

Temps de lecture : 2''30

Par Anne-Laure Joubaire

La crise semble être un facteur d'accélération des Legal Tech. L'obstacle du taux horaire demeure toutefois un frein majeur à l'adoption de certains legaltechs dans les cabinets d'avocats. Ce modèle de facturation, considéré par beaucoup comme dépassé reste encore la norme dans la majorité des cabinets. La crise sera-t-elle le dernier acte de la « mise à mort » de ce modèle ?

DES CABINETS RÉTICENTS À ADOPTER DES LEGAL TECH EN CONTRADICTION AVEC LEUR MODÈLE DE FACTURATION

Pour Joe Dewey, associé à Holland & Knight, *« vous ne voulez pas vraiment que vos clients constatent à quel point la technologie est efficace car s'ils voient à quel point les économies de temps sont efficaces, d'un coup vous pourriez prendre le risque qu'ils se disent « alors pourquoi je paye autant d'argent ? » (récent article de Law.com.)*

Pau Mestre de Signaturit [abonde également dans ce sens](#) *« Avec un modèle basé sur le nombre d'heures facturées, la motivation pour optimiser les tâches les plus répétitives et accroître l'efficacité n'a pas été très forte. »*

Cette réticence peut également être liée à la **peur d'être à terme remplacé par des machines**. Pourtant une partie des Legal Tech présentes sur le marché est surtout utile à la réalisation de tâches répétitives, demandant peu de savoir-faire. Leur confier une partie du travail permet de dégager du temps où la plus-value des avocats va vraiment pouvoir ressortir : *« dès lors que notre temps sera intelligemment libéré, nous pourrons développer de nouvelles compétences qui nous permettront d'être plus proches du client, de l'aider à prendre les bonnes décisions et lui donner les outils pour comprendre les enjeux de sa situation. »* (Clarisse Berrebi, [Journal du Village de la Justice n°84](#))

UN FACTEUR COÛT/EFFICACITÉ DE PLUS EN PLUS DÉCISIF DANS LE CHOIX DES PANELS

La crise accélère les prises de contact entre les Legal Tech et les directions juridiques qui y étaient jusque-là réticentes. Il est fort probable que **celles qui seront convaincues de l'utilité de ces technologies se tourneront à l'avenir vers des avocats capables également de remettre en question leurs modes de travail et de facturation**.

Bien que datant de 2018, [cette analyse](#) de Patrick Bignon, Associé Gérant de Bignon De Keyser, s'avère toujours pertinente dans ce contexte de crise : *« L'expertise technique est un facteur de moins en moins différenciant dans l'achat de services juridiques, alors que le critère du prix est, lui, de plus en plus déterminant. Soumis à un environnement de plus en plus concurrentiel, les clients sont devenus très exigeants, poussent les prix à la baisse et remettent en cause la facturation au temps passé, tout en requérant davantage de transparence et de prévisibilité en matière de facturation. »*

Ceux qui persisteront à facturer au temps passé des prestations techniques à faible valeur ajoutée risquent d'y laisser des plumes : *« certains cabinets continuent d'axer leur politique de prix sur le temps passé, représentant certainement un bon outil de gestion, mais pas assez sophistiqué pour une politique de prix fondée sur la valeur ajoutée. »*

ATTIRER LES TALENTS ET LES CLIENTS

Facturer toujours plus : c'est ce leitmotiv que refusent aujourd'hui les jeunes générations de collaborateurs. En plaçant la quantité au-dessus de la qualité, on s'assure certes de fortes rentrées financières mais on démotive également ses collaborateurs : *« la fin du taux horaire marquera une révolution pour nos collaborateurs et collaboratrices qui souffrent de ce modèle de productivité individualiste et épuisant. »* (Clarisse Berrebi, précitée). Les cabinets qui sauront s'extraire de ce modèle peuvent parvenir à garder et attirer des talents et in fine à augmenter leur productivité.

On mesure leur performance à l'aune d'un modèle dépassé, celui des heures facturées alors même qu'on peut être efficace en très peu de temps. C'est ce que souligne Olivier Chaduteau, dans une [interview donnée à Prédicte](#): *« Plus les avocats sont lents, plus les clients seront facturés cher. Avec la modification du rapport au temps amené par les legal-techs, ce modèle n'est plus tenable. Certaines tâches sont réduites à très peu de temps et ne peuvent plus justifier des heures de recherche ».*

Par ailleurs, en montrant à vos clients que vous priorisez la qualité du service rendu, vous vous positionnez comme un cabinet qui place

en haut de ses valeurs la satisfaction client en contraste avec le modèle actuel où « *l'avocat au taux horaire ne prend aucun risque. Le risque est reporté sur son client.* » (Clarisse Berrebi, précitée)

UN MODÈLE DE PRICING À REVOIR

Changer oui mais comment ? Alors que la crise va aggraver dans les années à venir une compétition déjà rude entre cabinets, innover sur votre modèle de facturation vous dotera d'un avantage comparatif inégalé. Pour Patrick Bignon, il est nécessaire « *de travailler, dans un cabinet, sur plusieurs dimensions : la gouvernance prix (qui détermine les prix ? qui est habilité à les revoir à la hausse ou à la baisse ?), l'exécution et la gestion des projets (comment s'assurer de ne pas perdre d'argent à chaque stade du processus ?) et le volet "analytics" (comment exploiter l'ensemble des données du cabinet pour élaborer des référentiels de prix et analyser la rentabilité par client ?).* »

IL NE FAUT PLUS QUE LE CLIENT S'ADAPTE À VOUS MAIS QUE VOUS VOUS ADAPTIEZ AU CLIENT.

« *L'objectif de ces modalités de facturation alternatives est de fournir une plus grande prévisibilité des honoraires, de proposer la facturation d'une valeur ajoutée, en mettant l'accent sur les résultats et l'efficacité, sans être basé directement sur le temps passé. Le mode de facturation doit ainsi être choisi en fonction de la situation juridique à traiter.* » (Olivier Chaduteau, précité)

LA FORCE DE L'HABITUDE FINIRA-T-ELLE PAR L'EMPORTER ?

Malgré cet impératif de changement, certains restent assez pessimistes. Pour Frank Ready, journaliste à Law.com, la facturation horaire persiste pour une raison simple : les avocats (et parfois leurs clients) souhaitent garder un modèle auquel ils sont habitués et qui leur est familier. Certains clients pensent également que le taux horaire leur revient à moins cher qu'un forfait.

Thierry Wickers, ancien président du CNB qui déclarait lors d'une conférence du DU d'Assas Transformation Numérique du droit que ce modèle était « *voué à disparaître* » en 2018, est revenu sur le sujet dans un récent webinaire : « *On n'a pas trouvé mieux. Elle (NDLR : la facturation horaire) perdurera tant qu'on n'a pas trouvé mieux, malgré ses inconvénients significatifs* ».

POUR ALLER PLUS LOIN

[Cabinets d'avocats : Adapter son business model](#), Patrick Bignon, 2020

[Honoraires des avocats, la révolution est en marche](#), Patrick Bignon, 2018

[Penser au taux horaire, quelle stratégie de prix pour mon cabinet ?](#), 2020

[La tarification horaire, talon d'achille de la profession d'avocats](#), Article très complet du Juriste de Demain, 2017

[What is killing all the lawyers](#), 2019