

LA FIN DES CABINETS D'AVOCATS : UNE IDÉE MORT-NÉE

En publiant un livre au titre provocateur, Jaap Bosman lance un pavé dans la mare. Mais bien conscients de la transformation du marché dans lequel ils évoluent, les cabinets d'avocats, dont la disparition est ici annoncée, savent encore se rendre indispensables.



Lorsque Jaap Bosman publie son livre *Death of a Law Firm*, il ne cherche pas autre chose qu'à alerter sur le besoin de stratégie des cabinets d'avocats. Et justement, Jaap Bosman s'est reconverti, après une carrière de *business developer* chez Nauta Dutilh et Houthoff Buruma, dans le conseil en stratégie. Si sa démarche a un caractère marketing évident, elle a le mérite de lancer le débat sur l'avenir de la profession.

L'auteur part d'un constat: les prestations juridiques deviennent standardisées, réalisables par n'importe quel juriste, presque par un robot. Les cabinets répondent à cette tendance

Avec sa vision de conseil en stratégie, Jaap Bosman observe les cabinets d'avocats d'affaires et tire les enseignements de leur évolution au cours des quinze dernières années.

par la réduction de leurs coûts et la croissance de leur technicité. Mais, une fois la ceinture serrée au dernier cran, la structure s'effondre. Les cabinets traditionnels ne peuvent tordre leur modèle indéfiniment, la transformation – pour peu qu'elle soit souhaitée – les mène à leur perte. La plupart des cabinets ont besoin de faire évoluer leur modèle pour survivre, quitte à adopter un positionnement différent de celui de leurs pères fondateurs.

LA FAILLITE EST SOUDAINE, INATTENDUE ET RAPIDE

30 % des cabinets d'avocats d'affaires font face à un risque de faillite. Bro-

beck (1926-2003), Heller Ehrman (1890-2008), Thelen (1924-2008), Dewey & LeBoeuf (2007-2012), Bingham McCutchen (1891-2014), Howrey (1956-2011): à chaque fois, la faillite est soudaine, inattendue et rapide parce que tous ces cabinets ont fait la course au développement, persuadés que plus vite ils grandiraient, mieux ils se porteraient.

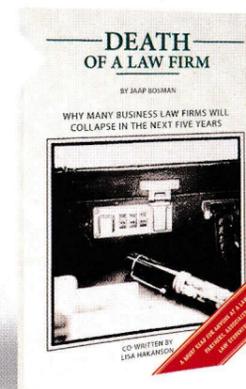
Une croissance à l'excès entraîne une différence de rémunération entre les associés qui forment alors des groupes de candidats au départ. Et pour ne pas finir perdants dans la descente aux enfers, tous plient bagage le plus tôt possible. Autre

point de difficulté: la grenouille qui veut être aussi grosse que le bœuf. Certaines firmes tentent de se mettre au même niveau que l'élite en misant sur les meilleurs professionnels pour ne sélectionner que les dossiers haut de gamme, et délestent les autres départements. Une situation comme la crise de 2008 les plonge alors irrémédiablement vers l'endettement.

L'AVEUGLEMENT FACE À CETTE STANDARDISATION

« Les taux horaires ne font que diminuer, souligne l'auteur, exception pour les firmes qui constituent l'élite, qui ne cessent d'augmenter leurs prix. » Cela s'explique par la

Un titre provocateur pour un livre à mettre entre les mains de tout avocat désireux d'apprendre des erreurs de ses confrères.



mutation des directions juridiques qui, renforcées et spécialisées, n'ont plus recours aux avocats que

pour le contentieux, les services à haute valeur ajoutée et les conseils juridiques bas de gamme. Et de nombreux avocats souffriraient de leur aveuglement face à cette standardisation (*lire l'entretien ci-dessous*). Un raccourci réfuté par l'actualité du marché français qui a connu depuis le début de l'année une fusion majeure – LPA et CGR Legal –, des absorptions, des créations de réseaux et même la première levée de fonds, réalisée par l'Agence des nouveaux avocats (AGN) pour un montant d'un million d'euros auprès de confrères et notaires (*lire page 58*). Impossible alors de parler d'immobilisme dans la profession.

* *Death of a Law Firm – Why many business law firms will collapse in the next five years, coécrit avec Lisa Hakanson, éditions JBLH, 40 euros, 202 pages.*

PENDANT QUE L'ORCHESTRE CONTINUE DE JOUER, LE TITANIC COULE

DÉCEDEURS. Vous avez choisi un titre provocateur. Quel message voulez-vous délivrer ?

JAAP BOSMAN. Beaucoup d'avocats sont aveuglés par leur succès. Depuis longtemps déjà, l'idée de la fin des avocats a été évoquée mais n'a jamais été matérialisée. Et *a contrario*, les cabinets d'avocats se sont très bien portés ces dix dernières années. Mais aujourd'hui, les choses ont changé. Le titre de l'ouvrage doit être combiné avec son sous-titre: « *Why many business law firms will collapse in the next five years* », devenant ainsi un signal pour refléter le sérieux de la situation. Pendant que l'orchestre continue de jouer, le *Titanic* coule.

DÉCEDEURS. N'a-t-il pas un danger à tomber dans une analyse trop généralisée ?

J. B. Beaucoup de questions méritent d'être abordées mais la principale reste

la standardisation du service juridique, sa nature furtive et le refus des avocats qu'elle affecte leur pratique personnelle. La standardisation face à l'aveuglement des avocats est un mélange très toxique.

DÉCEDEURS. Quels sont les points communs entre les cabinets d'avocats en danger de faillite ?

J. B. Ce ne sont pas les firmes qui font partie de l'élite qui courent des risques. Wachtell, Sullivan & Cromwell, Skadden Arps et celles qui leur ressemblent seront encore là dans cinq ans. Les cabinets internationaux comme Baker & McKenzie, DLA ou Hogan Lovells ne doivent pas non plus se sentir en danger. Ces dernières souffriront d'une forme de standardisation mais compenseront toujours en gagnant d'autres parts de marché. Sont en péril en revanche tous les cabinets d'avocats locaux qui ont conservé une position

confortable sur leur marché domestique durant des années. Ceux-là ont tendance à proposer du service sur mesure alors que leur marché se banalise chaque jour.

DÉCEDEURS. Apportez-vous des solutions au problème que vous soulevez dans votre livre ?

J. B. La solution pour les cabinets d'avocats qui sont confrontés à ces risques serait d'ouvrir les yeux et de comprendre qu'ils agissent sur un segment qui sera bientôt standardisé à 90 %. Il faut qu'ils acceptent ce fait et qu'ils organisent leur activité en conséquence. Il n'y aura pas de « taille unique » comme dans le prêt-à-porter. Ni d'ailleurs de recette magique du « succès en sept étapes ». Voler loin de l'abîme demandera beaucoup d'efforts et une indéfectible détermination. Pas de solution *deus ex machina*. Pas même en lisant mon livre.