

INTERPROFESSIONNALITÉ, PLURIPROFESSIONNALITÉ, MUTATION D'EXERCICE  
ENJEUX ET ANALYSE PROSPECTIVE

---

Rapport de synthèse du groupe de travail « interprofessionnalité »

Barreau de Lyon – 31 juillet 2020

## Synthèse du Rapport

Les rattachements de cabinets d'avocats à des structures interprofessionnelles (notaires, experts-comptables, huissiers) auxquels nous assistons, s'inscrivent dans un contexte de profondes disruptions que connaît notre profession (banalisation du droit et de la fonction d'avocat, digitalisation, dérégulation des professions réglementées, concurrence accrue entre avocats entre eux ou avec les autres professions, avènement de l'intelligence artificielle et des LegalTech, augmentation des frais de structure et des charges).

Ces rapprochements traduisent une volonté de certaines structures de construire des offres à l'attention de leurs clients qui soient mieux adaptées, et reposent le plus souvent sur des vrais projets d'entreprise.

Ils trouvent également leur cause sur une volonté de renforcer la capacité d'investissement des cabinets, pour faire face à ces différentes mutations.

Ils ouvrent enfin la voie à de nouveaux modes d'exercice, ce qu'offre et ne cesse d'annoncer toute l'évolution de notre réglementation, non sans laisser craindre d'importants risques de frottements sur certains aspects (assurance, réglementations sociales divergentes, préservation du secret professionnel ou conflit d'intérêts). Ce, alors que le législateur ou les Ordres n'ont pas à ce stade institué d'instance inter-ordinales pour arbitrer les litiges qui en résulteront entre les associés desdites structures.

Un danger éventuel mais non nul guette toutefois notre profession dans ce type d'exercice : le risque d'une absorption de la profession d'avocat et sa transformation en fonction support dans certains cabinets intégrés.

Dans tous les cas, ces rapprochements semblent préfigurer une mutation de la structuration du Barreau en forme de sablier, entre, d'un côté, de grandes structures inter ou pluri professionnelles avec l'organisation, la capacité d'investissement et la pluridisciplinarité exigée par la clientèle, et de l'autre, des structures de niche ayant pour atouts leur agilité, leur expertise et leurs coûts de structure relativement allégés.

Un choix stratégique clair s'offre en réalité à l'ensemble des avocats dans le choix de l'une de ces deux voies.

Il appartient aux structures dites moyennes, lesquelles n'ont ni la capacité d'investissement pour affronter une nouvelle concurrence, ni l'agilité pour s'en affranchir, d'opérer un choix stratégique résolu en faveur de l'une ou l'autre de ces orientations.

Il appartient aux structures individuelles, quant à elles, de définir de vraies stratégies de positionnement et de communication, en misant sur leur expertise, leur agilité et sur l'étroitesse des relations entretenues avec les clients, en ne se laissant pas affaiblir dans un exercice passif tourné vers la seule aide juridictionnelle. La baisse de la rémunération des avocats individuels est à ce titre particulièrement préoccupante, alors que le marché du droit est en croissance et que le reste du barreau est pourtant épargné par toute baisse d'activité ou de revenu.

Il appartient enfin aux grosses structures de poursuivre leur stratégie de croissance en capitalisant sur leur effet de marque, de gamme et de taille, en continuant d'investir sur leurs fonctions supports et sur la préservation de leurs moyens d'actions, notamment financiers.

On le voit, les conclusions de ce groupe de travail appellent de la part de l'ensemble des avocats une certaine remise en question de leur mode d'exercice, quel que soit leur champ d'intervention.

Ce, sans pessimisme, car ces mutations leur offrent beaucoup de latitude et d'opportunité, mais avec lucidité.

Elles nécessitent également de la part des Ordres, une réflexion et un accompagnement beaucoup plus offensif sur la structuration des cabinets, sur la formation des confrères aux outils de gestion, de communication ou de développement, sur la mutualisation de moyens ou encore sur la création d'outils de veille prospective qui leur font aujourd'hui cruellement défaut, au niveau de chaque barreau.

La mutation de notre exercice est en définitive soumise à des défis multiples qui doivent conduire à préserver l'indépendance des avocats, car c'est l'unité même du barreau qui en dépend et au-delà, l'avenir même de notre profession.

Les tensions mises en exergue lors de la réforme des retraites ou de la crise du COVID en témoignent.

Pourtant, l'optimisme doit rester de mise.

L'Observatoire de la profession de 2017 dressé par le CNB dessinait d'ailleurs des perspectives fortes offertes « à l'avocat augmenté, qui affirme sa valeur ajoutée et s'entoure d'outils technologiques, à l'avocat entrepreneur qui valorise son expertise, à l'avocat créatif qui travaille son image de marque et sa valeur ajoutée, et à l'avocat engagé qui a appris à gérer ses équipes, et contrôle l'éthique et la transparence de son cabinet ».

Si ces perspectives demeurent plus que jamais valables, elles doivent s'accompagner d'une certaine lucidité quant à l'audace et à la solidarité que les avocats doivent déployer pour les atteindre.

Avec un âge moyen de 43 ans et 60% des avocats âgés de 30 à 49 ans, il incombe aux avocats comme à leurs instances de s'engager résolument dans cette voie.

## Sommaire

Introduction .....	6
Composition du Groupe de travail .....	8
Méthodologie .....	8
Interprofessionnalité ou pluriprofessionnalité.....	10
I.    L'interprofessionnalité : genèse, blocage et avènement .....	11
1.    Genèse de l'interprofessionnalité.....	11
2.    Les blocages de l'interprofessionnalité.....	11
3.    Les ressorts de l'interprofessionnalité : étude, différences et convergence des cas 12	
a)    Cas n°1: IMPLID LEGAL.....	13
b)    Cas n°2: FIDUCIAL LEGAL by LAMY.....	14
c)    Cas n°3 : BRET BREMENS .....	15
d)    Cas n°4 : THESEE .....	17
e)    Réflexions communes issues de l'étude de ces différents cas.....	17
II.   L'interprofessionnalité : réflexions prospectives sur les enjeux et défis à relever... 19	
1.    De nouvelles règles mises en place ou à préserver.....	19
a)    Le secret professionnel .....	19
b)    La prévention des conflits d'intérêts.....	20
c)    Les règles de communication .....	21
d)    L'existence d'activités accessoires .....	21
e)    L'existence de personnel commun soumis à différentes réglementations ou conventions collectives .....	22
f)    Les règles d'assurance et de maniement de fonds.....	22
g)    Les règles de facturation ou de tarification .....	23
h)    Les règles de comptabilité, d'imposition ou de protection sociale.....	23
2.    La confiance des acteurs dans une définition pragmatique des règles à élaborer, en coordination ou co-construction avec les Ordres .....	23
a)    Une volonté mutuelle de pragmatisme dans le respect des règles déontologiques propres à chaque profession .....	23
b)    Vers la nécessaire mise en place de structures ordinales interprofessionnelles dédiées aux règlements des litiges.....	24
III.  L'interprofessionnalité, une voie parmi d'autres dans l'indispensable structuration des cabinets .....	24

1. L'indispensable structuration des cabinets.....	25
a) L'incontestable mutation de l'exercice .....	25
b) Une évolution concernant l'ensemble des avocats et qui n'emprunte pas la seule voie de l'interprofessionnalité .....	28
2. Une perspective de bipartition de l'exercice par l'émergence d'un barreau en sablier : enjeux en termes d'unité de la profession .....	29
a) La perspective d'avènement d'un barreau en sablier.....	29
b) Le défi de l'unité de la profession.....	30

## Introduction

Parce qu'il est le deuxième barreau de France et le premier barreau des territoires, le Barreau lyonnais est assez représentatif des différents modes d'exercice (exercice individuel pour 25% des avocats du barreau, exercice en salariat, cabinets regroupés, cabinets d'affaires et présence de cabinets anglo-saxons comme des Big4).

Ces dernières années, le barreau de Lyon a pu observer certains rapprochements de cabinets de droit des affaires, certains parfois historiques disposant de plusieurs décennies d'existence, avec de gros réseaux d'expert-comptables-commissaires aux comptes. Ces rapprochements ont également concerné des rapprochements de cabinets d'avocats avec des études d'huissiers ou encore des études notariales.

Devant ce phénomène, il a semblé opportun de tenter d'analyser les motivations de ces différents rapprochements, afin d'en comprendre les ressorts.

Les avocats ont souvent su anticiper les évolutions de leur profession par différentes réflexions prospectives (Rapport Soulez-Larivière de juin 1988<sup>1</sup>, Rapport Darrois de mars 2009<sup>2</sup>, ouvrage de Thierry Wickers « la Grande transformation des avocats », publié en novembre 2014, Rapport Haeri<sup>3</sup> sollicité par la Chancellerie en octobre 2016), ce qui a tantôt précédé, tantôt suivi certaines évolutions légales et réglementaires nécessaires.

Cette réflexion a en effet permis de mobiliser une partie de la profession sur les questions de structuration de l'organisation des cabinets, et sur les disruptions issues de la transformation numérique, de la digitalisation du droit, de l'évolution des modes d'exercice notamment ou encore sur l'augmentation des moyens de financement des cabinets, qui touchent tout un chacun.

Certains changements, notamment issus de la loi Macron<sup>4</sup> en 2015, avaient à l'époque permis d'anticiper certaines évolutions, et de réfléchir à des scénarii prospectifs (cf. les travaux de la commission exercice et prospective du Barreau de Lyon en décembre 2016).

Ces évolutions se sont depuis vérifiées par l'essor des LegalTech, l'émergence des incubateurs ordinaires, et par certains rapprochements notamment à Lyon entre des structures du droit et du chiffre.

C'est alors qu'est intervenue la loi PACTE<sup>5</sup> qui est susceptible d'introduire ou de renforcer certains des phénomènes précités :

- L'élévation du seuil de certification des comptes des entreprises, notamment, et l'octroi (en contrepartie ?) aux commissaires aux comptes de la possibilité d'intervenir au-delà de leur

---

<sup>1</sup> Rapport de M. Daniel Soulez-Larivière : "La réforme des professions juridiques et judiciaires - 20 propositions", daté de juin 1988.

<sup>2</sup> Rapport de Me Jean-Michel Darrois sur les professions du droit, mars 2009

<sup>3</sup> Rapport confié par Monsieur Jean-Jacques Urvoas, Garde des Sceaux, Ministre de la Justice, à Monsieur Kami Haeri, Avocat au Barreau de Paris sur l'Avenir de la Profession d'Avocat, février 2017

<sup>4</sup> Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, JORF n°0181 du 7 août 2015 page 13537

<sup>5</sup> Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite Loi PACTE, JORF n°0119 du 23 mai 2019

mission traditionnelle de certification, invitant ces derniers à « rechercher du chiffre d'affaires » dans le marché du chiffre, d'abord, mais également dans le marché du droit (secrétariat juridique, accompagnement des entreprises en droit social, etc.).

- Elle peut conduire ces derniers à tenter de remonter la chaîne de valeur en intervenant dans des marchés connexes ou en prenant des participations dans des structures professionnelles voisines (avocats, notaires, huissiers, etc.), ce que permettent (i) les outils d'interprofessionnalité enfin pleinement disponibles et (ii) la suppression du principe d'unité de profession entérinée par les Ordonnances « Macron » de 2016.

Cette situation intervient dans un double contexte :

- Un contexte structurel d'asymétrie de moyens financiers : les commissaires aux comptes ou experts-comptables, ou encore les notaires, disposent souvent d'une trésorerie confortable (paiement en avance de phase des prestations fournies, bonne structuration des cabinets) tandis que les avocats ou les huissiers par exemple souffrent régulièrement de délais de paiements de leurs honoraires qui ne permettent pas de constituer des niveaux de trésorerie analogues alors que les niveaux de chiffre d'affaires ou de marge sont pourtant comparables.
- Un contexte conjoncturel de vulnérabilité des avocats cibles : les avocats au seuil de leur retraite n'ayant pas nécessairement, *nolens volens*, préparé leur succession, peuvent y voir un bon moyen de valoriser au meilleur prix leur cabinets en acceptant un rapprochement ne répondant pas forcément à un projet entrepreneurial mais plus à une recherche d'opportunité. C'est parfois une motivation qui leur est prêtée, à tort ou à raison...

Ce phénomène de rapprochements accrus des structures d'avocats avec d'autres structures du droit ou du chiffre est susceptible d'avoir des conséquences qui n'ont pas été forcément anticipées ou évaluées (dès lors que la loi PACTE vient seulement d'être promulguée, et ses décrets d'application adoptés), alors qu'elles semblent inéluctables.

Ces rapprochements pourraient résulter d'une part de la nécessité pour certaines professions affectées par la perte à venir de pans entiers de chiffre d'affaires (on pense bien sûr aux commissaires aux comptes, mais pas seulement), de trouver de nouvelles perspectives de développement, notamment sur le marché du droit qui leur est le plus accessible au regard des besoins de nos clients communs. Ou plus largement, d'autre part, de la volonté des professions réglementées, dans ce grand mouvement de libéralisation des professions, d'adopter les mécanismes largement éprouvés dans le monde de l'entrepreneuriat (investissement dans des métiers connexes – édition, immobilier, investissements en action dans des structures tierces, etc.) pour tenter d'y rechercher des bénéfices complémentaires.

Ils pourraient encore résulter de la levée de certaines incompatibilités issues notamment de l'affaire ENRON et des lois Sarban Oxley, et en France du rapport Nallet<sup>6</sup> - levée adoptée également dans la loi PACTE, qui conduit d'ores et déjà les grands réseaux d'audit à réinvestir en force le marché du droit, notamment celui de la conformité ou *compliance*, afin de remonter la chaîne de valeur du droit et d'amortir sur une base plus large des investissements logiciels lourds qu'exige ce marché lucratif.

Dans leur mise en œuvre, ces rapprochements pourraient être protéiformes, puisque les structures interprofessionnelles créées successivement par la loi (SPFPL, SPE) ne s'avèrent pas totalement satisfaisantes en termes de mode d'exercice. Ces rapprochements pourraient prendre davantage la forme de partenariats, prise de participations croisées minoritaires, accords non capitalistiques de partenariat ou *best friends*, etc. ; formes non intégrées qui compliqueront sans doute le contrôle ordinal de ces nouveaux modes d'exercice, bouleverseront les structures

---

<sup>6</sup> Les Réseaux pluridisciplinaires et les professions du droit : rapport au Premier ministre de Monsieur Henri Nallet, 1er janvier 1999

capitalistiques des cabinets, comme leur financement, et éloigneront la profession de son exercice libéral traditionnel.

Le Barreau de Lyon a décidé de conduire une réflexion pour permettre de faire émerger la nécessité d'adopter le cas échéant de bonnes pratiques ou des propositions d'évolution de notre réglementation ordinaire, de notre formation, d'informer les confrères, adopter une déontologie pour les membres non-avocats de nos structures, faire évoluer nos règles d'exercice le cas échéant.

C'est pourquoi le Conseil de l'Ordre, lors de la séance du 15 mai 2019, a décidé de créer un Groupe de travail sur cette question, avec pour mission de :

- rassembler les bonnes volontés afin de réfléchir à ces questions,
- échanger, de consulter, réfléchir et synthétiser ses travaux,
- rédiger un rapport de synthèse sur les scénarios prospectifs, les effets et risques à anticiper, l'information et les formations à prodiguer aux confrères pour se saisir de ces questions, et formuler le cas échéant toutes propositions.

### Composition du Groupe de travail

Ont participé à ce groupe de travail :

- Maître Hubert Mortemard de Boisse, avocat associé du Cabinet LexCase, membre du Conseil de l'Ordre et rapporteur du groupe de travail,
- Maître Serge Deygas, Bâtonnier de l'ordre des avocats au Barreau de Lyon, associé du cabinet Carnot Avocats,
- Maître Philippe Meysonnier, ancien Bâtonnier, membre du Conseil de l'Ordre, associé du cabinet Jurilex,
- Maître Frédérique Paoli, avocat, ancien Vice-Bâtonnier, Secrétaire Générale de l'Ordre,
- Maître Marie-Josèphe Laurent, avocat associée du cabinet Implid Legal, membre du Conseil de l'Ordre,
- Maître Françoise Mepillat, avocat associée du cabinet Equipage, membre du Conseil de l'Ordre,
- Maître Alexis Chabert, avocat associé du Cabinet Delsol, membre du Conseil de l'Ordre, ,
- Maître Vincent Médail, avocat associé du Cabinet Lamy Lexel, membre du Conseil de l'Ordre, ,
- Maître Nicolas Pau, avocat, associé du cabinet LexAequo,
- Maître Didier Briand, avocat individuel,
- Maître Edith Colomb, avocat associée du Cabinet Athos,
- Maître Aurore Huet, avocat, membre du Bureau Lyonnais de l'ACE, cabinet Kerlaw,
- Maître Jean-Godefroy Desmazières, associé du cabinet Fidal,
- Maître Rémi Hanachowicz, associé du cabinet Lamartine,
- Maître Saïda Oularbi, avocat individuel,
- Maître Florian Michel, avocat, représentant du Jeune Barreau, avocat individuel,
- Maître Pierre-Etienne Mouille, avocat représentant du Jeune Barreau, collaborateur du cabinet E&Y,
- Maître Sarah Kebir, avocat représentant du Jeune Barreau, cabinet Wave
- Maître Pierre Gambazzi, membre du Conseil de l'Ordre, avocat Honoraire.

### Méthodologie

Le Groupe de travail s'est réuni à plusieurs reprises entre juin 2019 et février 2020.

Pour accomplir sa mission, le groupe de travail a procédé à un certain nombre d'auditions de personnalités issues de différentes structures :

- Monsieur Jean-Loup Rogé, expert-comptable, Président du cabinet Implid (anciennement Segeco),
- Maître Marc Van Gorp, Notaire, associé de l'étude Bremens,
- Maître Valentine Hollier-Roux, avocat, membre du Conseil de l'Ordre, associée du Cabinet Bremens Avocat,
- Maître Philippe Genin, Ancien Bâtonnier, associé du Cabinet Fiducial Legal by Lamy,
- Maître François Coutard, ancien Président de l'ACE Lyon, Associé du Cabinet CMS Francis Lefebvre Lyon,

Enfin, les membres du groupe de travail ont pu participer à deux colloques organisés en septembre et novembre 2019 à Lyon sur ces questions :

- Les universités d'été de l'API, association qui regroupe les instances ordinales du Barreau de Lyon, de la Chambre des Notaires du Rhône, de la Compagnie des commissaires aux comptes et de l'ordre des experts comptables du Rhône, universités qui se sont tenues le 17 septembre 2019, en présence notamment de :
  - Maître Farid Hamel, Bâtonnier de l'Ordre des avocats inscrits au Barreau de Lyon
  - Maître Charles Barthelet, Notaire, délégué de Cour du Conseil supérieur du notariat
  - Monsieur Damien Dreux, Expert-comptable, président de l'ordre des experts-comptables de la Cour d'appel,
- Le colloque de Lyon Place Financière et Tertiaire qui s'est tenu le vendredi 22 novembre 2019, en présence notamment de
  - Maître Alexandre Bideau, Avocat, associé du cabinet Lamy Lexel, modérateur du colloque,
  - Maître Edouard de Lamaze, Avocat, ancien membre du CNB, ancien Délégué Interministériel aux Professions Libérales, associé du Cabinet Carlara,
  - Maître Philippe Genin, Ancien Bâtonnier de l'ordre des avocats au Barreau de Lyon, Avocat associé, Fiducial Legal by Lamy,
  - Madame Marie-Clothilde Vial, Secrétaire Générale de Siparex,
  - Monsieur Aymar de Franqueville, AFJE, Cercle Montesquieu, Adecco,
  - Maître Marie-Christine Larcher, ancien avocat, Notaire, membre du Conseil Supérieur du Notariat,
  - Maître Nicolas Bourrachot, Avocat, associé du Cabinet Implid,
  - Maître Florian Burnat, Notaire, Associé d'une SPE d'avocats et de notaires, Thésée & Associés,
  - Maître Laurent Butstraën, Avocat, Associé du cabinet Delsol,
  - Monsieur Frédéric Aumont, Notaire, Président de la chambre des notaires du Rhône,
  - Monsieur Patrick Velay, Expert Comptable, Vice-Président puis trésorier de l'Ordre des experts comptables Rhône-Alpes,
  - Monsieur Marc-André Audisio, Managing partner du bureau de Lyon du Cabinet Ernst & Young,
  - Maître Jean-Michel Darrois, Avocat, associé du cabinet Darrois et auteur du Rapport Mission pour une Grande Profession du Droit, chargé de la conclusion du colloque.

Après recueil des différentes interventions, une proposition de rapport a été rédigée et débattue au sein du Groupe de travail, avant d'être remise à Monsieur Serge Deygas, Bâtonnier de l'Ordre des avocats inscrits au Barreau de Lyon, le 1<sup>er</sup> septembre 2020.

### Interprofessionnalité ou pluriprofessionnalité

Économiquement, l'interprofessionnalité vise l'exercice en commun de leur activité par les membres d'une même profession.

Lorsqu'il vise le rapprochement de professions différentes, le terme de pluriprofessionnalité, est parfois préféré bien qu'il convienne d'observer que les professionnels aient moins recours à ce vocable.

En outre, ces termes sont diversement appréhendés d'une profession à l'autre : la profession d'avocat utilise le plus souvent le terme d'interprofessionnalité pour évoquer un exercice regroupant des avocats avec des professions du chiffre, alors que les professions du chiffre cantonnent fréquemment ce terme à des rapprochements entre experts comptables et commissaires aux comptes, tandis que les notaires l'utilisent davantage pour dénommer l'exercice en commun par des notaires dans une même structure.

Dans le présent rapport, sera privilégié le terme unique d'interprofessionnalité pour viser ces différents rapprochements, quel que soit ce qu'ils recouvrent, afin d'éviter toute incompréhension.

oOo

## I. L'interprofessionnalité : genèse, blocage et avènement

### 1. Genèse de l'interprofessionnalité

L'interprofessionnalité n'est pas en soi une idée neuve.

Elle semble trouver son premier mode d'intervention aux États-Unis au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle, avec la création des premiers réseaux.

Sa mise en place en France a d'ailleurs été très progressive, car la levée de tous les verrous empêchant son avènement (principalement dus à la déontologie applicable aux différentes professions réglementées) a été très lente. Songeons qu'il a fallu attendre 1956 pour que soit autorisée pour la première fois l'association entre avocats, et 1990 pour que soit autorisé l'exercice en société de capitaux, avec interdiction d'apport de capitaux extérieurs.

Deux formes complémentaires d'interprofessionnalité n'ont dès lors cessé de se développer.

Dans un premier temps, une interprofessionnalité **capitalistique** a émergé, d'ailleurs assez tardivement dans le processus d'avènement d'un marché concurrentiel du droit des affaires.

C'est d'abord la loi 2001-1168 dite MURCEF du 11 décembre 2001<sup>7</sup>, qui autorise les sociétés d'avocats à recourir à la SPFPL, Société de Participation Financière de Professions Libérales, mais aussitôt, les décrets de 2001 adoptés pour son application cloisonnent son recours par profession.

Il faut attendre les décrets de 2004 pour l'étendre aux différentes professions du droit, puis la loi 2011-331 du 28 mars 2011<sup>8</sup> (faisant suite au rapport *Darrois* de 2009) pour autoriser son extension aux professions du droit et du chiffre.

Dans les faits, cet outil d'interprofessionnalité a été peu utilisé, du fait d'une réaction d'opposition très ancienne des instances ordinales, qui ont toujours mis en avant des incompatibilités à leurs yeux irréductibles que font naître de telles structures. Ce, d'autant que les professionnels ont toujours su s'économiser ce type de rapprochement en favorisant des collaborations non organiques.

Cette inertie n'est pas étrangère à la levée d'un nouveau verrou en 2015, à l'initiative d'Emmanuel Macron, par sa loi éponyme de 2015<sup>9</sup> qui instaure une interprofessionnalité **d'exercice** avec la création de la société Pluriprofessionnelle d'Exercice (SPE).

Il n'est pas étonnant que celui qui est aujourd'hui Président de la République en ait été alors l'inspirateur, compte tenu de sa responsabilité de rapporteur de la Commission Attali de 2008 « pour la libération de la croissance française ». Se trouve en effet dans le rapport de 2008 et dans les propositions qui en ont découlées en 2010 tous les germes de cette volonté de décloisonner les professions en favorisant la concentration des cabinets et le recours à des capitaux extérieurs.

### 2. Les blocages de l'interprofessionnalité

L'inquiétude initiale des organisations professionnelles a trouvé sa cause dans la crainte d'incompatibilité à leurs yeux irréductibles entre les différentes professions.

---

<sup>7</sup> Loi n° 2001-1168 du 11 décembre 2001 portant mesures urgentes de réformes à caractère économique et financier (MURCEF)

<sup>8</sup> Loi n° 2011-331 du 28 mars 2011 de modernisation des professions judiciaires ou juridiques et certaines professions réglementées, JORF n°0074 du 29 mars 2011 page 5447

<sup>9</sup> Loi no 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, JORF n°0181 du 7 août 2015 page 13537

En témoigne les recours formés devant le Conseil d'État contre les décrets d'application de la loi Macron créant la SPE, illustrant la prégnance de cette opposition traditionnelle des Ordres, motivée par des considérations tirées de la déontologie et du soupçon récurrent d'inévitables conflits d'intérêts nés de ces rapprochements.

Il convient au demeurant de reconnaître que deux risques pèsent à moyen ou long terme sur l'interprofessionnalité d'exercice, lesquels expliquent ce blocage : un risque de déréglementation et de lissage des règles applicables aux différentes professions ; et un risque de domination des structures du chiffre sur celles du droit, compte tenu du rapport souvent plus étroit de l'expert-comptable avec son client par rapport à celui plus ponctuel qu'entretient l'avocat avec le sien.

La protection par les avocats en France de leur périmètre d'activité a toujours prévalu sur l'inévitable besoin d'extension des alliances entre les différentes professions, alors que dans d'autres pays, les avocats ont pourtant été à la manœuvre en termes d'exercice interprofessionnel, souvent par esprit d'entreprise et recherche d'une meilleure compréhension des besoins du client.

Le rapport *Darrois* mettait à ce titre en avant que la défense du client s'exerce dans le conseil et la négociation tout autant que dans le procès, en notant que l'avocat est trop souvent perçu comme l'homme du procès exclusivement, réminiscence de la fonction traditionnelle de l'avocat face à celle du Conseil juridique, lequel serait moins fondé à porter ce titre.

Pour Édouard de Lamaze (colloque sur l'interprofessionnalité de Lyon Place Financière et Tertiaire de novembre 2019), les valeurs de l'avocat ne doivent pas freiner l'alliance entre professionnels et ne doivent pas masquer une réalité tirée de ce que le droit est un marché, sans que cette réalité ne remette en question notre vision humaniste du rôle de l'avocat et de sa mission d'auxiliaire de justice. Devant la concurrence et la nécessaire recherche de clientèle, le risque d'ubérisation du droit, l'avènement de la digitalisation et de l'intelligence artificielle, l'offre des avocats n'a d'après lui pas d'autre choix que celui d'évoluer.

Pourtant, alors que l'interprofessionnalité existe de longue date en Allemagne, aux Pays-Bas et en Italie, ce mouvement demeure très timide en France, avec un nombre de créations de SPE encore confidentiel à l'échelle de la profession (moins d'une cinquantaine à ce jour sur l'ensemble des barreaux, et une seule seulement, et encore en voie de création, au sein du Barreau de Lyon).

Ce, d'autant que les SPE ne font que juxtaposer des professions, chacune demeurant dans sa spécialité, en silo, avec sa propre déontologie et comptabilité.

Reprenant l'aphorisme d'un historien (« *Ce qui est curieux ce n'est pas qu'on ait tout dit mais qu'on ait tout dit en vain, qu'il faille tout dire encore* »), Édouard de Lamaze concluait son propos en manifestant sa circonspection sur la persistance de blocages de l'avènement pourtant inéluctable de ce mode d'exercice.

### 3. Les ressorts de l'interprofessionnalité : étude, différences et convergence des cas

A l'occasion de son colloque sur l'Interprofessionnalité organisé en novembre 2019, Lyon Place Financière et Tertiaire a interrogé un panel de Directeurs Juridiques membres de la section lyonnaise du Cercle Montesquieu.

Parmi les ressorts attendus de l'interprofessionnalité, ont été cités en premier lieu la coordination des compétences, et l'efficacité en termes de qualité de la prestation.

Dans une moindre mesure ont été cités l'efficacité en termes de délais de traitement, ou encore l'effet induit en termes de maîtrise des coûts.

A rebours, parmi les réticences aux recours à un cabinet interprofessionnel, ont été mentionnés le manque de liberté dans le choix pour le client, l'hétérogénéité dans le niveau de compétence et les problématiques posées en termes de confidentialité des échanges.

Finalement, ces différents ressorts se retrouvent dans les cas rencontrés à l'occasion des auditions auxquelles notre groupe de travail a procédé.

#### a) Cas n°1: IMPLID LEGAL

IMPLID LEGAL est assez emblématique d'un projet entrepreneurial interprofessionnel.

A l'origine, le cabinet vellave SEGECO, société d'expertise et de gestion comptable, oriente son activité vers l'accompagnement des TPE.

C'est à ce titre que le cabinet est amené à innover dans les années 90 en proposant pour la première fois à ses clients des facturations au forfait ou l'automatisation des prestations. C'est également ce qui amène le cabinet à créer l'un des premiers logiciels d'expertise comptable.

Avec cette automatisation, le cabinet outrepassa la simple fourniture d'un service libéral en essaimant dans différentes sous-préfectures au cours de la décennie 2000-2010.

La révision de la raison d'être du cabinet (notion que l'on retrouve au cœur de la loi PACTE), est l'occasion d'articuler le projet professionnel du cabinet au tour des valeurs du collectif, de l'engagement et de l'audace.

L'expression de cette raison d'être s'incarne dans un nouveau projet visant à faire grandir l'entreprise en mettant en avant les valeurs d'épanouissement, de leadership, d'adaptation et de collectif.

Pour son dirigeant, Monsieur Jean-Loup Rogé<sup>10</sup>, ce projet consiste à introduire de la clarté et de la simplification dans la relation client, en communiquant clairement sur la valeur ajoutée du cabinet et en répondant aux attentes du client.

D'où une réflexion sur la mise en place de process et le partage de valeur au sein de la structure.

De cette réflexion va émerger une organisation en râteau avec une structure par métier, structures coiffées par une holding, avec une facturation commune du client pour les prestations ne relevant pas d'un monopole, et une facturation par structure pour les prestations soumises à monopole.

Cette stratégie ainsi définie va augurer une dynamique de rapprochement de cabinets avec Brumm & associés, cabinet lyonnais d'avocats en 2017, une partie du cabinet Bret, un autre cabinet d'avocats lyonnais l'année suivante, l'étude lyonnaise d'huissiers Fradin & associés en 2020. Mais également une étude notariale, et le rachat d'autres cabinets d'expertise comptable depuis lors. A noter toutefois que l'associé du cabinet BRET qui a initié le rapprochement avec IMPLID est finalement sorti avec une partie de ses équipes (2 collaborateurs sont restés chez IMPLID), sans que l'on sache si ce retrait a trouvé ou non sa cause dans l'inadéquation du modèle entrepreneurial mis en place en ce qui concerne l'associé qui s'en est finalement extrait.

La logique recherchée vise à l'adaptation du cabinet aux opportunités présentées par le marché, dans une stratégie d'intégration et de croissance, avec pour seule boussole l'intérêt du client. Pour son dirigeant, les barrières à cette expansion sont plus technologiques que déontologiques, au premier chef la barrière de l'organisation de la structure. Il faut également noter que la logique d'intégration est clairement assumée par rapport à d'autres formes de rapprochement, qui selon ses dirigeants n'ont pas démonté leur pertinence ou leur intérêt.

---

<sup>10</sup> Audition du 14 octobre 2019

A ce stade, s'il est prématuré de juger des effets de cette stratégie pour la clientèle grand comptes, qui n'est pas au cœur du champ d'intervention historique de ce cabinet, cette organisation fonctionne pour les PME, aux dires de son dirigeant. Les PME sont selon lui en attente d'un système unique de relation client et de facturation, du fameux « guichet unique ». Cette stratégie est également fructueuse à ses yeux en termes de lisibilité des services proposés, avec une offre par exemple à destination des PME dédiée au recouvrement.

En définitive, le cas IMPLID LEGAL met en lumière un projet entrepreneurial incontestable, ayant pour fondement la relation client. On peut toutefois s'interroger sur le coût de l'ensemble de ces rapprochements, les réorganisations à venir des différentes structures et sur l'impact des outils de rationalisation du back office du cabinet qui seront mis en place au regard de l'indépendance affichée des différents métiers.

#### b) Cas n°2: FIDUCIAL LEGAL by LAMY

Le cas FIDUCIAL LEGAL by LAMY, qui concerne le cabinet lyonnais d'avocats LAMY racheté par le groupe mondial d'expertise comptable FIDUCIAL, lui aussi d'origine lyonnaise, présente de tous autres ressorts.

À contrepied du cas IMPLID LEGAL, le Bâtonnier Genin<sup>11</sup>, l'un des associés de ce cabinet, est en effet lui-même dubitatif sur le bon fonctionnement de l'interprofessionnalité, en l'état des règles notamment de préservation de la confidentialité entre les professionnels de la structure. La patrimonialisation des études notariales est également à ses yeux un frein à l'association entre les avocats et les notaires, au demeurant souhaitable au regard de l'intervention conjointe des deux professions dans les domaines de la gestion patrimoniale ou dans le droit des successions ou immobilier.

Loin de toute recherche de mise en place de guichet unique, les motivations de ce rapprochement ont trouvé leur cause dans la recherche de compétitivité et de renforcement de la puissance d'investissement du cabinet.

La disparité de clientèle entre celle, constituée essentiellement de TPE du cabinet FIDUCIAL, et celle constituée de PME et d'ETI du cabinet LAMY, le démontre. Ce n'est pas une offre *full service* qui garantit cette compétitivité, ou encore une offre dite *low cost*, mais une offre basée sur une puissance financière de projection sur le marché. Investir pour offrir de bonnes rémunérations, pour avoir un cabinet solide et pour développer son expertise.

Le rapprochement, uniquement capitalistique et guidé par cette considération de besoin d'investissement, a d'ailleurs fait l'objet d'une relative discrétion quant à la communication mise en place à son propos, et une absence de fuite de la clientèle.

Les explications à cette recherche de fonds propres se trouvent dans une croissance inégale des pôles juridiques et judiciaires du cabinet LAMY, avec des modalités de facturation de plus en plus disparates, dessinant à moyen terme un risque de fracture au sein de la structure.

Ces disparités exacerbaient des divergences de consentement à l'investissement que génère toute pyramide des âges, avec un risque d'implosion du cabinet qui imposait un changement de paradigme.

L'option FIDUCIAL, choisie parmi d'autres, est venue garantir l'unité du cabinet à laquelle les associés étaient attachés, alors que s'exerçaient des forces centrifuges.

À la question de la crainte d'une prise en main de FIDUCIAL, notre interlocuteur est catégorique sur l'absence de tout risque à ce titre, compte tenu des marchés différents dans lesquels évoluent

---

<sup>11</sup> Audition du 2 décembre 2019

les différentes structures, indiquant qu'il n'avait jamais été et ne sera jamais question d'une fusion des différents cabinets<sup>12</sup>.

Analysant plus généralement l'interprofessionnalité, le Bâtonnier Genin insiste sur la nécessité pour les avocats de s'inscrire dans un mouvement collectif de structuration des cabinets, sauf à disparaître.

Les chiffres de croissance des chiffres d'affaires des avocats exerçant en individuel et ceux des avocats exerçant en structure, ou encore le nombre d'avocats qui quittent la profession, ne lui donnent pas tort<sup>13</sup>.

A ses yeux, la défense de notre métier d'avocat passe par l'association, par une recherche de solidité et de solidarité entre associés, par un projet entrepreneurial autrement plus audacieux qu'une simple mise en commun de moyens. Ce virage entrepreneurial n'est pas sans sacrifice, reconnaît-il, par rapport à l'individualisme de notre profession, mais ne signifie nullement une perte d'indépendance.

Rappelant que notre profession avait connu davantage de révolutions en 30 ans qu'en 200 ans, le Bâtonnier Genin implore les avocats à se remettre en question, sans pour autant renier leur déontologie comme leurs valeurs, afin de s'arracher au mouvement de paupérisation qui caractérise une partie du Barreau et au risque de disparaître.

Transposant l'aphorisme fameux de Bernanos dans le Dialogue des Carmélites, Philippe Genin rappelle que ce ne sont pas les avocats « qui gardent la règle, c'est la règle qui les garde », et conserve l'espoir dans la jeunesse de la profession et sur l'inépuisable besoin de conseil et de défense dans la société<sup>14</sup>, non sans inquiétude sur cette paupérisation rampante qui guette son immobilisme.

En synthèse, force est de reconnaître que le cas FIDUCIAL LEGAL by LAMY est intéressant par sa singularité : l'interprofessionnalité n'est pas mise au service du client, mais au service des associés de la structure, comme gage de sa pérennité. Là encore, des questions subsistent sur l'indépendance dans le temps des avocats de la structure, notamment sous la pression de la mise en place des outils de rationalisation et de mutualisation du back office, d'exploitation du fichier client ou de standardisation des process internes. L'adjonction du nom FIDUCIAL au prestigieux nom du cabinet lyonnais LAMY ne peut pas être innocente à long terme quant à la réalité de ces risques, même si ses associés s'en défendent.

### c) Cas n°3 : BRET BREMENS

Le Cabinet BRET BREMENS est un des autres cas auditionnés par notre Commission<sup>15</sup>.

A l'origine, une étude notariale lyonnaise, le cabinet BREMENS, bâtit son projet entrepreneurial sur l'excellence, et sur une volonté de développement et de spécialisation dans des domaines de niche.

---

<sup>12</sup> Rappelons que le Groupe FIDUCIAL compte un autre réseau d'avocats en France, SOFIRAL.

<sup>13</sup> Le revenu des avocats exerçant individuellement (25% du barreau) à Lyon a baissé de 15% entre 2010 et 2018, lorsque celui des associés a cru de 1,6%, pour un chiffre d'affaires moyen stable. Les chiffres concernant l'évolution des revenus des avocats entre 2010 et 2018 sont présentés plus loin.

<sup>14</sup> Le Bâtonnier Genin rappelle que le recours aux tribunaux est la seule injonction positive des loi Noahides, non sans rappeler pour autant que l'avocature n'a pas toujours existé et que l'existence de la profession n'est pas définitivement acquise.

<sup>15</sup> Audition du 18 novembre 2019

La proximité des associés de l'étude avec une partie de l'équipe d'un cabinet d'avocats lyonnais, le cabinet BRET, dont une autre est séduite par le projet IMPLID précité, est à l'origine de ce rapprochement.

Disposant de la même vision d'« hyper-spécialité » et d'excellence, les professionnels des différentes structures conservent deux sociétés distinctes sous la même bannière de marque, avec un objectif de partage de valeur et de déploiement d'un projet commun.

L'objectif est de faire émerger des offres communes, afin de proposer aux clients un service sur toute la chaîne de valeur : du conseil de l'avocat à la rédaction d'acte notarié lorsqu'elle est requise. D'où l'intégration depuis lors d'un expert avocats en baux commerciaux, et la constitution d'offres transversales.

Pour ses auteurs, ce rapprochement s'appuie sur la force de regroupement des professionnels du droit seulement, et respecte l'indépendance des professions.

Nos interlocuteurs restent réalistes sur les embûches de la pluriprofessionnalité, qu'ils distinguent de l'interprofessionnalité par une volonté de partage de compétence plus que par une recherche de nouveaux dossiers, qu'ils prêtent à l'une, par rapport à l'autre. Ils convoquent à ce titre l'aphorisme de Henry Ford : « *Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite* » pour exprimer leur volonté d'avancer pas à pas.

Ils décrivent leur projet pluriprofessionnel avec des offres transversales en droit patrimonial de la famille, en transmission d'entreprises, où par exemple des avocats spécialistes de ces questions imaginent des opérations patrimoniales au profit des clients des deux structures avec une enseigne commune. Idem en droit des sociétés en termes de gestion du parc immobilier à l'occasion des opérations de fusion et de restructuration : le notaire et les problématiques de droit immobilier sont intégrés dans le calendrier de fusion. Enfin avec la possibilité de dépôt des fonds à la Caisse des Dépôts qu'offre avec plus de flexibilité le notariat au regard du maniement de fonds plus rigide qu'effectue la Carpa.

Questionnés sur le moteur de ce rapprochement, nos interlocuteurs énoncent différentes considérations cumulatives en termes d'éligibilité : Aller chercher des spécialistes, qui partagent les mêmes valeurs humaines, avec un fort souci de dynamisme entrepreneurial, et une propension à accepter les disruptions d'un tel modèle.

Freinés dans des problématiques d'immatriculation, les associés conservent l'objectif de disposer d'une SPE, non sans en respecter bien évidemment les contraintes notamment en termes de comptabilité séparée, car cet outil est regardé comme indispensable au partage de la valeur d'une prestation commune.

La spécificité de la tarification réglementée des actes notariés n'est pas mise sous le boisseau : la possibilité d'aller chercher des actes détachables est clairement assumée comme un moyen de sortir des tarifs contingentés, révisés par l'État tous les deux ans et dont la fixation est très arbitraire.

En termes d'organisation, le cabinet BRET BREMENS n'exclut pas la possibilité de disposer d'outils communs pour servir les clients de l'entreprise Bremens, s'appuyant sur le droit récemment octroyé aux Notaires de pouvoir émettre eux aussi des sollicitations personnalisées. CRM (gestion de fichier client) unique, secret professionnel préservé mais identité des clients partagée, actions commerciales conduites en commun, le Cabinet Bret Bremens revendique son projet entrepreneurial, avec à terme, un personnel commun dédié aux back office, à la comptabilité et à la communication.

Nos interlocuteurs reconnaissent que les freins réglementaires existent, mais citent Marc Twain (« *Ils ne savaient pas que c'était impossible alors ils l'ont fait* ») pour mieux rappeler que leur projet s'adaptera bien aux contraintes existantes, voyant même leur entreprise comme un test

expérimental défrichant des situations qui n'ont pas été exhaustivement prévues par la déontologie, qu'il faudra donc bien inventer ou auxquelles le cabinet s'adaptera.

S'imaginant comme des pionniers d'une ruée vers l'or de l'interprofessionnalité, nos interlocuteurs sont toutefois lucides sur le temps que prendra ce mouvement. Et également sur son chemin : très dubitatifs quant au rapprochement avec les experts comptables, le cabinet privilégie la solidité de cette première alliance entre professionnels du droit, non sans exclure, à long terme, le rapprochement avec d'autres professions, y compris des professions non réglementées (géomètre, experts en évaluation, consultants en utilisation de l'immeuble, par exemple).

En conclusion, tout en s'affirmant pionnier de ce mouvement, le Cabinet Bret Bremens ne croit pas pour autant que ce mouvement sera général, et pressent que l'outil de la SPE va rester assez limité. Nos interlocuteurs attendent de l'Ordre une écoute bienveillante sur les solutions qui seront imaginées, pour consolider des options expérimentées dans la concertation, dans une idée de co-construction.

#### d) Cas n°4 : THESEE

Le cabinet Thésée est une SPE parisienne créée par un notaire et un avocat plutôt en début de carrière. L'interprofessionnalité est là aussi envisagée dans une logique d'expertise, avec un vrai projet d'entreprise, dédié à un type d'activité.

Dans cette jeune structure, la moitié des dossiers implique à la fois avocat et notaire, et là encore, la variable de l'honoraire libre d'avocat permet d'ajuster un prix packagé auprès du client, en s'affranchissant du carcan du tarif contingenté.

L'un de ses fondateurs, intervenant lors du Colloque précité de Lyon Place Financière et Tertiaire, insiste lui aussi sur ce rôle de pionnier dans le désert réglementaire de l'interprofessionnalité, semblant même découvrir au fur et à mesure de son avancée des obstacles qu'il faudra bien contourner ou franchir.

Le Cas Thésée symbolise à nos yeux l'audace d'un projet entrepreneurial, : un projet dont les aspects sont séduisants et précieux pour le client mais dont les moyens sont assez subalternes. On pense à de Gaulle avec son aphorisme « l'intendance suivra » : le cabinet s'adaptera aux contraintes, si son agilité ne permet pas tout simplement de les gommer ou de les contourner.

#### e) Réflexions communes issues de l'étude de ces différents cas

Ces différents cas de mise en œuvre de projets interprofessionnels illustrent la poursuite d'objectifs assez variables, mais un objectif commun de renforcement des cabinets et de diminution de la pression entrepreneuriale de notre activité.

La recherche de l'effet de taille ou de l'excellence, ou encore le souci de mieux servir le client grâce à une offre intégrée de bout en bout, sont clairement mis en avant par certains, mais pas dans tous les cas rencontrés.

En revanche, se retrouvent dans tous les cas la même recherche de solidité ou de structuration des cabinets, dans le développement indispensable des fonctions supports, dans l'investissement dans la sécurité informatique, dans le déploiement de nouveaux outils aux services des clients et dans l'affirmation du respect de nos indépendances respectives.

Force est de constater que cette garantie d'indépendance se heurte à quelques doutes à moyen et long terme, tirés des contraintes réglementaires pesant sur nos différentes professions. A ce titre, les réponses ordinales qui sont apportées peuvent présenter le double écueil soit de limiter le déploiement de ces projets entrepreneuriaux, soit de favoriser l'absorption de certaines

professions par d'autres, risque duquel la profession d'avocat n'est pas la mieux armée pour s'en affranchir.

Ce mouvement est d'ailleurs assez unidirectionnel : on observe le plus souvent le rachat de cabinet d'avocats par des experts comptables et rarement l'inverse, comme si ce phénomène traduisait un réflexe défensif ou de consolidation financière, et non une vision conquérante de notre activité.

Il serait d'ailleurs hypocrite de ne pas relever que ce mouvement concerne au premier chef des avocats en fin de carrière qui, face à des difficultés de transmission plus que par l'opportunité d'un chèque, ont incontestablement trouvé dans cette voie la solution pour transmettre leur cabinet parce que la génération qui suivait n'était plus aussi encline à mettre sur la table les mêmes niveaux d'investissement financier. La valorisation à donner à ces investissements est en effet relativisée par d'autres enjeux, comme l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, le fameux « *work/life balance* », et l'interprofessionnalité n'a été semble-t-il qu'un moyen comme un autre pour résoudre cette difficulté.

On doit à ce titre reconnaître que l'interprofessionnalité est le reflet des lacunes entrepreneuriales dont souffre notre profession, notamment notre faible inclination à favoriser le rapprochement entre avocats et à encourager la structuration de nos cabinets.

La fourniture d'un accompagnement plus étroit des Ordres dans la transmission des structures existantes serait à ce titre nécessaire, afin de favoriser des transmissions inter avocats plutôt qu'à laisser le marché du chiffre conquérir des cabinets n'ayant pas trouvé de perspectives au sein du Barreau.

En revanche l'interprofessionnalité comme moyen d'apporter une palette complète, un « *full service* » à une clientèle donnée, n'a rien inventé de bien nouveau, si ce n'est de mettre en lumière le besoin de mieux répondre aux attentes du client en affirmant clairement un tel positionnement.

Elle traduit souvent une clairvoyance sur le positionnement du cabinet ainsi créé et sur la stratégie à déployer pour le consolider.

À rebours, l'interprofessionnalité reflète un échec ou en tous cas une faiblesse de notre profession dans sa capacité à réfléchir à la structuration de son activité et à mieux penser la notion de service client.

Enfin, l'interprofessionnalité s'inscrit parfois comme une étape vue par certains vers une grande profession du droit, voire du droit et du chiffre, et telle est la tendance libérale que l'on peut observer en Europe et qui est peu à peu instillée dans les réglementations successives. Mais un tel mouvement n'est pas forcément inéluctable, car son succès n'est pas certain, même s'il nécessite pour l'heure de s'adapter à la tendance qu'il dessine sans accepter tous les compromis qu'il augure.

On constate enfin que le mouvement de l'interprofessionnalité reste à ce stade assez limité, comme en témoigne les statistiques de création de SPE, lesquelles demeurent faibles (moins d'une cinquantaine de création à date, à l'échelle de l'ensemble des barreaux, comme rappelé plus haut).

Si le phénomène reste limité, on peut parier que la disponibilité des outils qui autorisent l'interprofessionnalité favorisera leur utilisation, d'autant qu'on ne peut se plaindre que, pour une fois, la loi ait posé un cadre qui précède l'exercice du marché.

Nul doute que l'interprofessionnalité va être une réponse pour certains et pour certaines situations, sans pour autant que ce mouvement se généralise tant il n'est pas adapté à certaines activités.

Imaginer sa généralisation complète serait absurde : les grosses structures n'ont pas besoin de l'interprofessionnalité, lorsqu'elles capitalisent ou développent une stratégie alternative de recherche d'effet de taille, de marque ou de gamme qui leur permet de financer leurs

investissements et de développer leur activité en s'affranchissant d'un modèle interprofessionnel. Pour certaines, le choix d'un tel modèle serait peut-être même destructeur de valeur, puisqu'un rapprochement avec tel cabinet issu d'une profession tierce pourrait conduire à se priver de la clientèle des concurrents de celui-ci.

## II. L'interprofessionnalité : réflexions prospectives sur les enjeux et défis à relever

### 1. De nouvelles règles mises en place ou à préserver

L'avènement de structures d'exercice interprofessionnelles intégrées pose un certain nombre de questions qui ont, pour certaines, été tranchées selon un principe général assez simple : les règles de constitution et de fonctionnement de la SPE doivent préserver les principes déontologiques applicables à chacune des professions qui la composent.

Ce principe a été rappelé par le Conseil d'État dans une série d'arrêts rendus le 17 juin 2019<sup>16</sup>.

Un groupe de travail sur l'interprofessionnalité, réunissant le CNB, et des instances nationales des autres professions, vient à ce titre de publier, le 8 juillet 2020, un Guide sur la SPE, dont on ne peut que grandement inviter à la lecture<sup>17</sup>.

L'objectif de ce rapport consiste seulement à recenser les enjeux et défis à relever parmi les règles en présence.

#### a) Le secret professionnel

À commencer par le secret professionnel. On pense d'emblée aux différences ontologiques qui distinguent la profession d'avocat, au sein de laquelle le secret est absolu, avec celle par exemple de Commissaire aux comptes, lequel a, lui, l'obligation de dénoncer au Parquet les infractions dont il a connaissance.

À ce titre, la question du maintien d'une frontière infranchissable dans l'accès aux données et informations confiées est ici posée. On sait que cette question a longtemps constitué l'explication aux incompatibilités érigées par le législateur dans l'appartenance de différentes professions à une même structure intégrée.

On ne voit pas pourquoi la seule évolution du marché vers l'avènement de l'interprofessionnalité serait de nature à faire disparaître de telles incompatibilités, et le simple recours aux outils informatiques de sécurisation en silo des données ne peut pas être une réponse totalement satisfaisante, tant cette parade existait déjà lorsqu'on maintenait ou érigeait ces incompatibilités.

À tout le moins, la question du contrôle ordinal de l'étanchéité des données est clairement posée.

En effet, le maintien du principe absolu de la confidentialité des échanges avec son avocat est une des conditions de survie de sa profession. On peut d'ailleurs craindre qu'un mouvement de libéralisation des professions réglementées ait d'ailleurs pour ressort de s'attaquer à ce verrou ultime, tant son maintien garantit la spécificité de la mission de l'avocat - auxiliaire de justice.

Devant ce risque, trois perspectives se dessinent clairement dans l'avènement ou dans le succès de l'interprofessionnalité : soit la préservation absolue de cette spécificité du secret attaché à notre profession, soit son étendue à certaines autres professions en élargissant sa sujétion aux autres professions du droit, soit son effacement au profit de l'ensemble des professions réglementées sur l'autel d'une nécessaire libéralisation.

---

<sup>16</sup> Arrêt CE, 17 juin 2019, Req n°400192

<sup>17</sup> Guide de la SPE, Groupe de travail sur l'interprofessionnalité, 8 juillet 2020, disponible sur le site du CNB

L'occurrence de ce dernier risque, celui de l'atteinte au secret absolu dont jouit notre profession dans son exercice, dont les atteintes sont de plus en plus fréquentes, est d'autant plus réelle que l'accès commun aux données et informations communes des clients d'une même structure interprofessionnelle est souvent présenté comme la clé du succès du déploiement des offres transversales proposées à la clientèle.

Le risque pour notre profession est ici majeur, pour ne pas dire mortel.

Il appartient donc aux Ordres de rester particulièrement vigilants sur le fait que la définition et l'évolution des outils d'interprofessionnalité (autorisation de mise en place de réseaux informatiques communs, allègement des contraintes de la SPE), n'ait en aucun cas pour finalité de relativiser progressivement notre secret professionnel, fut-ce au prétexte d'un meilleur service rendu au client ou encore en ce que cet accès serait partagé à la demande du client lui-même.

Ceci étant énoncé, doit toutefois être rappelé que l'article 31-10 de la loi n°1990-1258 du 31 décembre 1990, dans sa rédaction issue de l'article 3 de l'ordonnance n°2016-394 du 31 mars 2016 relative aux sociétés constituées pour l'exercice en commun de plusieurs professions libérales, a mis en place un dispositif de secret partagé entre lesdits professionnels.

Ce dispositif du secret partagé s'entend toutefois de manière stricte :

- L'information communiquée doit être nécessaire à l'accomplissement des actes professionnels et à l'organisation du travail au sein de la SPE,
- Tout partage d'information doit être justifié par l'intérêt du client.

Les professionnels ne sont pas autorisés à partager des informations à caractère secret dans la stricte mesure nécessaire à l'accomplissement de leurs missions respectives au service de leur client commun, comme le Conseil d'État l'a rappelé dans son arrêt du 17 juin 2019.

Enfin, rappelons que ce dispositif est subordonné à l'accord exprès, préalable et écrit du client, en application de l'article 25 alinéa 2 du décret n°2017-794 du 5 mai 2017.

L'accord du client peut également intervenir, être modifié ou complété au cours de l'exécution du contrat. Il donne alors lieu à la rédaction d'un nouvel écrit.

Enfin, l'accord du client est révocable de manière discrétionnaire. Dans tous les cas, l'accord du client doit être précédé d'une information par les professionnels concernés sur sa portée (CE 17 juin 2019, Req. n°400192 et autres, n°41).

#### b) La prévention des conflits d'intérêts

La question de la prévention des conflits d'intérêts au sein de la SPE est traitée par l'article 31-8 de la loi du 31 décembre 1990, dans sa rédaction issue de l'article 3 de l'ordonnance n°2016-394 du 31 mars 2016. Pour mémoire, il appartient à ce titre à chaque professionnel qui exerce au sein de la société (SPE) d' « *informer celle-ci et les autres professionnels, dès qu'il en a connaissance, de l'existence de tout conflit d'intérêts susceptible de naître, d'une part, entre sa qualité de professionnel et toute autre activité professionnelle qu'il exerce ou tout intérêt qu'il détient en dehors de la société, d'autre part, entre l'exercice de son activité professionnelle et l'exercice par les autres professionnels de leur activité* ».

Selon le Conseil d'État, il résulte des termes mêmes de l'article 31-8 précité que chaque professionnel doit respecter, dans son exercice professionnel au sein d'une SPE, les dispositions réglementaires encadrant l'exercice de sa profession, notamment celles relatives à la déontologie,

à la prévention et à la gestion des conflits d'intérêts (CE 17 juin 2019, Req. n°412149 et autres, n°31).

Par ailleurs, ce texte n'a pas plus pour objet, ni pour effet de renvoyer aux statuts des SPE la détermination de règles déontologiques, ni de leur permettre de déroger aux dispositions réglementaires en vigueur relatives à la déontologie des différentes professions.

Enfin, à la question de savoir si la prévention des conflits d'intérêts au sein de la SPE (ainsi que leur règlement) est ou non subordonnée à l'accord exprès et préalable du client quant au partage de l'information concernant son identité, entre tous les associés de la SPE, le groupe de travail sur l'interprofessionnalité a donné une réponse clairement positive dans son guide précité.

En effet, dans la mesure où le nom du client est couvert par le secret professionnel, un professionnel exerçant au sein de la SPE ne peut, même afin de prévenir les conflits entre les intérêts de clients de la structure et permettre à ses associés en exercice de faire la déclaration sur l'honneur prévue par le texte susvisé, informer ces derniers de l'identité de son client, si ce dernier ne l'y a pas autorisé.

Par conséquent, quelle que soit sa profession, un professionnel ne peut accepter la mission qu'un nouveau client de la SPE entend lui confier, si ce dernier ne l'a pas préalablement autorisé, dans les conditions ci-dessus décrites, à partager, avec l'ensemble des autres professionnels exerçant au sein de la SPE, toute information concernant son identité.

Il faut donc anticiper la question de la gestion de ces conflits d'intérêts en amont de la création de telles structures.

Cette hypothèse pose davantage la question du risque de conflit entre professionnels d'une même SPE que celle de l'absence de règles, puisque les règles professionnelles, ci-dessus rappelées, sont en l'occurrence parfaitement claires.

#### c) Les règles de communication

On pouvait s'interroger sur la question de savoir si l'interprofessionnalité n'est-elle pas un moyen de contourner les disparités de règles de restriction à la publicité ou au démarchage que l'on trouve dans les différentes professions.

L'exercice sous bannière commune pouvait en effet permettre de se dédouaner de toute infraction à ces règles en isolant dans une structure du groupe des pratiques publicitaires ou de démarchage qui seraient licites alors qu'elles seraient interdites dans d'autres entités du même groupe qui relèveraient d'une autre réglementation.

Comme l'énonce le Guide pratique de la SPE précité édité par le Groupe de travail sur l'interprofessionnalité édité par le CNB, les textes relatifs à la SPE ne prévoient pas la mise en œuvre des outils de communication en commun autour de la SPE.

Ainsi, chaque profession doit respecter les règles déontologiques qui lui sont propres pour toute communication relative à ses prestations, et, pour les prestations communes, dans le respect des règles applicables pour l'ensemble des professions présentes.

#### d) L'existence d'activités accessoires

L'article 31-5 de la loi n°1990-1258 du 31 décembre 1990 précise que la SPE peut « [...]exercer, à titre accessoire, toute activité commerciale dont la loi ou le décret n'interdit pas l'exercice à l'une au moins des professions qui constituent son objet social ».

Il faut comprendre cet article comme interdisant à la SPE la réalisation des activités commerciales qui, bien qu'autorisées à certains professionnels membres de la SPE, sont interdites aux autres membres de la société. Sont donc autorisées pour la SPE, les seules activités autorisées à toutes les professions composant la société (CE, 17 juin 2019, n° 400192, n°20-23).

Il convient donc de se reporter aux interdictions respectives pour identifier des domaines dans lesquelles l'exercice d'activités accessoires est autorisé à l'ensemble des associés qui composent ladite structure interprofessionnelle.

Autant dire qu'un tel principe sera complexe dans sa mise en œuvre, quand on le combine à celui de la suppression de l'unicité d'exercice.

e) L'existence de personnel commun soumis à différents réglementations ou conventions collectives

La loi actuelle prévoit la sujétion de l'entreprise à la convention collective que détermine son activité dominante lorsque les activités relevant de conventions différentes ne constituent pas des centres autonomes auxquels on puisse appliquer distributivement les conventions dont elles relèvent respectivement<sup>18</sup>.

La convention collective correspondant à l'activité principale s'applique à l'ensemble des prestations accessoires de l'entreprise.

Nul ne sait à ce stade comment définir sans insécurité juridique l'activité dominante d'un personnel commun, d'autant que son appréciation se fera au moment du litige. Les SPE rencontrées ont reconnu procéder à un certain tâtonnement dans l'obscurité sur ce point et on ne peut que craindre des risques de contentieux prud'homaux sur cette question sensible, résultant de la volonté pour les salariés d'aller inmanquablement rechercher la convention collective qui leur soit la plus favorable en cas de licenciement, la charge de la preuve leur incombant quant à la démonstration que l'entreprise exerce une activité dominante dont relève bien la convention collective dont ils souhaitent se prévaloir.

De même, la question de la collaboration libérale et de sa coexistence avec le salariat est également posée. On sait que le salariat et ses attributs est un enjeu de visibilité des cabinets pour les jeunes diplômés, bien que la collaboration libérale soit pourtant une des clés de création de leurs clientèles personnelles et de leur installation à court ou moyen terme.

f) Les règles d'assurance et de maniement de fonds

Les risques liés à l'activité de la SPE doivent être couverts par une assurance RCP. Les plafonds prévus pouvant être disparates, en fonction des professions, il conviendra pour les associés de prévoir le cas échéant une assurance chapeau souscrite par la SPE.

Selon le Conseil d'État, pour autant, la souscription d'un contrat unique n'est pas requise, chaque associé étant couvert par l'assurance professionnelle des actes qu'il accomplit, la société étant solidairement responsable avec lui (mêmes arrêts précités du 17 juin 2019).

S'agissant des règles applicables au maniement de fonds, rappelons que l'article 29 du Décret n°2017)794 du 5 mai 2017 dispose que le maniement de fonds détenus pour le compte de tiers est un acte relevant de la profession au titre de laquelle la remise des fonds est intervenue.

---

<sup>18</sup> Cass, soc, 5 octobre 1999, n°97-16.995, Bull civ V n°369 et Cass, soc, 18 juillet 2000, n°98-42.949, Bull.civ. V n°297

Il appartient donc à la structure interprofessionnelle de disposer d'autant de comptes de manquement de fonds affectés à l'exercice de professions exercées soumises à cette obligation.

#### g) Les règles de facturation ou de tarification

Le respect de la déontologie propre à chaque profession impose là aussi une tarification spécifique par prestation.

Deux problématiques se posent en l'espèce : celle d'un contournement des règles de tarification propres à certaines professions, avec leurs assouplissements (on pense à l'acte détachable chez le Notaire), et celle de la possibilité d'un honoraire de résultat et du partage d'honoraires.

En ce qui concerne la contestation des honoraires, et la répartition des honoraires entre professionnels d'une même société en cas de conflits entre eux, il appartiendra aux ordres de pouvoir disposer d'outils permettant l'évaluation de ceux-ci et la détermination d'une clé de répartition découlant des règles de répartition de valeur définies *ab initio* entre les associés, ou pour chaque dossier.

La question de la convention d'honoraire ou du pacte des associés sera à ce titre déterminante pour limiter les frottements entre associés, mais le contrôle ordinal devra bien intervenir en cas de conflit.

#### h) Les règles de comptabilité, d'imposition ou de protection sociale

Il appartient à la SPE d'établir une comptabilité distincte pour chaque profession exercée par la société, avec une comptabilité annuelle par entité (bilan, compte de résultat et annexe).

Ce principe ne remet pas en cause l'unicité du patrimoine de la SPE, pour la gestion duquel il appartient également de tenir un registre des mouvements affectant son patrimoine commun, en dresser un inventaire annuel, et établir des comptes annuels de clôture de l'exercice. .

En ce qui concerne le régime fiscal et social, on note également de profondes disparités de régime, avec un régime spécifique de collecte de l'impôt incombant à certains offices ministériels, notamment notariaux.

### 2. La confiance des acteurs dans une définition pragmatique des règles à élaborer, en coordination ou co-construction avec les Ordres

#### a) Une volonté mutuelle de pragmatisme dans le respect des règles déontologiques propres à chaque profession

L'interprofessionnalité reflète finalement la prépondérance du modèle qui a été choisi dans les années 1990, celui du choix d'une grande profession du conseil et de la défense, dans laquelle avocats d'affaires et avocats judiciaires ont le même titre, faisant primer l'intérêt du client avant toute autre considération.

Il n'est donc pas étonnant que les avocats déploient eux-aussi des projets entrepreneuriaux mieux adaptés à certains types de clients par la voie de l'interprofessionnalité, pour autant qu'ils conservent intact leur souci d'indépendance dans ces nouvelles organisations.

Les auditions ont montré une volonté des différents acteurs de s'adapter aux règles mises en place ou de défricher les problématiques faisant l'objet d'un vide juridique avec un certain pragmatisme, dans une recherche de co-construction avec les instances ordinales.

Certes, des questions demeurent mais elles ne sont plus présentées comme des obstacles, comme on l'a vu ci-dessus (II. §1).

b) Vers la nécessaire mise en place de structures ordinales interprofessionnelles dédiées aux règlements des litiges

Devant les risques de conflits entre associés d'une même structure interprofessionnelle issus de professions distinctes, aux côtés des nouvelles structures inter-ordinales mises en place, une nouvelle gouvernance interprofessionnelle devra voir le jour.

L'exemple lyonnais est à ce titre instructif, avec notre dispositif de médiation et d'arbitrage instauré au sein de l'API, association réunissant les représentants des professions d'Avocat, d'Expert-comptable et de Notaire, mais force est de constater que ce dispositif n'a pas de valeur contraignante et renvoie *in fine* tout litige à l'autorité disciplinaire ou arbitrale de chaque Ordre.

Il sera donc nécessaire qu'émerge un dispositif inter-ordinal chargé d'arbitrer les conflits entre professionnels issus de professions différentes, sauf à renvoyer à ce stade les litiges à naître devant les centres de conciliation et d'arbitrage qui ont pu être mis en place, ou pire, *horresco referens*, vers les juridictions de droit commun.

Devant le développement de l'interprofessionnalité, l'Union Nationale des Professions Libérales a ainsi procédé à la création du Centre de Conciliation et d'Arbitrage des Professions Libérales (CCAPL), association dotée de la personnalité morale qui propose aux professionnels libéraux de régler par des moyens extra-judiciaires les différends qui pourraient surgir entre eux.

Le CCAPL propose ainsi des services de règlement des litiges en complément de ceux proposés par les ordres professionnels et des tribunaux de droit commun.

Conciliation, arbitrage, deux types de procédures sont à ce titre proposés.

Et en dépit de l'existence de procédures ordinales, l'efficacité des conventions d'arbitrage a été confirmée par la Cour de cassation pour les litiges entre professionnels libéraux (Cass. civ. 1<sup>ère</sup> 9 juillet 2014, n°13-13598).

Les services du CCAPL seront donc adaptés pour traiter efficacement les différends qui pourront naître au sein des sociétés et autres groupements libéraux mono ou pluri-professionnels, nationaux ou internationaux, d'exercice ou de moyens.

Mais il n'est pas exclu qu'il soit dans l'intérêt des ordres de conserver dans leur giron des dispositifs inter-ordinaux chargés d'un tel contentieux, à l'image de la spécificité lyonnaise, sauf à voir ce contentieux lui échapper au profit de telles structures, ou au profit des juridictions de droit commun.

### III. L'interprofessionnalité, une voie parmi d'autres dans l'indispensable structuration des cabinets

#### 1. L'indispensable structuration des cabinets

##### a) L'incontestable mutation de l'exercice

Finalement, tous les cas rencontrés, ayant franchi ou non le pas de l'interprofessionnalité, illustrent un mouvement général et indispensable de structuration des cabinets, que reflète la physionomie du Barreau et de son activité.

Selon une étude de l'Observatoire des Professions Libérales de 2016, on relève que la profession d'avocat a cru de 8.000 à 62.000 professionnels entre 1973 et 2016, avec une croissance accélérée de 40 % entre 2000 et 2010 (soit une augmentation du nombre d'avocats de 3,6% par an au cours de cette décennie).

Avec un âge moyen de 43 ans et 60% des avocats âgés de 30 à 49 ans, la profession d'avocat s'est fortement rajeunie. Sa féminisation est également à noter (54% des avocats sont des femmes).

La répartition du chiffre d'affaires est à ce titre instructive : 69% du chiffre d'affaires est réalisé auprès des entreprises, et seulement 27% auprès des particuliers.

Ce panorama maintient pourtant une grande hétérogénéité des modes d'exercice, selon les activités, la clientèle, les barreaux, la taille des cabinets et les différents modes de facturation ou d'organisation.

Parmi les ressorts de la mutation de notre exercice et finalement de notre profession, est d'abord mentionné l'avènement des nouvelles technologies, faisant disparaître le tandem traditionnel de l'avocat et de son assistant(e), puis le développement de la bureautique et celui de la déconstruction de l'unité de temps et de lieu de l'exercice, phénomènes qui modifient profondément la gestion de la relation avocat/client.

De même, le développement des fonctions support (gestion/facturation, RH, communication, développement commercial ou informatique) est lui aussi observé.

Cette mutation intervient dans le contexte d'une croissance de l'activité en berne, avec une faible croissance doublée d'une détérioration du modèle horaire de notre production de valeur, le développement de mission au forfait au détriment de la facturation au temps passé, et l'intensification de la concurrence interne (entre avocats), externe (avec les autres professions) et Internet (avec les LegalTech) qui amplifient la négociation à la baisse des honoraires pour l'accomplissement de prestations soumises à la pression concurrentielle.

Cette mutation impose une évolution des modes de travail, qui est incontestablement profitable aux grosses structures dotées d'un *back office* efficace et d'une hyperspécialisation.

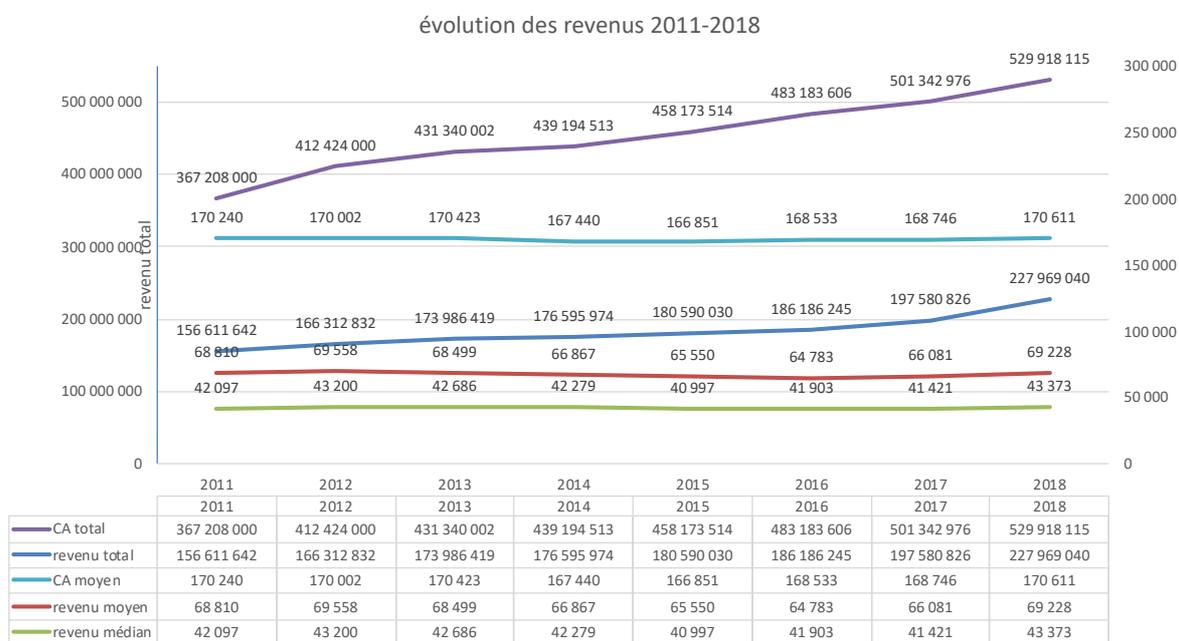
D'où une paupérisation de la fraction de la profession rétive à cette évolution, qui est criante quand on regarde simplement les chiffres de l'évolution de l'activité des avocats selon leur mode d'exercice au cours de la dernière décennie<sup>19</sup> :

--> répartition des revenus par mode d'exercice

	2018			2017			2016			2010		
	moyenne	nbre	N/N-1	moyenne	nbre	N/N-1	moyenne	nbre	N/N-1	moyenne	nbre	2018/10
Individuel	43 129	841	1,79%	42 370	788	3,48%	40 947	773	0,72%	50 418	636	-14,5%
Salarié	51 446	162	7,92%	47 670	156	1,49%	46 971	163	-4,79%	46 273	201	11,2%
Collaborateur	39 891	1 146	6,39%	37 495	1086	0,30%	37 384	1022	2,66%	34 624	705	15,2%
Associé	120 322	1 144	5,55%	113 996	1085	-2,02%	116 344	1032	1,85%	118 418	849	1,6%
total												

<sup>19</sup> Source : données issues du Contrôle des comptabilités, Barreau de Lyon, décembre 2019

Pourtant, le marché du droit est en croissance, et l'augmentation du nombre d'avocats n'est pas l'unique cause de ce mouvement de paupérisation puisque la tendance est en tous cas non à une baisse, mais à une stabilisation moyenne du chiffre d'affaires des confrères, de leur revenu moyen comme de leur revenu médian<sup>20</sup> :



Cette paupérisation résulte d'une difficulté d'installation et de développement de clientèle, qui s'ajoute à des difficultés structurelles d'adaptation au marché et de recherche de spécialisation.

Un Groupe de travail chargé d'une réflexion prospective mis en place par le barreau de Lyon en 2016 avait recensé les tendances qui se dessinaient et qui préfiguraient un certain nombre de paramètres de scénarios prospectifs, quel que soit le niveau de croissance du marché.

Parmi ces tendances, on relevait alors l'autonomisation des avocats et l'avènement des fonctions support, le renforcement de la spécialisation et l'élargissement des activités. Ce d'autant que certains phénomènes émergents amplifient de tels changements, avec la suppression de la territorialité de la postulation, ou encore avec la banalisation de la prestation.

Tout indiquait un besoin de structuration du processus de production, de développement du *knowledge management*, de séquençage de la production pour inviter l'avocat à se concentrer sur sa valeur ajoutée, à la gestion de la relation avec le client et aux tâches complexes. Cette évolution invitait l'avocat à user des nouveaux outils de communication ouvrant la voie à de nouvelles possibilités de prospection, pour conquérir un marché « dormant » ayant peu l'habitude de franchir la porte de son cabinet, ou pour se déployer sur de nouveaux marchés.

Cette réflexion prospective dessinait le besoin d'ouverture du capital des cabinets, et de saisie des opportunités ouvertes par la loi et par les Ordonnances Macron (suppression du principe d'unicité d'exercice, ouverture aux capitaux extérieurs et aux prestations accessoires).

D'autant que les différents scénarii de croissance (croissance atone du marché, croissance soutenue ou décroissance) amplifiaient selon les cas certains facteurs.

Un scénario atone semblait tendanciellement défavorable aux avocats, avec une concurrence accrue entre les professionnels en faveur de ceux qui se révèlent plus efficaces dans la

<sup>20</sup> *ibid*

prospection, et avec un meilleur profit tiré des efforts de communication en faveur des jeunes avocats, mieux à même d'utiliser ces nouveaux outils. Un tel scénario semblait finalement favorable au développement des petites structures du fait de leur agilité. Les conséquences défavorables de ce scénario sont ici atténuées par la pyramide des âges de la profession, qui va voir 1000 avocats partir à la retraite chaque année au cours des prochaines années.

Un scénario baissier provoquait un emballement de la pression concurrentielle, avec l'explosion des offres de fourniture de prestations banalisées à prix réduit, une érosion générale du chiffre d'affaires, et une explosion des coûts d'investissements dans les outils de gestion et de communication. Ce scénario était incontestablement favorable au développement des gros cabinets (capacité d'intervention dans des dossiers complexes, capacité à investir dans de nouveaux outils) et au développement des fonctions support.

Un scénario de croissance, quant à lui, permettait d'élargir le champ d'activité des avocats, avec un fort levier qui tiendrait à la formation et aux développements d'offres innovantes, ce qui favoriserait le développement d'activité et donc de chiffre d'affaires. Mais même dans ce cas, ce scénario induisait un positionnement plus prospectif et le déploiement d'investissements lourds de communication hors de portée pour les petites structures, dont les retombées profiteraient là encore aux grosses structures.

La pertinence de ces scénarii<sup>21</sup> est intacte.

Or, en économie, devant de telles mutations, rappelons que les entreprises innovantes qui cherchent à répondre aux besoins non satisfaits ont souvent pour effet de conquérir progressivement le marché, et finalement de bousculer les entreprises en place, qui n'ont d'autres choix que d'accélérer leur spécialisation pour échapper à cette concurrence accrue<sup>22</sup>.

Dans son observatoire pour 2017<sup>23</sup>, le CNB a ainsi décrit quatre profils d'avocat émergent de son enquête :

*« L'avocat, pour faire face aux bouleversements sociétaux, n'aura pas d'autre choix que de les affronter en étant à la fois :*

- *Un avocat **augmenté** qui affirme sa valeur ajoutée et s'entoure d'outils technologiques,*
- *Un avocat **entrepreneur** qui valorise son expertise,*
- *Un avocat **créatif** qui travaille son image de marque et sa valeur ajoutée,*
- *Un avocat **engagé** qui a appris à gérer ses équipes, et contrôle l'éthique et la transparence de son cabinet ».*

L'essor des LegalTech est d'ailleurs l'illustration de cette mutation, dans un phénomène comparable à la robotisation ou à la numérisation qui sont intervenues dans l'industrie. Leur développement commence par le traitement des tâches simples, faisant disparaître les emplois correspondants à celles-ci, préservant l'accomplissement de prestations sur mesure cantonnées aux seuls dossiers complexes.

Cette pression a et aura un effet de plus en plus destructeur de valeur en ce qui concerne les prestations banalisées, dont les LegalTech vont peu à peu définir le standard de prix. Une partie du marché va donc échapper aux avocats (sauf pour ces derniers à investir dans de telles plateformes), quel que soit le domaine d'activité (conseil ou contentieux).

---

<sup>21</sup> Observatoire des métiers dans les professions libérales (OMPL), Cabinets d'avocat, portrait statistique, décembre 2016

<sup>22</sup> Thierry Wickers, la Grande Transformation des avocats, LDGJ

<sup>23</sup> Enquête Avocats 2017 du CNB, 22 décembre 2017, disponible sur le site du CNB

Or, ce phénomène ne s'inscrit pas dans une perspective très lointaine, comme le montrent les chiffres ci-dessus rappelés. Le développement des LegalTech connaît une accélération rapide depuis ces dernières années, avec leur multiplication, l'annonce de levées de fonds importantes, et leur conquête du marché.

Il appartient donc aux avocats soit de se rapprocher des LegalTech pour profiter d'un référencement par leur entremise, soit de se positionner sur des activités à forte valeur ajoutée ou à forte dimension humaine (droit pénal, droit des mineurs) dans lesquelles le rôle de l'avocat reste primordial, c'est-à-dire dans des activités de niche qui ne peuvent donner de place à une offre en masse car le jugement de l'avocat conservera un rôle déterminant, même si elle ne pourra nourrir tous ceux qui se trouvent sur ce segment.

A ceux qui se défient qu'un tel phénomène ne les atteigne, les américains ont défini l'expression de « *Kodak Moment* », pour décrire l'effondrement quasi instantané de la firme éponyme, pourtant forte d'un quasi-monopole de l'industrie photographique argentique, pour ne pas avoir compris l'ampleur brutale de l'avènement du numérique. C'est ainsi que nombre de cabinets américains, situés dans un pays précurseur de l'apparition de ce phénomène de la digitalisation, se sont appuyés sur le développement ou sur l'utilisation d'outils logiciels afin d'aider leurs clients à intégrer des solutions informatiques dans le traitement de leurs tâches juridiques<sup>24</sup>.

#### b) Une évolution concernant l'ensemble des avocats et qui n'emprunte pas la seule voie de l'interprofessionnalité

La mutation de la profession concerne l'ensemble des avocats quels que soient leurs champs d'intervention.

En effet, quel que soit le scénario que connaîtra le marché, la mutation de notre profession invite d'ores et déjà tout avocat à réfléchir à l'évolution de son mode d'exercice, en identifiant ses atouts, sa concurrence ou encore ses lacunes pour adapter son activité, sa formation ou son positionnement à ces nouvelles réalités.

Car on le voit bien, tout un chacun peut saisir les nouvelles opportunités qu'offre l'évolution du marché, qu'il exerce en individuel, en choisissant résolument une activité de niche ou en misant sur l'étroitesse de sa relation avec son client, qu'il soit jeune en profitant d'une meilleure maîtrise des outils de communication, qu'il intervienne dans des matières complexes ou l'exercice dans un cabinet intégré lui facilitera la conquête de nouveaux clients, par exemple dans le monde économique international ou dans des secteurs de niche.

Finalement, seul l'immobilisme est destructeur de valeur, compte tenu de la nécessaire adaptation au marché, à la prise en compte des fluctuations de taille des différents segments du droit en fonction du nombre d'intervenants sur ceux-ci, ce qui suppose une analyse prospective individuelle.

Cette mutation offre des perspectives multiples dont l'interprofessionnalité n'est qu'une des expressions.

Nombre d'avocats rencontrés ont revendiqué renoncer à la voie de l'interprofessionnalité en privilégiant celle du développement de la relation client ou de la segmentation de l'activité par métier. C'est le choix du cabinet DELSOL dans sa spécialisation au profit des organisations non lucratives notamment<sup>25</sup>, ou encore de grands cabinets privilégiant une marque forte (CMS Francis

---

<sup>24</sup> ABA Journal 1er avril 2016 - Some law firms look outside law practice to avoid their 'Kodak moment'

<sup>25</sup> Intervention de Me Laurent Butstraën lors du colloque de LPFT, novembre 2019

Lefebvre<sup>26</sup>, ou FIDAL, pour ne citer que ces deux exemples) pour structurer leurs offres autour de celle-ci.

L'effet de marque, la spécialisation sont à ce titre une alternative séduisante à la recherche de l'effet de taille ou de gamme que l'on rencontre dans certains cas de rapprochements interprofessionnels.

Notons par ailleurs que l'interprofessionnalité n'est pas réservée aux structures de conseil, notamment en droit des affaires, notre commission ayant rencontré des avocats individuels intervenant dans le domaine judiciaire, également attirés par des partenariats plus ou moins étroits avec d'autres professions.

Pour Frédéric Aumont, de la Chambre régionale des Notaires, l'interprofessionnalité est sans doute plus loisible à de nouvelles structures qu'à des organisations existantes, compte tenu du poids du changement et de la facilité plus grande dans la construction d'un cabinet à partir d'une feuille blanche que dans la définition d'une organisation à réinventer.

Finalement, le ressort commun de l'ensemble de ces alternatives, c'est l'attention portée aux clients, l'adaptation des offres des avocats à leur clientèle, quel que soit leur mode d'exercice, soit par la fourniture d'offres transversales, soit par la création d'un guichet unique, soit par une attention décuplée à la relation individuelle unissant l'avocat à son client.

## 2. Une perspective de bipartition de l'exercice par l'émergence d'un barreau en sablier : enjeux en termes d'unité de la profession

### a) La perspective d'avènement d'un barreau en sablier

La structuration des cabinets dessine finalement un barreau de plus en plus fractionné, avec d'un côté des structures individuelles, agiles, épargnées par l'engagement de coûts de structures ou d'investissements, qui offrent de réelles perspectives de développement ou en tous cas de maintien de leur activité, et de l'autre, des cabinets de plus en plus gros ayant la capacité d'assumer l'emploi de fonctions supports et le recours à des investissements de plus en plus importants, dans une stratégie d'effet de marque, de taille ou de gamme.

Des prospectivistes ont décrit ce phénomène comme préfigurant l'avènement d'un barreau en forme de sablier<sup>27</sup>, dans lequel il n'y aurait finalement pas d'autre choix que celui d'opter soit pour une structure individuelle ou quasi, soit pour un exercice dans une grosse structure.

Cette perspective n'est pas en soi révolutionnaire pour les deux ensembles qu'elle forme, elle est en revanche plus inquiétante pour les structures intermédiaires à ceux-ci qui n'ont ni l'agilité des petites structures, ni la capacité d'investissement pour affronter la concurrence des gros cabinets et qui seraient ainsi coincées au milieu, « *stuck in the middle* » comme disent les anglais pour décrire un mécanisme économique décrivant l'écueil d'un positionnement intermédiaire sur un marché dual.

Se pose ainsi un défi stratégique pour ces structures intermédiaires, qui doivent sans doute opérer un virage clair dans un sens ou dans un autre, en repensant leur positionnement.

Au demeurant, cette perspective reste également préoccupante pour les petites structures, car la physionomie de l'ensemble des barreaux obéit à la fameuse règle du 80/20 : 80 % des avocats se concentrent sur 20 % du marché en valeur, et 20% des avocats préemptent quant à eux 80% de

---

<sup>26</sup> Audition de Me François Coutard du 2 décembre 2019

<sup>27</sup> Les quatre défis de l'avocat français, IHEJ, 2017

la valeur. Encore une fois, la lecture lucide des chiffres précités d'évolution des revenus et des activités le démontre (voir supra).

Cette situation stigmatise la problématique du nombre d'avocats qui se concentrent sur certains segments. Elle pose également la question de la juste répartition de l'effort demandé aux avocats dans le traitement de l'activité d'assistance juridictionnelle, ou encore la question du nombre d'avocats qui rentrent chaque année dans la profession.

Il faut rappeler que cette évolution ne doit pas conduire pour autant à verser dans le pessimisme. Le marché du droit est un marché en croissance (les chiffres rappelés plus haut le démontrent), et les avocats disposent de tous les atouts pour s'épanouir dans cette mutation de leur exercice. L'enquête du CNB de 2017 sur l'avenir de la profession montre d'ailleurs une augmentation de l'optimisme des avocats de 8% depuis 2015, qui s'établissait en 2015 à 54%.

La croissance du marché du droit, la découverte de marchés à conquérir, l'investissement du champ digital, le dynamisme entrepreneurial des avocats et leur agilité leur donnent toute latitude pour affronter sereinement le monde qui vient.

#### b) Le défi de l'unité de la profession

Devant l'environnement global de mutation de l'exercice, il appartient aux Ordres de jouer un rôle prépondérant dans l'accompagnement dans cette indispensable structuration des cabinets et dans la préservation de sa mission essentielle d'auxiliaire de justice.

Les Ordres doivent à ce titre préserver et développer leur rôle de mutualisation des moyens et des services communs peu accessibles aux exercices individuels, et doivent adapter leur offre de formation, notamment dans l'accompagnement à la structuration et à la gestion des cabinets et en définissant une stratégie offensive d'adaptation au marché et de conquête de nouveaux champs d'intervention.

Doit-on rappeler combien notre profession souffre d'une lacune profonde de sa formation initiale, encore cantonnée à la seule technique juridique alors que l'avocat doit manier dans son quotidien une palette beaucoup plus large l'amenant également sur le terrain de la communication, de la maîtrise minimale des outils informatiques (et pas seulement de Word...) de web et de réseaux sociaux, de la conquête de la clientèle, de la gestion d'un cabinet en tant qu'entreprise, de la maîtrise de sa facturation et de son recouvrement, du soin apporté à la gestion des ressources humaines de son organisation, à une réflexion stratégique sur son positionnement et à la place qu'il doit réserver à ses actions pro bono ?

A ce titre, la formation continue des avocats est une chance : elle doit donner de la place au comblement de cette lacune en investissant plus massivement ces autres domaines de formation que celui de la seule technique juridique, sans bien sûr la délaisser.

Sans lister tous les sujets, on peut recenser au moins les besoins de formation à la gestion des cabinets, à la mise en place d'outils informatiques, au développement d'actions commerciales. Aider les confrères à mettre en place leur site internet, à sécuriser leurs données et leur système de messagerie, à investir les réseaux sociaux, à se doter d'outils d'assurance contre le cyber-risque, à améliorer leur facturation et leur encaissement.

Le développement de l'incubateur du Barreau est également majeur, dans son accompagnement des projets digitaux portés par des avocats, quels que soient leurs champs d'intervention respectifs.

Enfin, les Ordres doivent conduire une réflexion sur l'accompagnement des confrères dans le développement et l'orientation de leur activité, dans la cession des structures. Ils doivent également se doter d'outils statistiques offrant aux confrères un meilleur observatoire de

l'évolution du marché du droit, leur permettant une vision plus fine des marchés saturés ou des marchés à conquérir, ce que devrait permettre le développement de BarÔtech.

Le rôle des Ordres passe également et impérativement par le rappel inlassable de l'avocat à sa mission d'auxiliaire de justice, au respect de sa déontologie, de sa vocation humaniste de défense du droit et des libertés publiques.

A ce titre, l'on doit prendre garde à ce que l'avocat ne se perde pas dans des projets commerciaux ou interprofessionnels transformant son rôle de conseil du client dans des organisations le confinant à une simple fonction support, ou encore l'amenant à se perdre dans des activités accessoires prenant le pas sur ses missions traditionnelles.

Nul doute que les modèles vont s'affiner, que les inconvénients de tels ou tels modèles vont disparaître, pour autant que l'indépendance de l'avocat soit préservée et que son rôle d'auxiliaire de justice ne soit en aucun altéré.

Ce défi, c'est finalement celui de l'unité de la profession, de son indépendance et de son rebond.

Près de trente ans après la fusion des activités judiciaires et de conseil, cet enjeu est toujours aussi prégnant.

Nul doute que notre profession s'adaptera à un bipartisme d'exercice entre les gros et les très gros cabinets, notamment au regard des investissements requis, et les experts qui privilégieront le choix d'une petite structure, son agilité et sa liberté.

Mais l'enjeu est bien celui de l'indépendance de l'avocat, et se matérialise par le fait d'éviter l'écueil mortel de l'acceptation d'une intermédiation d'un tiers dans sa relation avec son client, ou de mutation du rôle de l'avocat à celui de simple prestataire de services, de fonction support d'une autre profession ou encore de structure dédiée à la seule assistance juridictionnelle.

ooo000ooo