

## L'INNOVATION DANS LA PROFESSION D'AVOCAT

Une étude réalisée par la Clinique de l'Ecole de Droit de Sciences Po en partenariat avec  
l'Incubateur du Barreau de Paris

Décembre 2015

### TABLE DES MATIÈRES

1.	Les mutations du marché des services juridiques.....	4
	<b>1.1 Les évolutions liées aux nouvelles technologies</b> .....	4
	1.1.1 Les nouveaux modes de diffusion de l'information juridique .....	5
	1.1.2 Les technologies au service du droit ( <i>legal tech</i> ).....	6
	1.1.3 L'émergence de l'intelligence juridique artificielle.....	9
	<b>1.2 La restructuration de la demande de services juridiques</b> .....	9
	1.2.1 L'internalisation .....	9
	1.2.2 L'externalisation .....	10
2.	L'avocat acteur de l'innovation juridique .....	11
	<b>2.1 Les avocats et l'innovation dans l'offre de services juridiques</b> .....	12
	2.1.1 A la recherche de nouveaux marchés et de nouvelles zones du droit .....	12
	2.1.2 Offrir ses services de façon innovante : le rapport clientèle .....	15
	2.2.1 La gestion de projet juridique ( <i>legal project management</i> ) .....	17
	2.2.2 Le recours à l'externalisation de prestations de services juridiques.....	18
3.	Développer un écosystème favorable à l'innovation.....	19
	<b>3.1. La responsabilité sociale des cabinets d'avocats</b> .....	19
	<b>3.2 Les problématiques tenant aux règles de financement de la profession</b> .....	23
	<i>REMERCIEMENTS</i> .....	26
	<i>BIBLIOGRAPHIE</i> .....	27



## Introduction

La profession d'avocat est en pleine mutation. Confrontés à la globalisation des services juridiques, à l'avènement du numérique, et à l'évolution à la fois de l'offre et de la demande juridiques qui les accompagnent, la profession, acteur essentiel au fonctionnement de nos sociétés démocratiques ainsi qu'à celui de la globalisation économique en marche, s'interroge - et tente de s'adapter. Cette réflexion et cette adaptation s'articulent, notamment, autour du concept d'« innovation » dans le domaine juridique. C'est à ce moment clé de la ou plutôt des mutations en cours que le Barreau de Paris, a pris l'initiative de soutenir la création d'un Incubateur, dont l'une des missions est de nourrir la réflexion sur l'évolution et l'adaptation de la profession d'avocat, et notamment sur les différentes modalités d'« innover » au sein de la profession. Cette question est d'actualité, notamment du fait de la rapidité de ces mutations, et de la tension qui semble latente entre celles-ci et une profession qui leur résisterait, attachée à ses missions traditionnelles. L'innovation reste cependant un concept large et relativement vague au sein de la profession, aussi bien au niveau des paramètres qui permettraient de la définir, de l'analyse des diverses initiatives existantes prises à ce titre, des moyens de les évaluer, ou encore des obstacles pratiques à leur mise en place et à leur développement.

La clinique de l'Ecole de Droit de Sciences Po, qui a fait de l'étude du droit et de son évolution « en contexte » - et de la mise en perspective du rôle du droit et des acteurs du droit dans les sphères politiques, économiques et sociales, à l'échelle nationale et internationale - un axe majeur de recherche scientifique, ne pouvait que s'associer à l'Incubateur pour entamer une telle réflexion. La clinique, à travers son programme « Responsabilité et Innovation Sociale des Entreprises » (RISE),<sup>a</sup> en effet notamment pour objectif de donner la possibilité aux futurs avocats d'imaginer, une fois confronté aux réalités économiques ou sociales des projets de « terrain » sur lesquels ils travaillent dans le cadre de leur cursus, de nouvelles formes d'exercice de leur profession. C'est dans ce cadre que le programme RISE, en étroite collaboration avec le cabinet Linklaters et avec le soutien du Barreau de Paris, a publié en Novembre 2014 une étude de terrain, conduite par des étudiants de la clinique, sur la Responsabilité Sociale des Cabinets d'Avocats. Prolonger la réflexion à travers une étude de terrain s'appuyant sur la même approche mais portant sur l'innovation dans la profession d'avocat – ce qu'elle recouvre, ses enjeux, ses perspectives – nous est apparu comme une suite logique. C'est dans ce contexte que trois étudiants de l'Ecole de Droit de Sciences Po ont mené entre septembre 2014 et juin 2015 une enquête de terrain visant à examiner la réalité que recouvre aujourd'hui la notion d'« innovation » pour les praticiens du Barreau de Paris, à faire un état des lieux sur les pratiques innovantes au sein du Barreau, et à lancer la réflexion sur celle qu'elle pourrait, à terme, refléter.

Le rapport qui suit est le fruit de ce travail, qui n'aurait pu être réalisé sans l'impulsion du cabinet Linklaters, et en particulier celle de son associé-gérant Paul Lignères, le soutien actif et dynamique d'Alexandra Uhel et Lise Damelet ainsi qu'Adrien Perrot, fondateurs de l'Incubateur du Barreau de Paris, la supervision de notre équipe pédagogique et notamment de Salomé Lemasson, tutrice de ce projet, et de Christopher Baker, et bien sûr l'enthousiasme et le travail des étudiants qui ont produit ce rapport.

Ce rapport qui suit reflète l'ambition portée par la clinique et notamment son programme RISE de permettre aux futurs praticiens d'analyser en profondeur des thématiques clés intéressantes notamment la profession d'avocats, en associant recherches universitaires, rencontres de terrain, et organisation d'événements publics et/ou scientifiques ayant pour objet de permettre l'analyse indépendante et le débat sur des sujets d'actualité des métiers du droit. La méthodologie employée pour produire ce rapport se fonde ainsi sur une approche de recherche « clinique » – à savoir une approche empirique basée avant tout sur un engagement avec la pratique et les praticiens, et qui puisse déboucher sur une étude ayant des objectifs ou recommandations d'utilité pratique.

Sans prétendre à l'exhaustivité méthodologique, ce rapport se conçoit plus comme un retour de terrain, empruntant à une démarche empirique et à visée pratique, que comme une enquête universitaire à part entière. Il est basé sur une série d'entretiens avec des praticiens et des universitaires, l'analyse de réponses à un questionnaire envoyé aux associés plus de trente cabinets parisiens, ainsi qu'une recherche documentaire portant sur des sources universitaires et professionnelles et enfin une recherche comparée sur les pratiques à l'étranger. Il a pour objectif de présenter, sur la base de ces analyses, un panorama sur l'innovation au sein de la profession juridique, ainsi que sur les enjeux et les problématiques qui se dégagent des différentes manières – technologique, juridique, managériale mais également éthique ou sociale - dont l'innovation est perçue, et pratiquée, par la profession. Le rapport souligne notamment l'importance des nouveaux outils technologiques, des nouveaux modes de gestion ou encore des nouvelles structures d'exercice de la profession. Il examine également l'impact potentiel de ces nouveaux outils en termes d'évolution de l'offre de services juridiques, et s'interroge quant à la place et la mission de l'avocat dans la cité au regard des dynamiques liées à certaines de ces innovations. Fruit d'un travail collaboratif d'enquête de terrain, de recherche et de réflexion, ce rapport fait ainsi apparaître à la fois les opportunités qui semblent liées aux nombreuses pratiques innovantes observées, et des facteurs non négligeables de blocage à leur développement. Ses auteurs invitent au final à davantage de recherche et de réflexion sur la notion, les enjeux, et la mesure de l'innovation au sein de la profession d'avocat.

*Jeremy Perelman, Professeur à l'Ecole de Droit de Sciences Po, Directeur de la Clinique.*

\*\*\*

Ce rapport s'articule en trois temps. Dans un premier temps, les auteurs font le constat des mutations du marché des services juridiques, et notamment des évolutions liées aux nouvelles technologies. Dans un second temps, le rapport analyse deux éléments à travers lesquels l'avocat devient acteur de l'innovation juridique : la diversification de son offre de service, et l'adoption de nouveaux modes de gestion managériale. Enfin, dans un troisième temps, les auteurs analysent d'autres facteurs qui permettraient le développement d'un écosystème favorable à l'innovation, tout en soulignant certains blocages importants à leur développement.

## **1. Les mutations du marché des services juridiques**

### **1.1 Les évolutions liées aux nouvelles technologies**

Le marché du droit est aujourd'hui bouleversé par la révolution numérique. Trois éléments rendent comptent de cette révolution : une diffusion grandissante de l'information juridique (1.1.1.), l'utilisation des nouvelles technologies (1.1.2.) et l'émergence de l'intelligence artificielle (1.1.3.)

### 1.1.1 Les nouveaux modes de diffusion de l'information juridique

#### **a. La publication des données publiques et l'information des citoyens**

Si les initiatives privées et la multiplication des sites d'information juridiques forment l'essentiel de l'innovation liée à la révolution numérique, des initiatives publiques importantes existent en la matière. Conscient des évolutions en cours, l'Etat français en effet pris différentes mesures au titre, notamment, d'un meilleur accès au droit. En 2014, l'Etat ainsi mis en ligne l'ensemble des données publiques sur une plate-forme dénommée « Data.gouv.fr »<sup>1</sup>, administrée par « l'etalab »<sup>2</sup>.

Cette plate-forme administrative permet aux services publics de publier des données et aux différents acteurs de la société civile de les enrichir en vue de coproduire des informations d'intérêt général<sup>3</sup>.

L'utilisation des données publiques a notamment permis le développement de diverses applications numériques pour une meilleure information des administrés (mes-aides.gouv.fr ; openfisca.fr, etc.)<sup>4</sup>.

Ces services, qui en sont encore à leurs prémises, se développent et se perfectionnent rapidement. Ils permettent d'ores et déjà d'offrir aux citoyens une meilleure accessibilité à des informations liées à leurs situations juridiques, administratives et fiscales.

#### **b. Le phénomène d'*open law***

Initiés aux Etats-Unis, les projets d'*open law* ont pour objectif de développer des bases de données juridiques collaboratives, s'inspirant du modèle Wikipédia. Il s'agit de projets participatifs, visant à mettre à disposition un savoir au plus grand nombre.

En France, la communauté *Open law* regroupe les acteurs des technologies de l'information, sous le parrainage de la Direction de l'Information Légale et Administrative (« DILA »<sup>5</sup>). Une première édition du programme d'innovation collaborative d'*Open Law*, organisée sous la forme d'un *legal hackathon*<sup>6</sup>, s'est tenue en 2014.

---

<sup>1</sup> <http://www.data.gouv.fr/fr/>

<sup>2</sup> <http://www.etalab.gouv.fr/> Cette mission du Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique coordonne l'action des services de l'Etat et de ses établissements publics pour faciliter la réutilisation la plus large possible de leurs informations publiques.

<sup>3</sup> La numérisation de ces données et leur libre utilisation engendre également de nouveaux modes d'accès à l'information juridique pour les étudiants et les professionnels par la remise en cause du modèle de l'éditeur juridique traditionnel. Ce sujet ne sera toutefois pas traité dans la présente étude.

<sup>4</sup> Voir par ex. « Mes-aides.gouv.fr », plate-forme qui permet de simuler la situation du foyer de l'administré pour connaître son éligibilité aux principales prestations sociales (<https://mes-aides.gouv.fr/>); voir également « Openfisca.fr », moteur de simulation du système socio-fiscal permettant de calculer un grand nombre de prestations sociales et d'impôts payés par les ménages et de simuler l'impact de réformes sur leur budget (<http://www.openfisca.fr/>).

<sup>5</sup> DILA, service administratif rattaché au premier ministre.

<sup>6</sup> Un hackaton est un événement au cours duquel des programmeurs, mais aussi des codeurs, des *graphic designers*, des *interface designers* ou des *project managers*, collaborent sur des projets de logiciel dans un temps imparti.

Un Prix de l'accès au droit a récompensé trois lauréats porteurs de projets innovants, réutilisant des données juridiques publiques, en vue d'améliorer l'accès au droit par le digital.

### **c. L'« auto-juridication »**

L'information juridique s'est considérablement et rapidement développée sur Internet. Il y a encore quelques années, l'information juridique était difficilement accessible aux particuliers. Aujourd'hui, les sources d'informations, accessibles gratuitement et par tous sur Internet, se multiplient. Les internautes peuvent ainsi solliciter des conseils en ligne, consulter des modèles d'actes et avoir une idée plus claire de leur situation juridique.

Le développement de ces services participe largement d'un phénomène d'« auto-juridication »<sup>7</sup>, qui tend à réduire l'asymétrie d'information existant entre le client et le professionnel du droit.

#### *1.1.2 Les technologies au service du droit (legal tech)*

Portés par la vague digitale qui s'est emparée de l'économie française, de plus en plus de start-up proposent des offres de services juridiques en ligne. S'inspirant des modèles anglo-saxons en la matière<sup>8</sup>, ces nouveaux acteurs aspirent à utiliser pleinement le levier des nouvelles technologies pour offrir des services à faible coût d'une qualité grandissante.

### **a. La génération automatique de documents juridiques**

La génération automatique de documents juridiques vient des États-Unis où les premières entreprises à s'être lancées sur ce marché ont connu un grand succès<sup>9</sup>.

Les start-up qui se développent en France<sup>10</sup> misent sur une expérience utilisateur simple et un service de qualité à moindre coût. Grâce à l'utilisation d'algorithmes, les sites Internet sont en mesure de produire une documentation juridique de plus en plus fiable pour des opérations juridiques simples. La plupart de ces sites proposent également un accompagnement voire une prise en charge totale des formalités juridiques à accomplir.

---

<sup>7</sup> Ce terme a été proposé par Nicolas Molfessis dans son article *Autojuridication - Comment et pourquoi les justiciables se passent de plus en plus des professionnels du Droit* paru dans la Semaine juridique Ed. générale du 26 novembre 2012.

<sup>8</sup> “Legal Tech Startups Have A Short History And A Bright Future”, Basha Rubin, Thechcrunch.com, 6 décembre 2014.

<sup>9</sup> Plus de 3.000 *start-ups* juridiques sont recensées aux États-Unis. L'une des plus importantes, Legal Zoom, spécialisée dans la génération automatique de documents, a pris une place prépondérante sur le marché américain du droit, notamment en Californie où elle a revendiqué plus de 25% des créations d'entreprises en 2011 (dernier chiffre connu), et un portefeuille de plus de 12 millions de clients en 12 ans d'activité. Elle a fait plusieurs levées de fonds dont une de 200 millions de dollars en janvier 2014.

<sup>10</sup> Il s'agit, par exemple, de Legalstart, Captaincontrat, Contracteo, Legalife, Documentjuridique.

Pour l'instant, ces start-ups juridiques (*legal start-ups*) concentrent leur offre à destination des PME/TPE et des particuliers, et tendent à se spécialiser dans certains du droit : consommation, entrepreneuriat, relations individuelles en droit du travail, droit de l'Internet, notamment. A l'instar des Etats-Unis, leur croissance pourrait toutefois s'accélérer rapidement.

### **b. La veille juridique personnalisée et intelligente**

L'ouverture des données (*Open data*) juridiques a également permis le développement de services de veille juridique à destination des professionnels<sup>11</sup> comme des particuliers<sup>12</sup>. De tels services sont destinés à améliorer la réactivité de leurs destinataires vis-à-vis de leurs obligations juridiques, les informant en temps réels et par avance de l'évolution de leur situation. Cela permet, par exemple, d'alerter un entrepreneur sur les différentes déclarations à effectuer ou d'avertir un directeur juridique des changements de réglementation le concernant.

### **c. Le règlement des litiges en ligne**

Le règlement des litiges en ligne permis par la technologie dans les cas où la représentation d'un avocat n'est pas obligatoire rencontre un succès grandissant auprès des justiciables, notamment pour les litiges courants (consommation, voisinage, etc.)<sup>13</sup>. Dans la majeure partie des cas, une résolution amiable du litige est préalablement proposée via l'envoi d'une mise en demeure personnalisable sur le site Internet.

Il convient de souligner que ce domaine n'est pas l'apanage des start-up. Les avocats commencent ainsi à expérimenter ce nouveau modèle d'offre sur Internet en mettant en avant la possibilité de saisir l'ensemble des juridictions françaises, notamment celles où la représentation est obligatoire<sup>14</sup>. Le barreau de Paris a par ailleurs annoncé le lancement imminent d'une telle plate-forme à disposition des praticiens de son ressort.

---

<sup>11</sup> Par exemple, Mon dashboard d'entreprise, un service d'information légale et administrative personnalisé pour les TPE/PME. Il s'agit d'un projet soutenu par la DILA, qui le présente sur son site : <http://www.dila.premier-ministre.gouv.fr/activites/projets/mon-dashboard-entreprise>

<sup>12</sup> Par exemple, Lexcrowd, un outil intelligent de diagnostic juridique automatique. Il s'agit d'un projet élaboré dans le cadre d'*Open Law* et présenté plus en détail sur le site : <http://openlaw.fr/Projet-Open-Law/lexcrowd>

<sup>13</sup> Pour des exemples de tels services en France : Demanderjustice.com, Toutelajustice.com, SaisirPrudhommes.com, Justice-Express.com.

<sup>14</sup> C'est le cas de cette plate-forme dédiée aux litiges du droit de la consommation développée par un avocat du barreau de Marseille : <http://www.avocat-salles.fr/>

#### **d. La mise en relation des justiciables et des professionnels du droit (*the legal marketplace*)**

Dans tous les secteurs économiques dont l'offre s'adresse directement au consommateur final, Internet a permis de renforcer l'importance du signal de qualité (*feedback*) donné par les internautes<sup>15</sup>. Le monde du droit ne fait pas exception à cette règle, et l'on assiste à une multiplication d'annuaires d'avocats en ligne avec la publication de commentaires et notations des clients<sup>16</sup>.

Les avocats peuvent quant à eux afficher leurs tarifs ainsi que la satisfaction de leurs clients, améliorant par là la lisibilité de leur offre.

#### **e. Les nouvelles offres de financement d'actions judiciaires**

Portées par le succès du financement participatif (*crowdfunding*) finançant des projets artistiques, technologiques ou entrepreneuriaux, des plateformes proposent aujourd'hui un mécanisme de financement participatif des actions judiciaires. Ces plateformes misent notamment sur le caractère collectif ou solidaire de la cause défendue ou sur le rapport de force déséquilibré dans lequel celle-ci s'inscrirait<sup>17</sup>. Les porteurs de projets peuvent être des associations ou des particuliers selon les différents modèles existants.

Ces sites s'engagent à se rémunérer uniquement sur les actions aboutissant à une décision favorable au porteur du litige par la prise d'une commission sur les dons collectés et/ou les sommes recouvrées.

Font également leur apparition comme acteurs du financement des contentieux, des acteurs non participatifs<sup>18</sup>, qui concentrent leurs offres sur les actions judiciaires ou les procédures arbitrales à plus forte valeur ajoutée. Les modes de financement proposés varient en fonction du risque et de l'ampleur du contentieux sur le modèle de financement de projets conventionnels.

Néanmoins la croissance du secteur du financement des contentieux semble restreinte par l'interdiction en droit français des dommages et intérêts punitifs ou encore par l'obligation pour l'avocat de connaître les sources de financement de ses honoraires.

---

<sup>15</sup> A l'image de la réussite originelle des sites de e-commerce mettant en relation vendeurs et acquéreur sur le modèle d'e-Bay.

<sup>16</sup> Pour des exemples de tels services en France : Legalib, Lawcracy, Lebonavocat.com, conseil-juridique.net. Une plate-forme comme Wengo, spécialisé dans le référencement de professionnel pour le service aux particuliers proposent également le référencement et la notation des avocats.

<sup>17</sup> Pour des exemples de telles plates-formes : Wejustice lancée en 2014 ou CitizenKase spécialisée dans les atteintes à l'environnement, la santé ou les droits humains et en partenariat avec la plate-forme de financement participatif de premier rang européen Ulule.

<sup>18</sup> Pour des exemples de telles plates-formes : Alterlitigation (projet de l'un des membres fondateurs de l'Incubateur du Barreau de Paris en 2014), Actowin.



### 1.1.3 L'émergence de l'intelligence juridique artificielle

L'intelligence juridique artificielle (fondée sur une capacité d'analyse poussée de quantités considérables de données) est aujourd'hui en plein développement. L'articulation de ces nouvelles techniques avec l'exercice traditionnel du métier de l'avocat n'est pas encore définie. En tout état de cause, l'utilisation de ces techniques par des sociétés commerciales pourrait bouleverser le marché des services juridiques, et ce bien plus profondément que ne le font les actuelles *start-ups* juridiques.

#### **A quand le premier robot avocat ?**

Watson est un programme informatique d'intelligence artificielle conçu par l'entreprise américaine IBM notamment dans le but de répondre à des questions formulées en langage naturel<sup>19</sup> et non en langage informatique, ce qui le destine à être employé par le commun des utilisateurs. L'intelligence artificielle Watson pourrait s'appliquer aux services juridiques et remplacer les avocats pour certaines tâches.

Un groupe d'étudiant de l'université de Toronto a ainsi créé en 2015 un programme baptisé Ross "the super-intelligent attorney", utilisant les capacités de Watson en vue de répondre à des problématiques juridiques complexes, internationales ce, dans différentes langues. L'impressionnante réponse du robot à la question posée prend la forme d'une consultation juridique relativement complète et intelligible<sup>20</sup>.

## **1.2 La restructuration de la demande de services juridiques**

Face à cette révolution numérique, qui ne fait que commencer, la demande des services juridiques des particuliers comme des entreprises s'est diversifiée. Nous nous concentrerons ici sur la segmentation de la demande des entreprises, visible à travers l'internalisation et l'externalisation des services juridiques.

### 1.2.1 L'internalisation

Les directions juridiques des entreprises font le choix depuis une vingtaine d'année d'opter d'avantage pour l'internalisation, afin de réduire les coûts des services auprès des cabinets d'avocats. Cela passe notamment par le recrutement de juristes spécialisés, en fusion-acquisition ou en propriété intellectuelle par exemple, eux-mêmes provenant souvent de cabinets d'avocat.

---

<sup>19</sup> <http://www-03.ibm.com/systems/power/solutions/watson/index.html>

<sup>20</sup> Vidéo de démonstration de Ross lors de la compétition organisée par IBM à l'issue de laquelle le programme a été primé : [https://www.youtube.com/watch?v=ODPgh4Jlv\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=ODPgh4Jlv_I)

Plus que des juristes d'entreprise, il s'agit de « juriste-avocats » jouissant d'une véritable expertise de par leur pratique ancienne et actuelle, mais aussi du fait de la maîtrise du secteur d'activité de l'entreprise (le « savoir *business* »<sup>21</sup>).

### 1.2.2 L'externalisation

L'externalisation (*outsourcing*) de services juridiques fait également son entrée sur le marché français, au sein des cabinets d'avocats internationaux mais également dans de nombreuses directions juridiques de grandes entreprises (cf. section 2.2.2, ci-dessous). Ces dernières y ont recours au détriment de la prestation d'un cabinet d'avocats, essentiellement pour des raisons de coûts.

Concernant les prestations juridiques externes, une nouvelle tendance est observable dans la structure de la demande émanant des grands groupes : les directions juridiques tendent de plus en plus à s'associer à la direction des achats dans le choix du prestataire de services juridiques. Bien que la décision incombe toujours à la direction juridique et/ou à la direction générale, les pôles achats ont ainsi de plus en plus d'influence de par l'obligation de référencement des cabinets, pour des raisons de réduction des coûts mais également dans une optique de rationalisation généralisée du recours aux prestations extérieures. Autrement dit, au lieu de faire systématiquement appel à cabinet haut de gamme généraliste, la grande entreprise procède à une double analyse : celle du dossier juridique d'une part et celle du marché des cabinets d'avocats d'autre part, et ce afin de s'adresser au cabinet le plus adapté. Les cabinets sont souvent rigoureusement sélectionnés en fonction de leurs spécialités, du type de dossiers qu'ils ont à traiter habituellement, et du rapport entre leur échelle de prix et l'enjeu stratégique de la problématique à résoudre.

On assiste ainsi à une double segmentation en fonction de l'expertise du cabinet vis-à-vis de la problématique à traiter, mais aussi de l'enjeu stratégique du dossier vis-à-vis du prix de la prestation.

En parallèle de ce phénomène de « mixternalisation »<sup>22</sup>, on observe également l'essor du recours aux services de directions juridiques externalisées<sup>23</sup> ou aux prestations de détachement d'avocat sur une période donnée. De tels services rencontrent un succès certain quand une entreprise rencontre un besoin précis et ponctuel suite à une augmentation temporaire de son activité juridique ou d'un remplacement.

Les profils des cabinets d'avocats se diversifient et s'adaptent à ces évolutions. L'essor de cabinets de niche hautement spécialisés en est un exemple. Souvent moins chers que les cabinets d'affaires généralistes hauts de gamme, ces cabinets-« boutiques », souvent créées par d'anciens associés de cabinets internationaux et structurés autour de personnalités reconnues dans leur domaine, se positionnent comme les meilleurs spécialistes au sein de leur champ d'expertise.

---

<sup>21</sup> Olivier Chaduteau, associé chez Day One.

<sup>22</sup> Olivier Chaduteau, associé chez Day One

<sup>23</sup> Voir les encadrés sur Axiom et Riverview Law, *infra* section 3.2.

Face à ces nouvelles formes de restructuration et de segmentation de la demande, les grands cabinets d'avocats dit « *full service* », en se positionnant comme des valeurs sûres regroupant en leur sein d'excellents experts, restent néanmoins toujours relativement attractifs. Les entreprises, loin de cesser de faire appel à leurs services, ont en effet tendance à simplement modifier leur manière de le faire. Aussi, malgré la crise financière de 2008, les grands cabinets d'avocats poursuivent leur croissance<sup>24</sup>.

## **2. L'avocat acteur de l'innovation juridique**

Face à la diversité de la profession d'avocat, il est délicat de dégager de grandes tendances communes relatives à l'approche de la profession en réaction à l'essor des nouvelles technologies, et de manière plus générale quant à la question de l'« innovation ». Toutefois, on peut noter une certaine évolution d'une partie de la profession, notamment des cabinets d'avocats d'affaires (américains, britanniques mais également français), qui cherche à proposer de nouvelles offres aux clients, notamment via l'exploration de nouveaux marchés, de nouvelles zones du droit, et, pour certains, en développant une certaine pluridisciplinarité professionnelle. Si cette tendance est loin d'être généralisable, la crise de 2008 semble avoir incité de nombreux avocats à ne plus se cantonner à un unique champ d'expertise qui risquerait de disparaître (à l'instar, par exemple, des avocats spécialistes du LBO). Ces avocats se sont ainsi spécialisés dans un accompagnement quotidien de leurs clients, en leur proposant une offre complète de services. Ce phénomène est notamment visible à Paris, où la concurrence accrue entre les nombreux cabinets incite ces derniers et notamment les cabinets d'affaires à accompagner leurs clients dans toutes les étapes de leurs projets, afin de ne pas risquer de les voir partir à la concurrence. Cette concurrence semble être facteur d'innovation, en imposant aux avocats de se démarquer et de ne plus pouvoir compter sur leur clientèle traditionnelle. Il est à noter par ailleurs que si les avocats-plaidants sont traditionnellement opposés aux avocats-conseils, l'innovation en termes de nouvelles technologies n'impacte pas uniquement ces derniers mais également les avocats plaidants. Au final, loin de l'image d'une profession rigide averse au changement, l'observation du marché révèle plutôt une multiplication des idées et des projets tournés vers le changement de la pratique au sein de la profession, dont les effets restent à mesurer et les enjeux à analyser. Sans couvrir l'ensemble des manifestations de l'innovation dans la profession d'avocat, la section qui suit se propose d'examiner dans un premier temps l'innovation dans l'offre de services juridiques des avocats (2.1), puis l'innovation dans la gestion des dossiers (2.2).

---

<sup>24</sup> O. Chaduteau, associé chez Day One.

## 2.1 Les avocats et l'innovation dans l'offre de services juridiques

### 2.1.1 A la recherche de nouveaux marchés et de nouvelles zones du droit

#### a. Réinvestir les marchés à faible valeur ajoutée grâce aux nouvelles technologies

L'essor des nouvelles technologies a suscité un regain d'intérêts des cabinets d'avocats internationaux pour les marchés dits « à faible valeur ajoutée », en favorisant notamment la standardisation d'actes types ne nécessitant pas d'être élaborés sur-mesure pour les clients. Ce processus de standardisation contribue à renouveler l'intérêt des cabinets internationaux (d'affaires notamment) pour des activités généralement considérées comme peu rentables, les plaçant en concurrence directe avec de plus petites structures dont le cœur de métier était traditionnellement tourné vers ces services juridiques à faible valeur ajoutée.

Les nouvelles technologies, outil de rationalisation de l'activité juridique, comme les possibilités d'exercice professionnel en ligne, deviennent ainsi pour l'avocat un moyen de bénéficier d'un retour sur les gains de productivité du marché, plutôt qu'un bénéfice axé uniquement sur des consultations juridiques plus complexes. L'avocat est désormais en mesure d'accompagner ses clients au quotidien, y compris sur des dossiers traditionnellement chronophages et à faible valeur ajoutée (par exemple, la tenue du secrétariat juridique et l'élaboration de la documentation *corporate* usuelle des sociétés) qui peuvent ainsi être rationalisés grâce à l'utilisation des nouvelles technologies. L'avocat n'est donc plus seulement un prestataire de services sollicité de manière exceptionnelle et seulement pour les grandes opérations, il devient au contraire un partenaire clé du quotidien de ses clients. A ce titre, le choix de facturation a un impact significatif dans la vision qu'ont les clients de leur conseil, le choix d'honoraires forfaitaires apparaissant plus à même de fidéliser la clientèle au quotidien par opposition à une facturation au temps passé, qui se justifie davantage pour les « grosses opérations ».

#### **Rationaliser le recouvrement de créances**

Le cabinet Touzet Bocquet et Associés, lauréat du prix de l'Innovation de Village de la Justice en 2014, a créé en 2007 un service de recouvrement des créances reposant sur une rationalisation technique et informatique : la création de procédures types et formules et d'un réseau national de cabinets d'avocats. Grâce à ce service, le cabinet propose au client l'assistance d'un réseau et une offre standardisée de recouvrement avec forfaitisation totale du prix.

### **Proposer une assistance en ligne pour les litiges relatifs au droit de la consommation**

Le domaine du droit de la consommation, particulièrement menacé par les nouveaux acteurs extérieurs à la profession, voit se multiplier les sites Internet d'avocats proposant une assistance en ligne pour un coût très réduit. Les clients remplissent un formulaire détaillé permettant ensuite à l'avocat d'établir à moindre coût les actes nécessaires à la conduite du contentieux.

Quelques exemples : Belval & Sabos, Sebastien Salles Avocat.

Toutefois, les règles de déontologie encadrant la profession d'avocats rendent la création d'un véritable « service *low cost* » difficile voire impossible, notamment du fait d'une responsabilité civile professionnelle qui peut être engagée pour tout acte, même effectué à titre gratuit. L'indication dans la lettre de mission d'un « service moindre à moindre coût » peut en outre constituer un manquement à l'obligation de moyens due par le praticien à son client. La standardisation et la rationalisation des actes juridiques sont indéniablement un gain de temps (et d'argent) pour l'avocat, qui peut profiter des avancées technologiques lui permettant de consacrer du temps à des tâches à plus forte valeur ajoutée. Toutefois, la tentation de la standardisation et de la rationalisation ne doit pas s'effectuer au détriment de la qualité du service juridique dispensé par l'avocat, qui demeure tenu par son devoir de conseil et d'assistance envers son client, que l'informatisation de notre société ne saurait remplacer. Il s'agit peut-être là d'un enjeu clé pour la profession : savoir innover, savoir apprivoiser les nouvelles technologies qui offrent une plus grande réactivité et donc un meilleur service pour les clients, tout en gardant à l'esprit le serment de l'avocat, qui n'a aucunement perdu de son impact. A ce titre, le fait que les avocats se réapproprient des services juridiques traditionnellement identifiés comme peu rentables est interprété par certains comme un gage supérieur de sécurité et de qualité pour les clients, les avocats empêchant ainsi les autres acteurs juridiques (*start-up* juridique par exemple) d'investir ces secteurs.

#### *b.* Etendre son expertise à de nouveaux domaines du droit

L'innovation se traduit aussi par la recherche de nouvelles zones et de nouveaux domaines où l'expertise juridique de l'avocat est requise.

Parmi elles, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'affirme comme nouveau domaine d'expertise de l'avocat avec le développement de politiques RSE dans les entreprises<sup>25</sup>. Il fait peu de doute que ce domaine a été considérablement investi par les avocats (anglo-saxons en tête) du fait notamment de l'évolution de la demande des entreprises clientes ayant adopté des démarches RSE volontaristes, ainsi que des sanctions financières considérables prononcées par les autorités américaines en termes de *compliance* qui ont impactées plusieurs sociétés françaises<sup>26</sup>. Face à ce risque juridique réel, les grandes entreprises françaises ainsi développé la fonction de « compliance

<sup>25</sup> Un lien peut à ce titre être fait avec la responsabilité sociale des cabinets d'avocats, dont la pratique, exigée par un nombre croissant de clients des cabinets, permet à ces derniers de développer ce type nouveau d'expertise (voir section 3.1 ci-dessous).

<sup>26</sup> Les sociétés Technip, Alstom et Total, notamment.

officer » en interne, et les cabinets d'avocats ont développé une expertise certaine dans la négociation d'accords de fin ou de report des poursuites (*non-prosecution agreement* ou *deferred prosecution agreement*) avec les autorités américaines ainsi que dans l'accompagnement des entreprises sous surveillance (*monitorship*). Les cabinets internationaux ont ainsi développé un champ de compétence dans ce domaine, couvrant l'aide à la mise en place d'outils de RSE, la conformité aux obligations des entreprises en termes de *compliance*<sup>27</sup> et la gestion du contentieux pouvant émaner du non-respect par l'entreprise de certains engagements pris par elle, dans un contexte où ces engagements acquièrent une force juridique croissante. Symbole de la mondialisation en cours, les litiges transnationaux liés notamment à ces problématiques connaissent un véritable essor, incitant l'avocat à composer avec et à investir plusieurs systèmes juridiques - révolutionnant au passage la pratique de l'avocat, qui ne peut plus se limiter au seul droit national mais doit nécessairement tenir compte du risque juridique émanant de l'étranger, tel que l'extraterritorialité du *Foreign Corrupt Practices Act*<sup>28</sup> américain (« FCPA »).

Les mutations technologiques sont aussi le moyen de développer une expertise qui les accompagne, le droit du numérique et des technologies s'affirmant comme une des nouvelles zones du droit conquises par l'avocat.

#### **Le droit des robots comme nouvelle zone du droit pour l'avocat**

Pionnier en la matière, le cabinet Alain Bensoussan s'est très tôt spécialisé dans le droit de l'informatique et des télécommunications, adoptant dès sa création une stratégie d'innovation et de développement du droit du numérique en abordant tous les domaines du droit (bancaire, brevet concurrence, énergie, santé, fiscalité et société, médias, travail) sous l'angle des nouvelles technologies. Son cabinet propose donc aujourd'hui une expertise sur les problématiques juridiques liées aux innovations: management des données, *cloud computing*, robotique, objets connectés, etc. Le cabinet Bensoussan a créé en 2012 Lexing, le premier réseau international d'avocats dédié au droit des technologies.

La recherche de nouvelles zones d'activité se traduit également par l'exploration de nouveaux marchés géographiques, et l'on observe le développement d'expertises centrées sur des zones géographiques, particulièrement sur les marchés émergents (infrastructures et ressources naturelles en Afrique et en Asie, par exemple). On constate ainsi que nombre de cabinets d'avocats d'affaires ont choisi d'ouvrir un bureau ou de nouer des partenariats avec des cabinets locaux au Maghreb et en Afrique subsaharienne. Si de nombreux avocats présentent cette démarche comme un symbole d'une innovation dans la pratique du métier d'avocat, il est néanmoins possible de se questionner sur le caractère réellement innovant d'une telle démarche, l'attrait pour les pays dits « émergents » n'étant pas l'apanage de notre époque actuelle.

<sup>27</sup> « La compliance désigne le respect de toutes les dispositions législatives et réglementaires au sein des politiques d'entreprises, ainsi que la gouvernance et les dispositifs mis en place pour s'assurer de ce respect. » Source : <http://www.affiches-parisiennes.com/compliance-et-management-des-risques-juridiques-3897.html#ixzz3eXGF6CxL>

<sup>28</sup> Le *Foreign Corrupt Practices Act* (également mentionné sous l'acronyme « FCPA ») est une loi fédérale américaine de 1977 pour lutter contre la corruption, dont l'application extraterritoriale par les juridictions américaines est régulièrement dénoncée.

### 2.1.2 Offrir ses services de façon innovante : le rapport clientèle

Au-delà de la recherche de nouvelles zones d'activité, les innovations mises en œuvre par les avocats concernent aussi la manière dont ils offrent leurs services à leur clientèle et les rapports qu'ils entretiennent avec elle<sup>29</sup>.

Les évolutions de l'offre de services juridiques par les avocats traduisent en premier lieu la recherche d'une meilleure compréhension des besoins de leurs clients. S'il doit nécessairement être excellent juriste, l'avocat doit cerner précisément les attentes de ses clients, afin de leur proposer des solutions compatibles avec le secteur d'activité concerné, les enjeux économiques, commerciaux ou financiers qu'ils rencontrent ainsi que l'environnement concurrentiel.

Sur le marché des particuliers, le modèle d'« agence d'avocats » relève d'une logique de rapprochement de la profession vers les particuliers. Cette tendance pourrait grossièrement être résumée comme une volonté de sortir l'avocat de sa tour d'ivoire, pour le rapprocher de la société civile. Toutefois, ce constat ne s'applique pas à la totalité des avocats, et nombreuses sont les structures de petite ou moyenne taille qui ne pâtissent pas d'une réputation d'éloignement de leurs clients. En revanche, il convient de souligner que de nombreux jeunes avocats ayant choisi de développer leur propre structure ont opté pour un modèle loin de la structure traditionnelle des cabinets d'affaires. Rapprocher l'avocat de la cité, le rendre plus visible, plus proche de ses clients, telle est la volonté affichée de certaines initiatives visant à remédier à la réticence des particuliers à solliciter un conseil juridique. Une telle frilosité s'expliquerait principalement par des raisons d'ordre économique : le coût de l'avocat, mais aussi voire surtout l'incertitude quant aux prix pratiqués et l'image d'une profession distante et inaccessible.

#### **Des agences pour rendre l'avocat plus visible**

Les fondateurs d'AGN Avocats, Frédéric Moréas et Philippe Charles, sont partis du constat qu'un marché de potentiels « consommateurs du droit » demeure hors des préoccupations d'une grande partie des avocats. Il s'agirait principalement d'une clientèle de particuliers de classe moyenne, qui ne constitue pas le cœur de cible des grandes structures.

Identifiant la double problématique de la difficulté des particuliers dans la recherche d'un avocat et du besoin d'identification d'un prix clair, ces nouvelles structures changent la pratique libérale en misant sur des prix abordables et transparents, et sur une structure plus accueillante et moins intimidante.

La baisse du prix du service est rendue possible par une standardisation du modèle permise à la fois par la nature des dossiers traités et l'exploitation des nouvelles technologies.

---

<sup>29</sup> Un lien peut être fait là aussi avec la responsabilité sociale des cabinets d'avocats, dont la relation client est l'un des quatre piliers (voir section 3.1 ci-dessous, et plus généralement *La Responsabilité Sociale des Cabinets d'Avocats*, Clinique de l'École de Droit de Sciences Po, Novembre 2014, accessible à [http://www.sciencespo.fr/ecole-de-droit/sites/sciencespo.fr.ecole-de-droit/files/RaportFinal\\_RSCA.pdf](http://www.sciencespo.fr/ecole-de-droit/sites/sciencespo.fr.ecole-de-droit/files/RaportFinal_RSCA.pdf)

La même recherche d'un rapprochement du client est observable sur le marché des professionnels. La pratique du détachement d'avocat en entreprise, notamment, répond à un souhait partagé par les clients et les avocats de mieux comprendre les aspects opérationnels de l'activité.

Autre exemple d'une meilleure adaptation aux besoins des clients, cette fois-ci les entreprises, le développement de cabinets qui placent une offre de direction juridique « externalisée » au cœur de leur *business model*. On observe ce phénomène notamment dans les pays où les règles de détention capitalistique sont plus souples<sup>30</sup>.

Ce recentrage sur les besoins des clients pour proposer ses services de manière innovante se traduit aussi par un accompagnement repensé des *start-ups* : on observe notamment une évolution dans l'approche que retiennent les cabinets d'avocats dans leur façon d'aborder ces jeunes entreprises. Ainsi, les cabinets qui souhaitent capter une clientèle de *start-ups* cherchent à donner une image accessible, jeune et dynamique de l'avocat, à l'image de son client. On note par exemple que de nombreux cabinets ont choisi de se rapprocher d'incubateurs d'entreprises, notamment dans le cadre de leurs activités *pro bono*. Le développement du modèle du cabinet d'avocats « incubateur » démontre une volonté de proposer une offre adaptée à une clientèle de jeunes entreprises. Ces formules d'encadrement juridique complet souvent forfaitisé voire gratuit, relèvent d'une volonté de se rapprocher de cette clientèle en plein essor et de développer une vraie compréhension des enjeux particuliers qui la préoccupent, qu'il s'agisse de cabinets traditionnels ou de cabinets créés spécifiquement sur ce modèle.

A titre d'exemple, le cabinet August & Debouzy a créé en 2014 le concours « Start You Up »<sup>31</sup>, qui en est aujourd'hui à sa deuxième édition. Le cabinet sélectionne cinq candidats parmi les dossiers reçus et leur propose ensuite une offre exclusive de services juridiques pendant un an à bas coûts pour les accompagner dans leur phase de développement. L'enjeu de proximité est au cœur du programme « Start You Up », qui insiste tout particulièrement sur le fait que « avec *Start you up*, les entrepreneurs n'ont jamais été aussi proches de leur avocat ».

De même, le cabinet RêveAbility<sup>32</sup> propose une « *justart box* », un « kit e-commerce » ou encore une offre « avocats *on demand* » à destination des jeunes entreprises. Au-delà du simple élément marketing, certes très présent, qui consiste à dépoussiérer l'image d'une profession conservatrice, il s'agit également de parler un autre langage, celui de l'entrepreneur.

---

<sup>30</sup> Pour les exemples américain et britannique d'Axiom et Riverview Law, voir infra 2.3.2 sur les problématiques liées aux règles de financement de la profession

<sup>31</sup> *Start You Up* sélectionne selon les critères de créativité du produit ou service proposée par la start-up et de sa viabilité. Il s'agit d'un accompagnement tout compris pour 200€ par mois, hors contentieux et « dossiers exceptionnels » tels que les levées de fond acquisitions, cessions. L'offre exclut également les frais administratifs liés aux démarches de dépôts de marques, dessins et modèles ne sont pas compris dans l'offre. Le cabinet offre également des *boni*, tel que l'intervention d'un photographe pour alimenter le site ou les réseaux sociaux.

<http://startyou-up.com/>

<sup>32</sup> <http://www.reveability-avocat.com/>



La recherche d'un accompagnement plus performant et efficace des *start-ups* peut aussi passer par des offres de services pluridisciplinaires, telles que les rencontres Saul Factory<sup>33</sup> organisées par le cabinet Saul & Associés. Les jeunes entrepreneurs y ont accès, gratuitement, à des conseils juridiques, commerciaux, financiers émanant d'avocats et de non-avocats.

D'une manière générale, de nombreux cabinets d'avocats se rapprochent des incubateurs d'entreprises pour s'intégrer à cet écosystème en plein développement. Cela leur permet au passage de satisfaire les exigences de *pro bono* imposées par certaines structures, ou demandées par des jeunes recrues, sensibles à la possibilité de pouvoir exercer en *pro bono*.

Un autre exemple des évolutions de la relation avocat-client à l'ère du numérique et de l'*Open law* peut être trouvé dans les initiatives collaboratives telles que les « LaboLex » de ShareLex<sup>34</sup>. Communauté collaborative réunissant à la fois des professionnels et des utilisateurs du droit (notamment des entrepreneurs), ShareLex a pour objectif de créer et partager des solutions juridiques. Ses LaboLex<sup>35</sup>, sortes de forum organisés sur des sujets de droit particuliers, permettent de rapprocher avocats et clients, autour de thèmes prospectifs (monnaie électronique, économie sociale et solidaire, etc).

## 2.2 *Les avocats et l'innovation managériale*

Quelle que soit leur taille, les cabinets d'avocats sont de plus en plus confrontés à une professionnalisation de leur gestion et à une rationalisation de leur coûts et donc de leur processus de production. Dans les cabinets internationaux, les standards de gestion venant notamment du monde de l'industrie se sont progressivement imposés, notamment en réponse aux exigences d'efficacité et d'un plus grand contrôle et d'une meilleure transparence du budget des services juridique de la part des clients. L'analyse ci-dessous examine deux exemples de pratiques nouvelles résultant de la confrontation de l'avocat *manager* à l'innovation : la gestion de projet juridique (2.2.1.) et le recours à l'externalisation de prestations juridiques (2.2.2.). Il en existe toutefois de nombreux autres, à l'instar des nouvelles méthodes de partage des connaissances au sein des cabinets d'avocat (Recherche & Développement, *knowhow*, notamment) ou des nouvelles méthodes de facturation, qui ne seront pas abordés ici.

### 2.2.1 La gestion de projet juridique (*legal project management*)

Le concept de *legal project management* a récemment fait son apparition en France. Il s'agit de la transposition à la matière juridique des méthodes de la gestion de projet, visant à assurer le bon déroulement d'un projet du début à la fin, selon des étapes bien définies, et afin de satisfaire les trois critères essentiels de qualité, coûts et délais. Certains dossiers, dès lors rebaptisés « projets juridiques » s'y prêtent particulièrement : les opérations de droit des affaires, ou encore les contentieux importants. Cette vision du travail de l'avocat implique plus que jamais une excellente connaissance du secteur d'activité de son client et de ses exigences.

---

<sup>33</sup> <http://www.saul-factory.com/>

<sup>34</sup> <http://www.sharelex.org/>

<sup>35</sup> <http://www.sharelex.org/labolex>

De la définition des besoins du client au suivi du déroulement du projet via l'utilisation d'outils technologiques et/ou managériaux adaptés, l'avocat «manager» ne se conçoit plus uniquement comme un prestataire de services intellectuels : il devient partenaire du client, maximisant les outils à disposition pour satisfaire ses besoins, tout en optimisant le budget alloué au projet.

On note également le développement de méthodes de gestion de projet inspirées du secteur informatique aux Etats-Unis. Après avoir gagné le monde de l'industrie, les méthodes *Agile*<sup>36</sup> (méthodologie de gestion de projet se concentrant sur la réactivité de la demande client), *Lean* ou encore *Six Sigma*<sup>37</sup> (amélioration de la qualité et de l'efficacité des processus, inspirée notamment du « Toyotisme » industriel) s'appliquent progressivement à la pratique juridique.

La formalisation de la gestion de projet juridique est donc une tendance de fond, qui répond à une demande des clients. Celle-ci nécessite une formation des avocats à ces pratiques, un important contrôle des prestataires extérieurs le cas échéant, et une optimisation des capacités de production notamment en termes de gestion du savoir (*knowledge management*<sup>38</sup>).

### 2.2.2 Le recours à l'externalisation de prestations de services juridiques

L'externalisation de services juridiques (ou *legal process outsourcing* (« LPO ») se traduit principalement par une externalisation des services juridiques à faible valeur ajoutée dans des zones géographiques où la main d'œuvre qualifiée est à moindre coût (en Inde ou en Irlande pour les structures anglaises, et en Israël<sup>39</sup> ou à l'île Maurice<sup>40</sup> pour les structures françaises). Ce phénomène a été observé dans les cabinets d'avocats d'affaires anglo-saxons depuis la crise de 2008, lié à une volonté de réduire les coûts des prestations chez les avocats et à une forte réduction des budgets alloués aux services juridiques chez leurs clients. Cette pratique fait son apparition en France depuis quelques années<sup>41</sup>. Ces prestataires externes proposent aux cabinets subissant des pressions budgétaires sur des tâches à faible valeur ajoutée chronophages (secrétariat juridique, *due diligence*, gestion de la propriété intellectuelle) de les externaliser à des taux cinq à dix fois inférieurs.

On distingue habituellement les offres *onshore* (dans le même pays), *nearshore* (dans un pays voisin) et *offshore* (dans un pays éloigné où le coût de la main d'œuvre est faible). De telles pratiques soulèvent de vraies questions, notamment en termes de secret professionnel, sauf à ce que les cabinets prennent des précautions particulières (telle que l'anonymisation des documents) pour en assurer le respect.

---

<sup>36</sup> Article sur le sujet: <https://legaltrek.com/blog/2015/03/7-reasons-for-implementing-agile-in-your-law-firm/>

<sup>37</sup> Articles sur le sujet: <https://legaltrek.com/blog/2015/04/insiders-views-how-lawyers-can-benefit-from-lean-six-sigma/> et <http://info.legalsolutions.thomsonreuters.com/signup/newsletters/practice-innovations/2014-oct/article4.aspx>

<sup>38</sup> Cf. Partie II.2.3 infra sur le sujet.

<sup>39</sup> Pour un exemple : <http://www.abitbol-associes.com/fr/lpo/>

<sup>40</sup> Pour un exemple : <http://www.kalexius.com/notre-activite/>

<sup>41</sup> Selon les hypothèses de calcul du cabinet de conseil Day One en date de 2013, le marché potentiel du LPO en France atteindrait 228 millions d'euros en France en 2020, ce qui correspond à environ 5% du chiffre d'affaires estimé des 100% premiers cabinets d'avocats d'affaires en France cette même année.

Ces prestataires n'étant pas soumis aux règles déontologiques propres à la profession d'avocat, et cette pratique étant principalement associée à une volonté de rationalisation des coûts, se pose également la question de la qualité du travail rendu, sauf là aussi à ce que les cabinets prennent des mesures pour assurer un contrôle qualité effectif.

Face aux questions voire aux risques soulevés par de telles pratiques, il est intéressant de noter que si des recommandations du Conseil des Barreaux européens existent sur le sujet<sup>42</sup>, il n'existe à ce jour aucune position ou réglementation des barreaux français, notamment en termes d'information du client.

Si l'évolution du marché des services juridiques puis l'observation de la pratique de l'avocat en tant qu'acteur de l'innovation ont permis de dégager quelques exemples, tendances et questions, liés principalement à l'émergence de nouvelles technologies, de nouveaux domaines d'exercice, et de nouveaux modes de gestion et de management des cabinets, l'analyse de l'innovation au sein de la profession d'avocat ne peut s'arrêter à ces observations. Le concept même d'innovation implique en effet une palette plus large d'outils, de modes de raisonnement et de mesures d'évaluation, qu'il convient de prendre en compte. Trop souvent oubliés mais néanmoins fondamentaux dans l'équation de l'innovation professionnelle, ces éléments méritent à leur tour d'être analysés dans la troisième et dernière section de cette étude.

### **3. Développer un écosystème favorable à l'innovation**

Au-delà, donc, des importantes innovations technologiques et managériales, l'innovation passe et se mesure également par d'autres facteurs. Si l'innovation apparaît, à priori, comme un vecteur positif dans l'évolution de la profession d'avocat, un référentiel plus large, sociétal, peut être utilisé pour en analyser à la fois les mécanismes, la valeur-rajoutée et les blocages. C'est à ce titre qu'apparaît la responsabilité sociale des cabinets d'avocats, facteur et mesure d'innovation. Par ailleurs, une question centrale se pose pour beaucoup de praticiens quant au développement d'un environnement qui serait favorable à l'innovation : celle des règles de financement de la profession.

#### **3.1. La responsabilité sociale des cabinets d'avocats**

La responsabilité sociale des cabinets d'avocats, qui recouvre la responsabilité collective qui incombe aux cabinets d'avocats en tant qu'organisations, recouvre quatre éléments : la relation client, la pratique du pro bono, le fonctionnement interne du cabinet et la prise en compte des enjeux environnementaux. La RSCA est un vecteur d'attractivité, de compétitivité et d'innovation pour les cabinets d'avocats<sup>43</sup>. Si certains de ces éléments, comme la relation au client ou le fonctionnement du cabinet, ont déjà été en partie évoqués, ils méritent de l'être également sous l'angle de la RSCA - par exemple en termes de relation à des parties prenantes ou *stakeholders* au-delà du client- en tant que facteur et mesure de l'innovation.

---

<sup>42</sup> Conseil des Barreaux Européens, *Lignes Directrices du CCBE sur l'Externalisation Juridique*, disponible sur [http://www.ccbe.eu/fileadmin/user\\_upload/NTCdocument/FR\\_Lignes\\_directrice2\\_1277906265.pdf](http://www.ccbe.eu/fileadmin/user_upload/NTCdocument/FR_Lignes_directrice2_1277906265.pdf)

<sup>43</sup> *La Responsabilité Sociale des Cabinets d'Avocats*, Clinique de l'Ecole de Droit de Sciences Po, Novembre 2014, accessible à [http://www.sciencespo.fr/ecole-de-droit/sites/sciencespo.fr/ecole-de-droit/files/RaportFinal\\_RSCA.pdf](http://www.sciencespo.fr/ecole-de-droit/sites/sciencespo.fr/ecole-de-droit/files/RaportFinal_RSCA.pdf)

Par ailleurs, l'extension de la pratique à un nouveau domaine d'expertise, celui de la RSE, (voir section 2.1 ci-dessus) est un exemple important lié à la RSCA qu'il convient de prendre en considération. La diversité, la parité et le *pro bono* en sont d'autres, qui sont mis en avant par les praticiens interrogés et qui sont abordés dans la section ci-dessous.

#### a. Diversité et recrutement

Dans son importante contribution scientifique à l'analyse de la diversité en tant que moteur de l'innovation, l'universitaire spécialiste des systèmes complexes de management Scott E. Page<sup>44</sup> définit la diversité comme désignant « *les différentes manières que chaque personne a de voir, classer, comprendre et d'agir s'agissant d'améliorer le monde.* »<sup>45</sup>

Une partie de la profession semble avoir saisi la nécessité de s'entourer d'individus le plus divers possible dans le but de créer de l'innovation. En pratique, cet objectif de diversité peut notamment se traduire par le fait de recruter des individus ayant des profils variés du point de vue de la formation (faculté de droit, grandes écoles, écoles de commerce, études à l'étranger, double diplômes), de l'identité (origines socioéconomiques, notamment), ou encore du parcours de vie (international, national, langues parlées, sensibilité à une culture ou à un pays).

Toutefois, certains avocats soulignent le fait que cette recherche de diversité, si elle est parfois affichée par les cabinets d'avocats, ne s'effectue jamais au détriment de la recherche de l'excellence. L'idéal d'excellence étant perçu par certains comme étant en porte-à-faux avec celui de la diversité, les critères d'excellence ont tendance, en pratique, à prendre le pas sur ceux de la diversité. En d'autres termes, si une majorité d'avocats semble très favorable à la promotion de la diversité et conviennent que celle-ci est un facteur important d'innovation, certains admettent qu'ils prendront avant tout l'excellence du profil en compte dans la décision de recrutement.<sup>46</sup>

La recherche de l'excellence combinée au besoin d'une expertise spécifique peut toutefois mener à un recrutement de profils variés. C'est le cas par exemple du développement de pratiques dirigées vers les marchés étrangers, comme les zones africaines ou asiatiques. Cela peut favoriser le recrutement de personnes ayant une connaissance approfondie d'une culture spécifique ou de personnes originaires de ces pays. Cela peut aussi se faire par le biais du développement d'une pratique sectorielle, telle que la finance islamique où une culture religieuse peut être un avantage comparatif<sup>47</sup>. Il s'agit néanmoins de cas particuliers, pour lesquels la recherche de diversité est au service d'un profil d'excellence.

---

<sup>44</sup> Scott E. Page, *The Difference – How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*, Princeton University Press, 2008.

<sup>45</sup> « *Diversity [...] means difference in how people see, categorize, understand, and go about improving the world* » Scott E. Page, *The Difference*, p. xiv.

<sup>46</sup> Cette observation ressort de l'enquête menée auprès des avocats du barreau de Paris, sur la base des réponses à un questionnaire envoyé à l'ensemble des membres inscrits ainsi que lors d'entretiens menés auprès d'avocats recruteurs.

<sup>47</sup> Jilali Maazouz, *Finance islamique en France : entre résistance idéologique et défaut méthodologique*, Revue Banque n°759, 26 mars 2013.

Aux Etats-Unis, les politiques de discrimination positive au niveau du recrutement dans les cabinets d'avocat se sont répandues ces dernières années, et sont souvent mises en avant par les cabinets dans leur communication. Elles ne sont cependant pas exemptes de controverses, la légalité de la pratique des cabinets d'avocats qui favorisent le recrutement ou la promotion de femmes ou de minorités étant ainsi parfois remise en question. Les cabinets se prévalent en effet d'une exception à la loi fédérale, autorisant la discrimination uniquement dans l'optique de rétablir un déséquilibre manifeste au sein d'emplois traditionnellement réservés à une catégorie ethnique et/ou sexuelle<sup>48</sup>. Selon certaines analyses, mais sans données empiriques définitives sur le sujet, ces pratiques de recrutement pourraient par ailleurs avoir certains effets négatifs sur leurs bénéficiaires.<sup>49</sup>

## b. Parité

Selon la plupart des praticiens interrogés pour cette étude, la question du recrutement des femmes pose problème principalement en termes d'accès au statut d'associé. Toutefois, les initiatives pour mieux inclure les femmes dans les cabinets d'avocat, tels que l'organisation d'ateliers sur la parité destinés aux femmes comme aux hommes, sont assez courantes dans les cabinets anglo-saxons, de même que la promotion de l'accès à l'association<sup>50</sup>. Une tendance nouvelle, bien que timide, est également soulignée par certains *managing partners* des cabinets interrogés: la demande faite par certains avocats hommes pour des aménagements horaires en raison d'une meilleure répartition de la garde des enfants entre les deux parents, voire même des demandes de congé parental, bien que cela reste encore rare. On peut y voir le signe avant-coureur d'une véritable égalité hommes-femmes au travail, avec d'une part une généralisation de l'accès des femmes aux mêmes fonctions de responsabilité que les hommes et, d'autre part, la confrontation des hommes à des tâches jusqu'alors traditionnellement perçues comme « réservées aux femmes ».

---

<sup>48</sup> Il s'agit de deux types d'exceptions prévues relatives au *Civil Rights Act* de 1964 (Title VII) et au *Civil Rights Act* de 1866 (Title VII) interdisant à tout employeur d'une entreprise de plus de 15 employés, y compris les cabinets d'avocat, de procéder à une sélection dans le recrutement. La "Weber exception" prévue au Titre VII du *Civil Rights Act* de 1964 répond à quatre conditions : l'employeur doit démontrer l'existence d'une pratique discriminatoire historique au sein de son activité ; il doit également démontrer l'existence d'un déséquilibre manifeste entre la composition ethnique de son équipe et la composition ethnique du marché du travail (à qualification égale) ; la pratique de discrimination positive doit être temporaire et ne durer que le temps nécessaire pour corriger ce déséquilibre ; la pratique de discrimination positive ne doit pas compromettre les chances d'un employé non ciblé par celle-ci. L'exception prévue au Titre VII du *Civil Rights Act* de 1866 est celle de l'« *Equal Protection analysis* », qui s'applique au nom d'un intérêt supérieur, dont trois ont été identifiés : atteinte à la sécurité nationale, politique de discrimination historique, prolonger les politiques de discrimination positive mise en place à l'université. Selon certains auteurs américains, l'application de cette exception aux cabinets d'avocats pourrait, si elle venait devant elle, ne pas être validée par la Cour Suprême (voir par exemple Curt A. Levey, *The Legal Implication of Complying with Race and Gender-Based Client Preference*, March 12, 2007, selon qui les programmes de discrimination positive mis en place par les cabinets d'avocat ne correspondent pas aux critères et objectifs poursuivis par les exceptions pré-citées).

<sup>49</sup> En raison des disparités de formation et de capital social, les recrues issues de la diversité, soumises à une plus forte pression, souffriraient d'un taux de départ plus important lors des premières années de pratique et d'une accession moindre au statut d'associé (voir Curt A. Levey, *supra* note 48).

<sup>50</sup> À titre d'exemple, le cabinet Clifford Chance s'est fixé l'objectif de parvenir à 30% de femmes associées

Le mouvement vers d'avantage de parité chez les avocats semble porté par deux éléments. D'une part, la féminisation croissante de la profession. D'autre part, les exigences des clients, pour la parité découle d'obligations légales et réglementaires<sup>51</sup> et d'usages mis en place au niveau des associations professionnelles<sup>52</sup>.

### c. *Pro bono*

Le *pro bono* est l'une des initiatives encouragées par le Barreau de Paris, via le fonds de dotation « Barreau de Paris Solidarité », qui organise chaque année depuis 2012 les Trophées du *pro bono* récompensant les meilleurs projets *pro bono* en France, comme à l'étranger.

Les *managing partners* des cabinets anglo-saxons implantés à Paris interrogés dans le cadre de cette étude nous ont fait part de leur intérêt pour le *pro bono*, qu'ils promeuvent au sein de leurs cabinets et pour certains conçoivent comme un levier central de la responsabilité sociale des cabinets d'avocats<sup>53</sup>, facteur d'innovation. La promotion du *pro bono* passe parfois par la prise en compte des heures consacrées au *pro bono* dans les heures facturables, où à défaut dans la place accordée à celui-ci dans les évaluations des collaborateurs. L'intervention des avocats répondant à une mission d'enseignement dans les universités, telles que la supervision de projets de cliniques juridiques, est également valorisée, parfois au même titre que le *pro bono*.

Deux critiques reviennent toutefois assez souvent concernant l'introduction du *pro bono* en France, jugée comme étant trop calqué sur le modèle anglo-saxon. Tout d'abord, certains avocats soulèvent l'existence de l'aide juridictionnelle représentant l'activité parfois quasi-exclusive de nombreux avocats en France. La mise en place de politiques favorisant le *pro bono* doit prendre compte cet aspect, de façon à ne pas créer un effet pervers consistant en la disparition de ces professionnels<sup>54</sup>. Un autre type de *pro bono* existe, celui consistant à soutenir des initiatives pouvant ne pas faire appel à des compétences juridiques. Il s'agit par exemple, de soutenir financièrement des associations, ou les assister dans certaines démarches juridiques<sup>55</sup>. Cependant, à ce jour, seules les structures de grande taille s'engagent dans de telles actions.

---

<sup>51</sup> Exemple de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

<sup>52</sup> Exemple des recommandations du Code AFEF MEDEF sur le sujet.

<sup>53</sup> À ce titre, voir *La Responsabilité Sociale des Cabinets d'Avocats*, Clinique de l'Ecole de Droit de Sciences Po, Novembre 2014, accessible à [http://www.sciencespo.fr/ecole-de-droit/sites/sciencespo.fr/ecole-de-droit/files/RaportFinal\\_RSCA.pdf](http://www.sciencespo.fr/ecole-de-droit/sites/sciencespo.fr/ecole-de-droit/files/RaportFinal_RSCA.pdf)

<sup>54</sup> Aux États-Unis, les heures consacrées au *pro bono* consistent majoritairement à l'assistance aux plus défavorisés, dont la définition correspond à la mission de l'aide juridictionnelle en France. Sources : *Supporting Justice III – A Report on the Pro Bono Work of America's Lawyers*, published by the ABA Standing Committee on Pro Bono and Public Service, March 2013. Il est à noter cependant que l'aide juridictionnelle publique est très faible aux États-Unis, ce qui explique en grande partie l'essor du *pro bono*.

<sup>55</sup> À l'image de l'action de Linklaters Paris auprès de l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Économique) consistant en des conseils juridiques aux personnes, exclues du marché du crédit, ayant créé leur entreprise grâce au microcrédit accordé par l'ADIE, des formations de nature juridique dispensées aux conseillers de l'ADIE et des conseils juridiques au profit de l'association.

La question de la manière de valoriser le *pro bono*, eu égard notamment à l'investissement en temps et donc en termes financiers qu'il représente, se pose également aux yeux des praticiens interrogés. Aux Etats-Unis, des classements de cabinets d'avocats prennent pleinement en compte les heures passées sur des dossiers ou projets *pro bono*, certains projets étant plus valorisés que d'autres<sup>56</sup>. De plus, les grands cabinets choisissent parfois de prendre à leur charge des affaires médiatisées également dans le but d'acquérir plus de visibilité. Autrement dit, aux États-Unis, le *pro bono* paye, et parfois très bien. Le modèle français est différent et s'interroge : faut-il renforcer l'aide juridictionnelle pour un meilleur accès à tous à la justice, développer le *pro bono* en laissant aux avocats la discrétion quant aux choix des affaires, ou trouver un équilibre entre les deux ?

### 3.2 Les problématiques tenant aux règles de financement de la profession

Pour un nombre important d'avocats, l'innovation passe également voire en priorité par l'évolution des structures de financement de la profession. Se pose ainsi la question de savoir si l'encadrement du financement des cabinets d'avocats, excluant tout investisseur non-avocat, les priverait des ressources financières nécessaires à leur activité.

Au Royaume-Uni, cette question a reçu une réponse affirmative, à travers la création dès 2007 des *Alternative Business Structures (ABS)*<sup>57</sup>. Celles-ci permettent à des non-avocats de détenir une partie du capital et d'exercer des fonctions managériales, selon certaines conditions définies par la loi.

La question de l'ouverture du capital des cabinets à des non-avocats est complexe, notamment de par le fait qu'elle apparait en contradiction directe avec l'esprit d'indépendance au cœur de la profession. De nombreuses pages ont été consacrées à ce thème outre-Atlantique, donnant trois sources principales aux inquiétudes exprimées par les avocats<sup>58</sup>:

- les conflits d'intérêts potentiels ;
- les règles de déontologie, étant donnée la participation d'investisseurs non soumis aux mêmes règles de conduite laissant craindre une pression pour plus de profit; et
- les problématiques de confidentialité naissant du partage de certaines informations entre avocats et investisseurs, notamment sur les revenus, les clients et le détail des consultations, pouvant déboucher sur des violations du secret professionnel.

A ce titre, le Conseil National des Barreaux a considéré que les ABS britanniques étaient de nature à compromettre les garanties apportées par les règles déontologiques de l'avocat, portant atteinte au principe d'autorégulation du barreau, et qu'elles ne sauraient en conséquence être considérées comme des cabinets d'avocats bénéficiant de la liberté d'établissement européenne<sup>59</sup>.

---

<sup>56</sup> Un des classements les plus prestigieux : la A-List, regroupant les dix « meilleurs » cabinets aux États-Unis établie l'American Lawyer, qui prend en compte le revenu par avocat au même titre que les heures consacrées au *pro bono* ainsi que la satisfaction de chaque associé.

<sup>57</sup> Legal Services Act de 2007

<sup>58</sup> Deborah L. Rhode, "Reforming American Legal Education and Legal Practice: Rethinking Licensing Structures and the Role of Nonlawyers in Delivering and Financing Legal Services". *Legal Ethics*, Vol.16, Part 2, 2013.

<sup>59</sup> Motion du CNB du 15 juin 2012

La législation française a néanmoins cherché à adapter ses exigences aux évolutions du marché par la création des sociétés de participations financières de professions libérales (SPFPL)<sup>60</sup>. Celles-ci permettent deux formes de pluri-professionnalité. L'une, par le bas, avec l'autorisation de la création de holdings qui détiendront des participations dans des sociétés d'exercice de plusieurs professions réglementées du droit et du chiffre d'une part. L'autre, par le haut, avec la possibilité d'ouvrir le capital à des professionnels exerçant des professions différentes. Cette inter-professionnalité capitalistique demeure néanmoins extrêmement limitée en pratique, puisque la majorité du capital et des droits de vote de la SPFPL doit être détenue par des personnes exerçant les professions des sociétés faisant l'objet de la prise de participation et ce au sein desdites sociétés.

Malgré cela, 61% des avocats d'affaires se disaient en 2014 favorables à l'ouverture minoritaire des cabinets d'avocats, et 71% favorables à l'inter-professionnalité (contre 53% et 67% en 2007)<sup>61</sup>, les avantages perçus de l'ouverture du capital étant, par ordre d'importance :

- la possibilité de se développer à l'international ;
- les synergies opérationnelles ;
- les possibilités d'améliorer le marketing et le *business development* du cabinet ;
- les moyens d'attirer et de recruter de hauts potentiels ;
- l'amélioration de la gouvernance ;
- l'amélioration de l'environnement de travail.

Les avocats semblent plébisciter en majorité des partenariats capitalistiques avec des professions connexes du droit (notaires, juristes), puis avec les consultants ou des experts-comptables. Beaucoup notent qu'à l'étranger, de tels partenariats ont permis le financement de projets originaux et le développement de *business models* centrés sur une offre complète de services, grâce à l'inter-professionnalité découlant de l'ouverture du capital.<sup>62</sup> La cotation des cabinets, pratiquée en Australie, reste quant à elle rejetée par 83% des avocats d'affaires.

**Axiom : « We do legal work in a smarter way. A big promise, we know »**

Créé dans les années 2000 aux États-Unis, Axiom emploie des avocats et des non-avocats dans un cadre actionnarial original (partage des bénéfices entre avocats et non-avocats) et centre toute sa stratégie sur les besoins clients. En particulier, Axiom propose des détachements en entreprise pour diminuer les coûts (par rapport à un conseil juridique externe) tout en fournissant une solution alternative à l'embauche de juristes en cas de pic d'activité au sein de l'entreprise. Axiom se présente donc comme une troisième voie tant par rapport aux directeurs juridiques internes générant des coûts fixes que vis-à-vis des conseils extérieurs aux coûts très élevés.

<sup>60</sup> Loi n° 90-1258 du 31 décembre 1990 complétée par le décret d'application n° 2014-354 du 19 mars 2014.

<sup>61</sup> Etude du cabinet Day One réalisée du 2 octobre au 19 décembre 2014 auprès d'un panel de cabinets d'affaires au chiffre d'affaires cumulé de 2 milliards d'euros (en 2013 sur le marché français), accessible à <http://www.dayone.fr/les-avocats-daffaires-largement-favorables-a-louverture-du-capital-des-cabinets-a-des-non-avocats>.

<sup>62</sup> Cf. en encadré les exemples américain et britannique d'Axiom et Riverview Law



### **Riverview Law : « Legal input. Business output »**

Société anglaise de « *legal advisory outsourcing* », Riverview Law est née d'une entreprise d'*outsourcing* (externalisation) dans le domaine des ressources humaines qui voyait le nombre de problématiques juridiques qui lui étaient confiées croître et décida en réponse d'embaucher des avocats. Le modèle économique de Riverview Law est centré sur de l'*outsourcing* de long terme par les directions juridiques des entreprises, mais qui ne passe pas par un détachement physique en entreprise. Chaque direction juridique se voit affecter une équipe comprenant des avocats, des *legal managers* et des *clients managers*, qui travaillent à distance et pour un coût fixe. L'idée est que ces équipes pourront ainsi libérer du temps pour les directions juridiques en prenant en charge une partie de leurs dossiers, et réfléchir avec elles à l'optimisation de leur travail en alimentant une large base données sur l'origine des plaintes de clients, des problèmes juridiques récurrents, des points de difficulté au sein de l'entreprise, mise à disposition des directions juridiques.

A titre d'exemple, Vodafone UK a externalisé à Riverview Law l'ensemble de ses affaires juridiques courantes et de son contentieux de droit de la consommation par un contrat de plusieurs années à coûts fixes.

### **Conclusion**

Au final, le panorama esquissé par cette étude de l'innovation telle qu'elle est perçue, conçue et se pratique et au sein de la profession d'avocat fait apparaître quelques tendances fortes, liées notamment à l'émergence de nouveaux outils technologiques et managériaux, ou encore à l'émergence de nouveaux domaines d'exercice de la profession. Les innovations en la matière, si elles ne touchent pas l'ensemble des cabinets parisiens ou français, sont réelles et semblent offrir des perspectives intéressantes, qui vont à l'encontre de l'image d'une profession traditionnellement averse au changement. Les impacts de ces évolutions en marche sur la profession - et la mission - de l'avocat restent cependant à évaluer, selon des critères qui restent, eux aussi, à définir et à préciser. D'autres éléments directement liés à l'innovation, tels que les éléments constitutifs de la responsabilité sociale des cabinets d'avocats ou encore le mode de financement des cabinets, font apparaître à la fois des pistes quant à des vecteurs importants d'innovation, des critères, eux-mêmes innovants, pour évaluer la plus-value de l'innovation, ou encore des points importants de blocages pour une partie de la profession. L'innovation au sein de la profession reste un chantier à explorer, dont cette étude ne donne qu'un panorama imparfait. Au cœur des questions qui l'entourent se trouve celle du futur de la place de l'avocat dans la ou plutôt les Cités du XXI<sup>ème</sup> siècle, et la capacité qu'auront les avocats à s'interroger de manière constructive, réflexive – et innovante - sur cette question apparaît aujourd'hui essentielle.

## REMERCIEMENTS

Ce rapport a été rédigé par Charlotte Formont, Alice Di Concetto, et Alexandre Chéronnet, étudiants du programme Responsabilité et Innovation Sociale (RISE) de la clinique de l'École de Droit de Sciences Po.

L'élaboration de ce rapport a été le fruit d'une collaboration entre l'Incubateur du Barreau de Paris, le cabinet d'avocats Linklaters LLP et l'École de Droit de Sciences Po.

En conséquence, ses auteurs tiennent à remercier tout d'abord l'Incubateur du Barreau de Paris, qui est à l'initiative du projet et qui lui a permis de voir le jour ainsi que ses membres fondateurs, notamment Lise Damelet, Alexandra Huel et Adrien Perrot pour leur implication.

Ils remercient ensuite le cabinet Linklaters, en particulier son associé-gérant Paul Lignières pour son soutien et ses conseils tout au long du projet.

Leurs remerciements vont également à l'École de Droit de Sciences Po, aux responsables et professeurs qui les ont formés et qui leur ont permis de réaliser cette étude, en particulier Jeremy Perelman, Christopher Baker et Marie Bouchard, en charge de la Clinique de Sciences Po.

Ils tiennent à remercier chaleureusement Salomé Lemasson, leur tutrice sur ce projet clinique, pour son aide précieuse tout au long du projet.

Ils remercient également Olivier Chaduteau pour ses précieuses informations sur le marché du droit en France et pour le temps qu'il a accordé au projet.

Enfin, ils remercient les nombreux avocats, professionnels du droit, universitaires et entrepreneurs qui ont pris de leur temps afin de les rencontrer et de répondre à leurs questionnaires, sondages et interviews.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES

#### **Francophones**

- FAVEREAU, Olivier (dir.). *Les avocats, entre ordre professionnel et ordre marchand*. Rapport du CNB, 2010.
- FORGET, Jean-Luc et FRISON ROCHE, Marie-Anne (dir.). *Avocats et ordres du 21ème siècle*. Ouvrage collectif de la conférence des Bâtonniers, Dalloz, 2014.
- WICKERS, Thierry. *La grande transformation des avocats*. Dalloz, 2014

#### **Anglo-saxons**

- CHRISTENSEN, Clayton M. *The Innovator's Dilemma : The Revolutionary National Bestseller that Changed the Way We Do Business*. Harper Business, 2000.
- PAGE, Scott E. *The Difference – How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press, 2008.
- SUSSKIND, Richard. *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*. Oxford University Press, 2008.
- SUSSKIND, Richard. *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*. Oxford University Press, 2013.

### ARTICLES

#### **Francophones**

- BERTREL, Marina, BERTREL, Jean-Pierre. « Les SPFPL pluriprofessionnelles ». *Droit et patrimoine*, Mai 2014, n° 236, p.24.
- DAUVERGNE, Géraldine. « Du cabinet à l'agence axée sur les TPE ». *Les Echos*, 22 janvier 2014.
- JASOR, Muriel et DE SENNEVILLE, Valérie. « Avocats : ces « boutiques » qui ne connaissent pas la crise ». *Les Echos*, 5 mai 2011.
- KWAHOU, Charly Hervé. « La publicité et le démarchage désormais autorisés : véritable révolution déontologique de la profession des avocats en France ». *Petites affiches*, 18 décembre 2014 n° 252, p.7.
- MAAZOUZ, Jilali, « Finance islamique en France : entre résistance idéologique et défaut méthodologique », mars 2013, *Revue Banque* n°759
- PELOUZE, Frédéric. « Libéralisation du marché britannique des services juridiques – Que doivent faire les avocats français ? ». *La Semaine Juridique édition générale*, 27 août 2012, n°35, p.883.
- PERINEL, Quentin. « Les avocats sont 42% de plus qu'il y a dix ans ». *Le Figaro*, 4 février 2013.

- REDACTION LEXTENSO. « Démarchage des avocats : beaucoup de bruit pour pas grand-chose ». *La Gazette du Palais*, 26 avril 2014, n°116, p.8.
- WICKERS, Thierry. « L’Australie c’est loin... » *Gazette du Palais*, 9 juillet 2013, n° 190, p.11.
- WICKERS, Thierry. « Avocat ». *Recueil Dalloz 2014*, novembre 2012 – décembre 2013, p.169.
- WICKERS, Thierry. « Enjeux de la révision des directives relatives à la libre circulation des avocats : vers une dérégulation de la profession d’avocat ? ». *L’observateur de Bruxelles*, 1<sup>er</sup> octobre 2013, n° 94, p.28
- WICKERS, Thierry. « La formation d’un jeune juriste du XXI<sup>e</sup> siècle ». *Gazette du Palais*, 22 janvier 2013, n°22, p.10.

### **Anglo-Saxons**

- AMBROGI, Robert. “Latest legal victory has legalZoom poised for growth”. *ABA Journal*, 1 August 2014.
- CAMPBELL, Ray Worthy. “Rethinking Regulation and Innovation in The U.S. Legal Services Market”. *New-York University Journal of Law & Business*, Fall 2012, Vol. 9, N° 1.
- FRIEDMANN, Ron. “Why do law firms resist innovation?” *Law Practice*, Law Practice Archive 2006-2010.
- RHODE, Deborah L. “Reforming American Legal Education and Legal Practice: Rethinking Licensing Structures and the Role of Nonlawyers in Delivering and Financing Legal Services”. *Legal Ethics*, Vol.16, Part 2, 2013.

## **ETUDES ET RAPPORTS**

### **Francophones**

- ASSOCIATION DU BARREAU CANADIEN. *Projet de l’ABC Avenirs en Droit*. Rapport sur la Consultation le 21 février 2014.
- HAERI, Kami. *Rapport sur la réforme de l’accès initial à la profession d’avocat*. Novembre 2013.

### **Anglo-Saxons**

- AMERICAN BAR ASSOCIATION Commission on Ethics 20/20. *Discussion Paper on Alternative Law Practice Structures*, 2 December 2011.
- AMERICAN BAR ASSOCIATION Commission on Ethics 20/20. *Issues Paper Concerning Alternative Business Structures*, 5 April 2011.
- PANTEIA ET L’UNIVERSITE DE MAASTRICHT. *Evaluation of the legal framework for the free movement of lawyers*, 6 May 2013.