de la connaissance est totalement révolutionné depuis une quinzaine d'années, et il faut donc investir considérablement dans la connaissance. Dès lors, l'investissement doit être très fort en formation et en gestion de la connaissance (notamment par les outils informatiques les plus évolués).

Et l'innovation doit concerner aussi le « business model » des cabinets (le modèle d'affaires, ou manière de vendre ses services), par exemple en packagant son savoir...

Dans le futur, **le monde judiciaire et la magistrature** développeront toutes les méthodes alternatives pour le règlement des contentieux dans le domaine notamment de la médiation. Le lecteur intéressé par ces sujets peut aller voir avec beaucoup d'intérêt ce qui se passe au Québec et plus généralement au Canada.

**La totalité du monde judiciaire** (magistrature, avocats, huissiers de justice) devrait adopter les mêmes principes que ceux qui s'appellent au Québec le « langage clair ». À ce sujet, il faut saluer l'initiative du conseil d'État qui a décidé à l'été 2013 de commencer à simplifier la rédaction de ces arrêts en supprimant l'obligation de débiter chaque phrase par les termes « considérant que ». Je serais assez favorable à ce que toute phrase de plus de 15 mots soit interdite. Il ne s'agit pas d'appauvrir le droit, bien au contraire, mais les conjonctions de coordination et les circonlocutions participent à ce que Molière attribuait aux médecins du malade imaginaire : la protection d'un monopole de la connaissance par une élite autoproclamée.

Quant aux **directeurs juridiques**, leur nouveau maintenant est là, et ils gagneront à expliquer leurs méthodes de panélisation aux avocats plutôt qu'à les considérer comme des adversaires (ou des citrons dont il faut extraire la pulpe). Dans cette relation de confiance à construire, les avocats doivent aussi comprendre les impératifs de management et de

business de leurs interlocuteurs pour dépasser la simple analyse technique de leur dossier. Les juristes d'entreprise pourront expliquer aussi, et tout le monde y gagnera, leur attente de valeur. Par exemple, lorsqu'un juriste d'entreprise demande la révision d'un contrat à son prestataire avocat, il n'attend pas nécessairement une relecture précise, profonde et pointilleuse. Ce niveau de révision doit être réservé aux contrats importants (et c'est le client qui décide ce qui est important, pas l'avocat). On peut aussi imaginer un deuxième degré de lecture : le juriste attire l'attention de l'avocat sur une ou deux clauses essentielles et en attend un commentaire précis, voire une rédaction alternative. Enfin, on peut distinguer la révision robuste, dans laquelle l'avocat fait une lecture transversale du contrat et attire l'attention de son client sur les quatre ou cinq clauses essentielles.

En guise de conclusion, pour élargir un peu le champ d'action, je pense que **l'État de droit est consubstantiel au progrès de l'humanité**. Néanmoins, à la manière d'un Jean Carbonier (et son « flexible droit ») qui estimait qu'il pouvait y avoir trop de droit, je suis convaincu qu'il faut plus de droit efficace et moins de droit jargonnesque. On pourra appeler le législateur (là aussi, il s'agit d'un vœu pieux) à légiférer la plume tremblante (comme disait Portalis).

En tout cas, les mouvements à l'œuvre (comme la numérisation, l'internet etc.) participeront plutôt de manière positive à la dissémination de la norme juridique, et à sa connaissance. En connaissant mieux la règle de droit, le citoyen, l'entrepreneur, et tous les intervenants d'une société (syndicaliste, association...) gagnent en confiance dans sa représentation publique.

Les juristes, quel que soit leur profession, sont des passeurs de connaissance et des apporteurs de sécurité. Cela ne signifie pas que les monopoles doivent être organisés pour leur assurer un revenu excessif en rémunérant les positions acquises plutôt que les entrepreneurs.

Un jeune juriste de 2013 sera confronté à un challenge professionnel absolument passionnant parce qu'il pourra participer à la redéfinition des méthodes de travail et de l'organisation de sa profession. J'espère que ce livre blanc lui aura donné quelques clés et quelques signaux sur ce chemin enthousiasmant. Innovons !!!

## **Bibliographie.**

Lucien Karpik, les avocats. Entre l'État, le public et le marché. XIII<sup>ème</sup> au XX<sup>e</sup> siècle. Bibliothèque des sciences humaines NRF, éditions Gallimard, 1995.

Dominique Jensen, cabinet d'avocats, création et stratégie, organisation et gestion, Dalloz de référence 2013 – 2014.

Observatoire du conseil national des barreaux, avocat : évolutions et tendances de la profession, année 2011 ([actualisé en 2013](#))

Profession avocat : le guide, publié par les éditions Lamy en partenariat avec le conseil national des barreaux, édition 2011.

Michel SERRES, Petite poucette, manifestes le Pommier, 2012.

Caura BARSZCZ, petit dictionnaire irrévérencieux et iconoclaste de l'avocat d'affaires, CBP, décembre 2011.

Richard SUSSKIND, the end of lawyers ?, Oxford University Press, 2008.

Richard SUSSKIND, Tomorrow's lawyers : and introduction to your future, Oxford University Press, 2013.

Donna SEYLE, Law practice strategy, creating a new business model for solos and small firms, Kindle Edition, 2011.

Philippe d'IRIBARNE, La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales, éditions du Seuil, Paris, 1989

Barreau du Québec, Les avocats de pratique privée en 2021, [rapport de 2011](#).

Stephen Mayson, Law Firm Strategy, Competitive Advantage and Valuation, Oxford University Press, 2007.

[Recommandation du Conseil](#) concernant le programme national de réforme de la France pour 2013 et portant avis du Conseil sur le programme de stabilité de la France pour la période 2012-2017 {SWD(2013) 360 final}.

CJUE, 5 avril 2011, grande chambre, [Société fiduciaire nationale d'expertise comptable](#).

Conseil National des Barreaux, rapport dit Bédry, sur la réforme de la formation initiale des avocats, adopté en AG les 14 et 15 juin 2013 (disponible sur accès réservé).

Conseil National des Barreaux, en collaboration avec l'université de Paris X Nanterre, Les avocats entre ordre professionnel et ordre marchand, sous la direction d'Olivier Favereau, [en téléchargement](#).

## Ressources disponibles sur internet (comptes Twitter et adresse de sites internet)

Gerry Riskin, @Riskin, [www.gerryriskin.com](http://www.gerryriskin.com)  
Jordan Furlong, @Jordan\_law21, [www.law21.ca](http://www.law21.ca)  
Wall Street Journal, @WSJlawblog  
Solicitors Regulation Authority, @sra\_solicitors  
Richard Susskind, @richardsusskind  
Georges Beaton, @grbeaton\_law  
Charles Christian, @ChristianUncut  
Conseil National des Barreaux, @CNBarreaux, [www.cnb.avocat.fr](http://www.cnb.avocat.fr)  
Village de la Justice, @Villagejustice, [www.village-justice.com](http://www.village-justice.com),  
AJFE, @AfjeAfje, [www.afje.org](http://www.afje.org) ,  
<http://avocatmanager.wordpress.com> ,  
Frédéric Aznar, @lexity, [www.lexity.fr](http://www.lexity.fr) ,  
Stephen Mayson, @StephenMayson

Jordan FURLONG, <http://www.law21.ca/2013/08/why-lawyers-dont-innovate>

<http://www.youtube.com/watch?v=i6NSj6pwuPU> , Dans cette vidéo (50 minutes), quatre interventions sur le futur des services juridiques.

<http://www.youtube.com/watch?v=l5iGp-bqwnY> , Digital Age-Does the Digital Age Mean the End of Lawyers? Interview de Richard SUSSKIND (26 minutes).

Pour faciliter la vision de ces interviews, activez la fonction « sous-titre », en anglais ou en français (attention la fonction de traduction par sous-titres donne souvent des résultats très surprenants).