



Stratégie de développement du cabinet

De l'intention à l'action d'innover : quels parcours possibles ?

Sixième partie

Depuis le début de ces chroniques, nous nous sommes affranchis des règles pour imaginer comment innover et faire progresser nos organisations afin de répondre aux innovations attendues par le marché. Mais la démarche ne peut être exogène dans une profession réglementée ! Et la protection par la déontologie peut parfois apparaître comme un frein : souvenez-vous il y a quelques années, avant que certains avocats ne créent leur legaltech ? En ces temps d'élections, certains souhaitent d'ailleurs faire évoluer notre déontologie et donner à la profession une plus grande capacité d'innovation et de compétitivité. Voyons si on peut conjuguer facilement innovation et déontologie.

DÉONTOLOGIE ET INNOVATION : CONCILIER L'INCONCILIABLE ?

L'innovation est certes un processus rationnel, mais doit permettre une large liberté créative pour améliorer dans le cas des avocats leurs services, leurs prix, leur segment de marché, leurs canaux de distribution... pour satisfaire un client final de plus en plus exigeant.

La déontologie de l'avocat quant à elle existe pour garantir l'indépendance et l'homogénéité de la profession, en maintenant des valeurs morales et des comportements, pour garantir au justiciable la qualité de la prestation rendue.

La première gageure est certainement celle de l'homogénéité de la profession, avant de parler de la morale et notamment des activités commerciales même accessoires.

Depuis trente ans le nombre d'avocats a doublé, le chiffre d'affaires de la profession

a triplé, offrant une grande diversité d'exercice même si la formation, qui fait déjà l'objet d'évolutions dans certaines écoles d'avocats ne sera pas revue avant le 1^{er} janvier 2022¹, ne permettait pas forcément d'exercer ce choix.

L'analyse de la segmentation des cabinets met d'ailleurs en valeur des situations très contrastées entre un avocat libéral exerçant en individuel – la majorité – et les 150 premiers cabinets d'affaires. Et même à l'intérieur de ce classement, le contraste entre le « dernier »², qui avec 8 avocats affiche un chiffre d'affaires de 2,6 millions d'euros, ne peut être qu'une entreprise différente du premier qui fédère 1 487 confrères et génère 324 millions d'euros de chiffre d'affaires, sachant que le soixante-dixième cabinet avec 50 avocats réalise 12,8 millions fin 2019.

Un cabinet est en effet au sens économique une entreprise qui ne peut se développer qu'en investissant, et pour ce faire doit dégager une capacité de financement soit par son



Par

Stéphane Baller

Avocat of counsel
Promoteur de
la stratégie de
développement, De
Gaulle Fleurance &
Associés Professeur
associé d'économie
et co-directeur du DU
T2DL Transformation
digitale du droit &
legaltech Paris 2
Assas
Créateur du projet Bon
Droit ! et des Young
Legal Creatives

¹ CNB, « Formation des élèves avocats : adoption d'une nouvelle décision à caractère normatif », 15 sept. 2020, décision qui a été publiée au JO le 5 nov. 2020.

² <https://www.magazine-decideurs.com/decideur-100/classement-effectif-2020>



*La commercialité
revue à l'aune de
la raison d'être de
l'entreprise
serait-elle
encore un
danger ?*

activité, soit en ayant recours aux moyens de financements offerts par le marché. La capacité de financement va donc dépendre de la volonté des associés d'améliorer la marge réalisée avec des leviers relativement limités dans un service où la part capital humain reste majoritaire, et d'avoir la sagesse de privilégier l'intérêt collectif du futur du cabinet, au « détrimement » d'une rémunération immédiate. Si vous ajoutez à cela l'impossibilité pour des questions d'indépendance de recourir à d'autres moyens de financement que les emprunts bancaires classiques, vous limitez d'autant la capacité d'investissement des cabinets « classiques », comme l'a souligné récemment le rapport Perben³.

Car si l'indépendance est une attitude et une apparence qui font partie du serment de l'avocat au même titre que la dignité, la conscience, la probité et l'humanité, on peut se poser la question, à une époque où les entreprises commerciales encouragées par le législateur⁴ travaillent sur leur raison d'être et veulent démontrer les mêmes qualités, du bien-fondé du « danger » de commercialité pour les avocats sur le marché du droit. L'indépendance économique ne permet-elle pas à l'indépendance d'esprit de s'affirmer, comme le démontrent certaines entreprises familiales ?

PLUS DE FINANCEMENT POUR PLUS D'INDÉPENDANCE ET DE CAPACITÉ D'INNOVATION ?

L'innovation pour un cabinet, même frugale, fait partie de ses investissements, car elle représente *a minima* la mobilisation d'heures qui seront dans un premier temps ni chargeables, ni amortissables dans le temps et vont obérer la capacité de production, ce qui suppose une volonté collective des associés et un traitement équitable des collaborateurs sur leur chargeable annuel. De plus, pour que l'innovation puisse apporter une dynamique à un cabinet, elle doit s'inscrire dans un processus permanent. Comme le commerce, il n'est pas possible de parier uniquement sur les moments de sous-activité qui n'obligent pas à un arbitrage entre heures chargeables et non chargeables pour « se mettre » à innover et stopper dès que l'activité reprend.

Le recours à des financements extérieurs, comme nous commençons à le voir sur le marché anglo-américain⁵, ou à des stratégies d'alliance pourrait permettre de pallier cette difficulté, tout en devant respecter une

limite déontologique : le caractère accessoire des activités commerciales de l'avocat, stigmatisées historiquement comme incompatibles, à une époque certes où la noblesse de la profession lui permettait de vivre et où le droit ne faisait pas l'objet d'un commerce.

Cependant, le paysage économique a changé, même pour les activités contentieuses qui certainement vont évoluer avec la désintermédiation de la justice encouragée par le législateur et la promotion des modes alternatifs de résolution des différends. On pourrait se poser la question de l'imagination nécessaire à un avocat entrepreneur pour, aujourd'hui, développer sur une activité connexe au droit – une *legaltech*, une maison d'édition ou un cabinet de recouvrement de créances... – en parallèle de son activité, avec des moyens de développement organisés « comme dans une entreprise » qui indirectement vont contribuer à sa rémunération, formant finalement au sens économique un agent, mais à l'analyse juridique, deux activités distinctes pour être conforme à la déontologie.

Le marché du droit est devenu si attractif que certains ont su mettre à profit la digitalisation, la puissance de stockage et la capacité de calcul, pour rassembler, valoriser et rendre accessibles à beaucoup des contenus juridiques, alors que d'autres investissaient pour améliorer la productivité des processus de production du droit par les cabinets⁶ ou les entreprises⁷.

Tous ont mobilisé des financements à commencer par leurs économies, le « *love money* » des amis, les financements publics de la *start-up Nation* et, dans la mesure du possible, si leur modèle arrivait à convaincre des investisseurs privés, ont levé des fonds, sans perdre leur indépendance d'entrepreneur, mais en ayant pour certains l'obligation de rendre des comptes régulièrement sur l'exécution de leur stratégie et la rentabilité dégagée. Et aujourd'hui certaines *regtech* – c'est aussi du droit ! – ont des tailles beaucoup plus importantes que les *legaltech*, avec toujours à leur tête les équipes de fondateurs. Sauf cas exceptionnel, l'apport financier externe n'entraîne donc pas forcément la perte de contrôle, si la stratégie achetée par le financeur est correctement exécutée. D'ailleurs, les mécanismes de gouvernance actuels permettent tout à fait de limiter les droits de vote si votre investisseur l'accepte, ce qui suppose une très bonne rentabilité et/ou une grande confiance dans le *management*. Et la limite à l'ouverture du financement

³ « Mission relative à l'avenir de la profession d'avocat », prés. par D. Perben, rapport remis au garde des Sceaux, juill. 2020, p. 33.

⁴ Loi Pacte, raison d'être, et société à mission : comment passer à la pratique ?, www.editions-legislatives.fr, 23 janv. 2020.

⁵ S. Baller, De l'intention à l'action d'innover : quels parcours possibles ?, 7^e partie, *D. avocats* 2019, 650.

⁶ Les principales levées de fonds américaines de *legaltech* concernant souvent des entreprises d'e-discovery.

⁷ L'automatisation des contrats représente aujourd'hui une priorité pour beaucoup de grands groupes.



des cabinets est peut-être plus à rechercher au niveau de la transparence possible sur la performance financière d'un cabinet, qu'au niveau de la déontologie.

L'expérience de la crise covid a démontré la fragilité des avocats individuels, mais a aussi été un excellent révélateur de la qualité de gestion des organisations les plus importantes dans une profession où, il faut le reconnaître, nous sommes peu nombreux à être préparés à devenir chef d'entreprise de droit, ne serait-ce que par la faible éducation financière et managériale de notre cursus sur ce plan un peu daté.

Certes, les équipes dirigeantes des cabinets peuvent être challengées par leurs associés, mais l'exercice est-il aussi rigoureux que lorsque vous êtes face à un investisseur professionnel extérieur à votre organisation ? N'est-il pas plus difficile d'acheter la tranquillité d'un agent financier extérieur auquel vous avez vendu un scénario de développement pour qu'il investisse, que d'obtenir avec un bon sens politique et quelques gestes, un consensus interne ? N'est-il pas plus facile de distiller l'information sur la performance à ses associés, que de répondre à une analyse de rentabilité financière qui peut révéler les zones d'effort et obliger à les exploiter sous la contrainte de l'obtention ou du maintien du financement ? Une invitation régulière par son banquier est souvent un moment plus agréable !

Enfin, serions-nous prêts à communiquer sur la rentabilité de nos cabinets ? Dévoiler nos systèmes de rémunération ? Investir dans un directeur financier ou demander à l'un de nos associés d'aller plus loin dans l'analyse financière pour prendre en charge la relation avec les investisseurs ? Devenir des *equity partners* salariés qui n'auraient plus de clientèle privée, tout comme nos collaborateurs, ce qui alignerait cependant la réalité avec la pratique actuelle dans certaines organisations, avec l'accord de tous, du contrat de collaboration⁸.

Et, dernière question, cette rentabilité est-elle suffisante pour attirer des investisseurs sur un marché en France étroit, même s'il est significatif, qui peine à décoller pour atteindre les niveaux anglo-saxons⁹ ? L'exploration par un cabinet de nouveaux segments de marché, notamment le développement d'un réseau européen pour mieux servir ses clients, pourrait d'ailleurs être une solution ambitieuse avec une logique d'investissement intéressante.

LES VÉRITABLES LIMITES DÉONTOLOGIQUES À L'INNOVATION ?

Passé l'épreuve du financement de l'innovation, il reste encore certaines contraintes qui doivent être acceptées, car intemporelles et apportant de la valeur à l'avocat par rapport au « commun » des juristes : la confidentialité, le respect du secret professionnel, la gestion des conflits d'intérêts.

La prise en compte de ces éléments ne pose pas de problème quand l'innovation se réalise à l'intérieur du cabinet, mais doit être aménagée avec vigilance dans le cadre d'une collaboration par exemple avec une *legaltech*. Il est en effet tentant d'utiliser comme cheval de Troie commercial les équipes de développement de la *start-up*, comme ses actions de communication, voire de codévelopper des solutions avec de la donnée qui manque tant aux *legaltech* et abonde dans les cabinets... si elle est anonymisée. Une grande vigilance doit être observée sur ce point afin de formaliser les échanges de renseignements « commerciaux », d'obliger à des règles de confidentialité aussi fortes que celles observées dans une profession réglementée et de pratiquer une totale transparence avec sa clientèle sur la réalité des accords de collaboration, voire de rémunération directe et indirecte. Le modèle vertueux est peut-être d'ailleurs une grande collaboration intellectuelle sur le développement du produit et ses usages dans l'intérêt du client – un autre principe essentiel des règles déontologiques qui doit aussi pousser à la performance – en limitant les échanges financiers.

Finalement, le financement de l'innovation serait plus facile à contenir pour vérifier l'indépendance de l'avocat et l'absence de subordination, que l'innovation commerciale beaucoup plus informelle et difficile à suivre ? Surtout qu'aujourd'hui la rémunération de l'apport d'affaires étant prohibée, tout comme le pacte de *quota litis*¹⁰, y compris sur les activités extra-judiciaires, les avocats français se trouvent handicapés face à la concurrence des cabinets de conseil. Que faire face à ceux qui en France embauchent des avocats salariés, voire face à des cabinets européens dont le développement a été facilité par la libéralisation offerte par la directive services¹¹, équipés de véhicules type *alternative business services* pour conjuguer sur le marché du conseil en droit intensité capitalistique, stratégie d'alliance avec des éditeurs et moyens commerciaux modernes de diffusion des prestations.

Seriez-vous capable demain de pitcher votre projet de cabinet devant un fonds d'investissement ?

⁸ <https://bit.ly/2Ue4WQI>.

⁹ B. Deffains et S. Baller, Observatoire des acteurs économiques du droit, CRED-Paris 2 Assas, 2017.

¹⁰ UJA, « Rapport sur le pacte de *quota litis* », juin 2020.

¹¹ Dir. n° 2006/123/CE du Parlement et du Conseil du 12 déc. 2006 relative aux services dans le marché intérieur.



Même si l'innovation n'est pas que digitale, nous avons une obligation d'investir pour nos clients en demande croissante de droits, sinon d'autres le feront.

UN MOTEUR DÉONTOLOGIQUE INATTENDU POUR INNOVER : LE CLIENT !

Parfois, lorsque l'on suit les enseignements de déontologie, on peut avoir l'impression d'explorer un champ disciplinaire de contraintes, et parfois on oublie les dispositions qui régissent le comportement de l'avocat vis-à-vis de son client, qui finalement obligent à innover !

Compétence, dévouement, diligence et prudence doivent guider l'avocat dans sa vie professionnelle. Que penser aujourd'hui, à une époque où le flux législatif continu oblige à une mise à jour permanente, de l'avocat qui ne se serait pas équipé pour répondre aux questions de son client avec certitude ? Comment proposer aux justiciables une garantie de sécurité sur une matière, si l'avocat n'est pas spécialisé, mais peut avoir accès au savoir ? Comment sur certaines questions de droit ne pas obliger au regroupement de compétences pour arriver à répondre correctement à une question complexe ? Si l'entreprise comprend que le droit est un avantage concurrentiel, comment le devoir de compétence et de diligence n'oblige-t-il pas l'avocat à investir dans l'innovation juridique des solutions, mais aussi l'abaissement des coûts de revient de sa prestation pour permettre de consommer plus de droit, ou tout simplement son accessibilité ? La notion de désintéressement pour agir avec humanité et conscience professionnelle, modérer ses honoraires et exercer sa profession avec diligence¹² est intéressante pour nous pousser à innover, au-delà des questions de dynamique de *management* ou de capacité d'adaptation de nos structures dans un monde incertain auxquelles une posture d'innovation peut répondre.

Le droit devient en effet une valeur marchande et le cabinet d'avocat une entreprise de droit pour tout son volet extra-judiciaire, on ne peut le nier, les experts-comptables, les notaires, les huissiers mais aussi les cabinets de conseil l'ont bien compris et le législateur européen l'encourage.

On peut se poser la question sur le volet judiciaire, même si l'aide juridictionnelle est augmentée, de la rationalisation des travaux et de l'utilisation du digital pour améliorer notre performance, faciliter les échanges d'écritures, de pièces, d'actes avec nos confrères et les juges pour pouvoir consacrer plus de temps à nos clients, nos collaborateurs et aux magistrats.

Enfin, l'encouragement aux modes alternatifs de résolution des différends peut créer un nouveau marché¹³ où les avocats ne seront pas seuls : médiateurs, tiers conciliateurs¹⁴, mise en place par les entreprises de médiation interne, plates-formes de résolution des conflits¹⁵... la covid-19 et le blocage de la machine judiciaire rendent imaginatifs les justiciables avec des nouvelles générations qui n'ont plus la même considération pour l'autorité. Et, même dans le procès, les modes de preuve peuvent évoluer et la *blockchain* demain révolutionner la gestion de la preuve pour la pousser, comme pour la *compliance*, entre les mains des opérationnels. Sans oublier l'utilisation de l'intelligence artificielle, pour l'instant confidentielle dans le droit, mais pour laquelle les professions du droit doivent anticiper un marché.

Tout porte donc à nous mobiliser pour innover et adapter notre déontologie pour mieux faire, mais déjà explorons tout l'univers des possibles qui est très vaste sans chercher un prétexte d'évitement face au progrès !

¹² H. Ader et A. Damien, *Règles de la profession d'avocat*, Dalloz Action, 2020/2021.

¹³ *Compliance*, nouveau paradigme pour l'avocat, D. avocats 2020. 139 ; *ibid.* 2020. 211 ; *ibid.* 2020. 267.

¹⁴ Tiers Conciliateurs, « Covid-19 ; Paris Place de Droit crée les Tiers Conciliateurs pour soutenir les entreprises », <https://tiers-conciliateurs.fr/>.

¹⁵ <https://madecision.eurojuris.fr/>