

TRENTE POUR CENT DES CABINETS D'AFFAIRES
RISQUENT DE DISPARAÎTRE DANS LES CINQ ANS

AVOCATS, UNE ESPÈCE MENACÉE

Les services juridiques se standardisent. De nouveaux concurrents apparaissent. Les juristes d'entreprise exigent des rabais toujours plus importants. La pression sur les prix n'a jamais été aussi forte. Les cabinets d'affaires courent-ils vers la banqueroute ?

GILLES QUOISTIAUX

Près d'un cabinet d'avocats sur trois est menacé d'extinction dans les cinq prochaines années. C'est la sombre prédiction que formule Jaap Bosman dans son dernier ouvrage *Death of a Law Firm*. D'après ce spécialiste du droit, le *business model* des cabinets d'affaires est en péril. Voici les sept menaces qui pèsent sur les cabinets d'avocats.

1. Les services juridiques se standardisent

Le plus grand péril pour les cabinets d'avocats est la standardisation de leurs services, estime Jaap Bosman (lire l'encadré «*Les avocats sont dans le déni*»). Aussi, désignée par le terme anglais *commoditisation*, la standardisation du droit est un phénomène bien connu des juristes. D'après l'auteur, elle touche la quasi-totalité des tâches exécutées aujourd'hui par un cabinet d'affaires. Un paquet de procédures, de *due diligence* et autres rédactions de contrats sont devenues de véritables autoroutes juridiques. Même les fusions- ➔





MONTAGE GETTY/REPORTERS/ISTOCK/PG

acquisitions (*M&A* pour *mergers and acquisitions*) — le graal de tout cabinet d'avocats — sont désormais des affaires ordinaires: «Un dossier de *M&A* inférieur à 250 millions d'euros, c'est du travail standardisé», écrit Jaap Bosman. Seule la partie émergée de l'iceberg juridique est constituée de dossiers exceptionnels nécessitant une expertise pointue et sur mesure.

Pourtant, tous les cabinets d'affaires revendiquent leur spécificité et leur haute valeur ajoutée. Selon l'auteur de *Death of a Law Firm*, tous font du travail standardisé à leur échelle. Mais ils refusent de le reconnaître. C'est particulièrement vrai dans le segment «moyen» du marché, le plus encombré, entre les grands cabinets internationaux du *Magic Circle* et les petites structures locales de niche. «Aujourd'hui, [ces] cabinets d'avocats (...) sont des supermarchés (...). Ils sont interchangeables», écrit l'auteur.

Jan Peeters, *managing partner* de Stibbe, l'un des plus gros cabinets belges, qui vise le haut du segment juridique, ne se retrouve pas dans cette analyse. Et

le patron d'égrener les dossiers traités récemment par sa firme: l'OPA sur Spadel, l'entrée en Bourse de Pairi Daiza, les démêlés juridiques autour du centre commercial Uplace, etc. «C'est du travail standardisé, ça?, fulmine Jan Peeters. Tous les cabinets n'ont pas la technicité ni les compétences pour traiter ce genre de dossier. C'est vrai qu'il y a un danger à se retrouver dans un système où on dégringole dans la chaîne de valeur: dans les dossiers standardisés, la pression sur les prix augmente et les marges se réduisent. Mais cela fait bien longtemps que nous ne faisons plus de récupérations de créance pour des compagnies d'assurances.»

Sous la pression de la standardisation, de la concurrence et des rabais demandés par leurs clients, les tarifs des cabinets sont mis sous pression.

Chez Linklaters, l'une des firmes du *Magic Circle*, on ne se reconnaît pas non plus dans ce tableau: «Linklaters ne fait plus de travail standardisé. Dans ce segment, la pression sur les tarifs est trop forte, estime le *managing partner* Henk Vanhulle. Par contre, cela ne veut pas dire que nous ne devons pas mettre en place des mécanismes d'optimisation de notre savoir-faire afin d'améliorer notre efficacité. Nous avons ainsi créé en interne un *M&A acquisition agreement*, un document très sophistiqué sous forme de questionnaire, qui nous permet de sortir en une heure et demie un premier projet de contrat adapté à la situation spécifique du client».

2. De nouveaux concurrents apparaissent

De nombreux rivaux viennent pêcher dans les mêmes eaux que les avocats. C'est le cas des Big 4. Il y a quelques années, ces gros cabinets de consultance internationaux avaient été contraints d'opérer une courbe rentrante sur le créneau du droit, suite au scandale de l'affaire Enron, qui

«LES AVOCATS SONT DANS LE DÉNI»

Consultant spécialisé dans le secteur juridique chez TGO Consulting, Jaap Bosman a travaillé plus de 15 ans dans des cabinets néerlandais de premier plan, dont Nauta-Dutilh et Houthoff Buruma, où il était directeur du *business development*. Il publie avec Lisa Hakanson *Death of a Law Firm*, une analyse sans concession du secteur des cabinets d'affaires.

TRENDS-TENDANCES.

Quelle est la plus grande menace qui plane aujourd'hui au-dessus des cabinets d'affaires?

JAAP BOSMAN. La standardisation du métier. Pour les clients, beaucoup de cabinets d'affaires peuvent réaliser les mêmes tâches à un même niveau de qualité. Les avocats ne veulent pas s'en rendre compte. Ils sont dans le déni.



«DEATH OF A LAW FIRM». Dans cet ouvrage publié chez JBLH, l'auteur estime que tous les cabinets d'avocats sont confrontés à la standardisation des services, un phénomène qui constitue leur plus grand péril.

Ils pensent que la standardisation, cela signifie du travail basique, facile. Ce n'est pas exact. Cela peut être un travail complexe, mais qu'ils ne sont pas les seuls à pouvoir réaliser. Ce qui est effrayant

pour les avocats, c'est que la quasi-totalité de leur profession est aujourd'hui standardisée.

Les tarifs des avocats sont-ils trop élevés?

Tout à fait. Seul le travail de très haut niveau peut encore justifier des tarifs élevés. Quand un dossier pèse un milliard de dollars, le cabinet peut légitimement facturer 1.000 dollars de l'heure. Par contre, pour du travail standardisé, c'est difficilement justifiable. Prenez les tarifs néerlandais: ils sont une fois et demie plus élevés qu'en Belgique. C'est clairement surévalué.

Les avocats sont-ils de bons businessmen?

Le métier d'avocat d'affaires est l'un des business les plus florissants de ces dernières années. Mais le secteur a

changé. Et les avocats ne sont pas équipés pour faire face à ces changements. La structure des associations d'avocats les oblige à s'accorder à la majorité, ce qui paralyse la prise de décision. Les avocats ne sont pas des entrepreneurs. Ils n'aiment pas prendre des risques.

Des faillites de cabinets vont-elles survenir en Belgique?

Cela se passe partout dans le monde. Cela arrivera aussi en Belgique. La pression sur les prix est réelle. Elle a poussé les cabinets à réduire leurs coûts. Maintenant que c'est fait, ils tentent encore de conserver leurs marges au même niveau. Mais cela devient compliqué dans ce nouvel environnement. Il est temps qu'ils se réveillent avant qu'il soit trop tard.

avait entraîné la disparition de la firme Arthur Andersen. La plupart des Big 4 avaient alors choisi de se séparer de leurs associations avec des cabinets d'avocats, pour des raisons de risques avérés de conflits d'intérêts. Tous sont aujourd'hui occupés à faire leur retour en concluant des partenariats avec des cabinets frères. Ils n'ont par ailleurs jamais abandonné leurs pratiques de conseil juridique, notamment dans le domaine fiscal, qui se retrouvent en concurrence frontale avec le bar-

La profession d'avocat est-elle menacée d'«uberisation»? Dans *The End of Lawyers* (Oxford University Press, 2005), le spécialiste du marché juridique Richard Susskind prédisait déjà la disparition des cabinets d'affaires sous la pression de la numérisation croissante des tâches réalisées par les avocats. Exagéré, sans doute. Mais le numérique n'est pas sans effet sur leur business. Si le job des associés, qui combine expertise juridique et relation clients, n'est probablement pas en péril,

Enfin, les services juridiques des entreprises se sont renforcés. Considérant qu'on n'est jamais mieux servi que par soi-même, les grandes entreprises ont décidé d'internaliser une série de coûts juridiques afin d'être moins dépendantes des cabinets d'avocats. Ou quand la concurrence vient de sa propre clientèle.

3. Les juristes d'entreprise se professionnalisent

«Les avocats pensent encore qu'ils font partie intégrante de la stratégie d'une entreprise et qu'ils sont un véritable partenaire dans leurs opérations les plus importantes. En fait, c'est faux. Ce sont juste des coûts», tranche abruptement Jaap Bosman dans son livre.

Renforcés, les services juridiques des entreprises ont décidé de ne plus se laisser faire. La plupart des juristes d'entreprise négocient bec et ongles les tarifs des avocats. Tous les gros dossiers sont soumis à un appel d'offres. Les multinationales sollicitent des panels de cabinets d'avocats pour leur confier un certain volume d'affaires pendant plusieurs années... à condition qu'ils acceptent de baisser leurs tarifs. Le système des heures facturables est de plus en plus souvent remplacé par un forfait fixe pour une tâche donnée. Des entreprises mettent en place des règles de tarification très précises afin d'éviter les surcoûts, comme Shell, explique Jaap Bosman dans son livre. Le groupe pétrolier a créé une véritable charte des tarifs, avec pour objectif d'économiser 9 millions de dollars sur ses dépenses juridiques.

Le juriste d'entreprise n'est plus un oiseau pour le chat. «Le rapport de force s'est inversé entre le client et le fournisseur de services. Le client est moins fidèle. Mais lorsqu'elle se construit, la relation peut être plus durable et plus vaste», assure Jean-Pierre Buyle, *managing partner* de Buyle Legal. Le marché belge n'est pas totalement comparable au marché international des services juridiques, estime quant à lui le consultant spécialisé Barend Blondé: «La pression sur les avocats n'est pas si forte en Belgique, avance l'associé chez Frahan Blondé. Le juriste d'entreprise vient souvent d'un cabinet d'avocats. Il est assez conservateur, il n'aime pas prendre des risques et croit encore fortement dans ➤



JAAP BOSMAN, spécialiste du droit et auteur de l'ouvrage «Death of a Law Firm»
«Aujourd'hui, les cabinets d'avocats du segment 'moyen' sont des supermarchés. Ils sont interchangeables.»

reau. Preuve de l'intérêt des Big 4 pour le secteur du droit: en 2014, le patron de la division *legal* de PWC annonçait son ambition d'intégrer dans les cinq ans le Top 20 mondial des firmes juridiques.

Le secteur du *paralegal* s'est également fortement développé ces dernières années. On y trouve des professionnels du droit qui proposent des services juridiques «basiques» (contrats types, relecture de documents, consultations par téléphone, etc.) à des tarifs nettement moins élevés que ceux des cabinets d'affaires. La plateforme Golegal.be propose ainsi des «services juridiques à prix fixes» à destination des PME. Ces nouveaux acteurs surfent sur la numérisation des contenus et la création de logiciels automatisés, qui permettent de réduire la durée de traitement des dossiers par les juristes et dès lors de compresser les coûts.

celui de leurs collaborateurs l'est beaucoup plus, surtout si une partie importante de leur travail est constituée de tâches standardisées. C'est une mauvaise nouvelle pour l'économie globale d'un cabinet d'affaires, dont la rentabilité dépend en grande partie des heures facturées par les avocats non associés.

Ces dernières années, un autre mouvement s'est également accéléré. De nombreux associés ont quitté des cabinets renommés pour fonder leur propre structure. Plus légers, plus souples, ces petits cabinets de niche attaquent frontalement les grands joueurs avec une expertise reconnue et des tarifs plus agressifs.

les marques que se sont construites les cabinets d'affaires».

4. Les avocats ne sont pas des hommes d'affaires

Les associés d'un cabinet d'affaires gèrent un business qui pèse souvent plusieurs dizaines de millions d'euros par an. Mais ils n'ont jamais été préparés à diriger de telles entreprises. Une situation qui étonne Jaap Bosman: «A ce niveau de revenus, aucune entreprise dans aucun autre domaine ne choisirait un CEO sans expérience», souligne-t-il. Outre ce manque d'expérience dans la gestion et la stratégie d'entreprise, le *managing partner* fait face à un autre défi. Elu par ses pairs, il se voit confier un mandat à durée déterminée pour tenir la boutique. Mais il a tout intérêt à continuer à gérer sa pratique s'il ne veut pas se retrouver hors-jeu au terme de son mandat, lorsqu'il devra reprendre son activité d'associé à plein temps. Résultat: peu de *managing partners* sont réellement à 100% aux manettes de leur firme. Ce qui complique singulièrement le pilotage des cabinets d'avocats.

5. Rien ne va plus chez les associés

Pour préserver l'indépendance des cabinets, les actionnaires des cabinets d'avocats ne peuvent être extérieurs à l'association. Les associés sont donc en même temps les détenteurs du capital de l'entreprise et les gestionnaires de l'affaire. Ce sont eux qui fixent les règles de rémunération de l'ensemble des avocats, y compris la leur. La plupart des gros cabinets sont organisés en *lockstep*: chaque associé perçoit un montant annuel de rémunération fixé sur la base de critères d'ancienneté, indépendamment du chiffre d'affaires réalisé par son département.

Cette situation engendre régulièrement des tensions entre associés. Les associés «stars» — les *rainmakers* dans le jargon anglo-saxon — qui contribuent proportionnellement plus aux revenus globaux de l'association, encaissent souvent mal ces «transferts» vers les associés les moins rentables. Ce ressentiment peut conduire à des départs massifs d'associés et de leurs collaborateurs vers d'autres structures. Or, la perte de ces ténors du barreau peut

rapidement précipiter la chute d'un cabinet. «Le système du *partnership* est fragile, pointe Olivier Clevenbergh, *managing partner* de Strelia. Les cabinets sont devenus comparables à des entreprises d'une certaine taille. Or, peu de cabinets belges sont institutionnalisés pour résister à une série importante de départs.»

6. Les prix sont sous pression

Sous la pression de la standardisation, de la concurrence et des rabais demandés par leurs clients, les tarifs des cabinets sont mis sous pression. «Les avocats vont devoir s'habituer à moins bien gagner leur vie qu'avant, estime Olivier Clevenbergh,



HENK VANHULLE, «managing partner» chez Linklaters, cabinet qui applique des formules originales pour faire baisser les prix.

managing partner de Strelia. L'âge d'or que le secteur a connu avant 2008 est terminé. Avec la pression sur les honoraires, une partie de la marge va disparaître.» Selon Jean-Pierre Buyle, de nouveaux secteurs ouvrent cependant chaque jour de nouvelles perspectives aux avocats: «La concurrence tire les prix vers le bas. Mais le volume de dossiers contrebalance».

Chez Linklaters, il n'y a pas de marge de manœuvre sur les tarifs horaires: «Nos honoraires n'ont pas baissé», assure le *managing partner* Henk Vanhulle. Mais le cabinet applique des formules originales pour faire baisser les prix. Pour

piloter les dossiers transfrontaliers, des *project managers* sont désignés: ceux-ci coûtent moins cher que des heures facturées par les avocats. Des juristes — les *support lawyers* — travaillent au sein de la firme et préparent les dossiers afin d'alléger la charge des avocats. Des pools d'avocats intérimaires, extérieurs à Linklaters, peuvent aussi être sollicités pour traiter certains dossiers à moindre coût.

7. Un «business model» qui s'écroule

Selon Jaap Bosman, c'est tout le modèle des cabinets d'affaires qui est en train de s'écrouler. La pression sur les prix grignote petit à petit le chiffre d'affaires des bureaux d'avocats. Les firmes ont réagi en réduisant les coûts. Mais la marge de manœuvre est très fine: dans un cabinet d'affaires, la plupart des coûts sont fixes. Loyer, bases de données juridiques, personnel de support et honoraires des avocats collaborateurs sont peu flexibles. Comme les associés veulent coûte que coûte conserver les mêmes marges, qui sont synonymes pour eux de rémunération, ils se retrouvent face à une équation quasiment insoluble. Et source de fortes tensions entre associés. Au point que, selon les estimations de Jaap Bosman, 30% des cabinets d'affaires risquent de disparaître dans les cinq ans.

Des faillites retentissantes ont déjà eu lieu aux Etats-Unis ces dernières années. Et demain, au tour de la Belgique? Des départs d'associés se produisent chaque année, que ce soit vers d'autres structures de même taille ou vers de nouveaux cabinets de niche. Certaines structures font face à des séparations, des recompositions et des fusions. Mais au cours des dernières années, aucun grand cabinet d'affaires belge n'a mis la clé sous le paillason. Ce qui ne veut pas dire que la menace n'est pas réelle. «Dans le *business model* des cabinets d'affaires, certains éléments sont en train de craquer. Les dangers internes, inhérents au *partnership*, sont bien réels, avance le consultant Barend Blondé. Cela dit, le monde change mais pas aussi vite que les gourous ne le pensent. Les cabinets d'avocats continuent d'afficher des taux de rentabilité que beaucoup de secteurs leur envieraient.» ©