

LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LA PROFESSION D'AVOCAT

INTERVIEW CROISÉE DES BÂTONNIERS JEAN-PIERRE BUYLE ET XAVIER VAN GILS

Jean-Pierre Buyle a été bâtonnier de l'Ordre français des avocats du barreau de Bruxelles de 2010 à 2012 et président de l'Ordre des Barreaux francophones et germanophone (AVOCATS.BE) de 2016 à 2019. Xavier Van Gils, qui a été auparavant bâtonnier de l'Ordre des avocats du barreau de Nivelles de 2009 à 2011, lui a succédé à cette fonction de 2019 à 2022. Témoins privilégiés des évolutions de la profession, nous leur avons posé quelques questions sur le modèle économique de la profession.

Dans le cadre et depuis vos mandats respectifs, quelles sont les évolutions les plus notables qu'à connues, selon vous, la profession d'avocat ?

XVG : Comme mon mandat de président a pris cours quelques mois seulement avant le début de la crise du coronavirus, je ne peux évidemment taire les conséquences de celle-ci. Sans qu'il n'y ait eu de pas de géant, c'est certainement une certaine forme de digitalisation de la profession. L'informatisation de la justice a connu un coup d'accélérateur. Il est vrai que nous venions de très loin. Nous avons appris à travailler à distance, à régler de nombreux problèmes sans nous déplacer, à être plus efficace dans notre emploi du temps. Mais nous avons également mieux compris la nécessité de maintenir des relations humaines, de plaider ses dossiers sans caméra interposée et de rencontrer ses clients en chair et en os. Comme aime le dire mon prédécesseur, il est important aussi de sentir la transpiration d'un dossier à l'audience ! Mais la profession s'est adaptée par les vidéoconférences, le développement des outils informatiques ou des formations à distance par exemple.

JPB : Le besoin de droit et de justice des justiciables s'est accentué. Le nombre d'avocats a considérablement augmenté. Les avocats sont devenus des assujettis à la TVA, à la loi anti-blanchiment, au registre UBO... Les conditions d'accès à la justice se sont par contre améliorées : revalorisation de l'aide juridique et de l'assurance protection juridique. Les conditions d'exercice de la profession ont évolué : coworking, télétravail, paperless, webinar, teams, réseaux sociaux, DPA, Regsol... Les exigences de conformité ont engendré des corsets et des contraintes qui pourraient malgré tout peut-être nous rendre plus libres et plus indépendants à l'égard de nos clients.

JEAN-PIERRE
BUYLE



Avec la montée en puissance des legaltechs et de l'intelligence artificielle, quelles seront les prestations des avocats dans 10 ans ?

XVG : Au rythme auquel évolue la digitalisation de la justice, 10 années est sans doute un délai un peu court mais il est certain qu'une modification sensible du métier d'avocat est à prévoir. Le véritable enjeu est de permettre à tous les avocats de bénéficier de cette intelligence artificielle. Elle doit être une aide dans les décisions stratégiques de conseil et de défense, elle ne doit pas être conçue comme celle qui va prendre les décisions en lieu et place de l'avocat ou du juge. L'avocat restera le conseiller auquel le client confiera la défense de ses intérêts, il restera son confident et son porte-parole. Il restera celui qui est souvent le dernier rempart face à l'arbitraire. C'est dans son rôle de conseil que l'enjeu me paraît le plus sensible tant la concurrence existe. Si tout un chacun a accès à l'intelligence artificielle et à des programmes qui répondent de manière pertinente aux questions juridiques posées de manière simple, la plus-value de l'avocat devra, outre sa déontologie, être sa compétence.

JPB : Demain, l'avocat sera toujours connecté à un barreau, à une déontologie et à un cabinet, fusse un gsm. La révolution digitale apporte beaucoup d'opportunités et rebat les cartes. Les chemins d'accessibilité aux clients sont plus faciles. L'accès au savoir et aux banques de données est plus immédiat mais il a un coût non négligeable. Le recours à l'intelligence artificielle dans la gestion des dossiers des clients risque d'être réservé à un petit nombre, à moins que les barreaux et les avocats ne créent entre eux de nouvelles solidarités. L'avocat devra apprendre à coder et à proposer de nouveaux produits à ses clients. Il devra aussi calmer les ardeurs des clients en recourant aux « Marcs ». Il devra organiser plus que jamais son temps court et son temps long. Il s'inscrira de manière exemplaire dans une société durable et responsable.

La composition du barreau a également profondément évolué. Dans les tranches d'âge les plus jeunes, les femmes sont davantage représentées mais le constat est qu'elles quittent le barreau prématurément et n'accèdent que rarement encore à des fonctions à responsabilité dans les cabinets. Quelles seraient, selon vous, les mesures qui pourraient être prises pour éviter ce phénomène ?

XVG : Le problème est ancien et complexe. A terme, vu la féminisation importante de la profession, il s'analysera peut-être comme la nécessaire défense de la minorité masculine. J'ai l'impression que, à ce moment-là, la prise de conscience sera plus rapide. Je suis favorable à des mesures incitatives plutôt que contraignantes. Dans une perspective plus globale, c'est une réflexion sur le rôle des hommes et des femmes dans notre société. Si, comme c'est encore souvent le cas, on considère que la femme doit assumer notamment son rôle de parent de manière plus présente que l'homme, on progressera difficilement. En tout état de cause, il faut déjà arriver à une égalité de rémunération pour un travail égal. Nous en sommes éloignés. Et ce qui se passe dans les cabinets se passe parfois aussi dans nos institutions. Je regrette qu'il n'y ait qu'une seule femme dans notre conseil d'administration.

JPB : Nous pourrions encourager les cabinets à prendre des initiatives de type sociétal : prôner l'égalité en leur sein (à mérite égal et à ancienneté égale, les rémunérations doivent être les mêmes), favoriser la protection de la maternité sans que cela ne devienne une discrimination positive, encourager le télétravail, prévoir des systèmes de cooptation ou de sororité pour faciliter les progressions de carrière. L'Ordre pourrait d'ailleurs réduire la cotisation de l'avocate pendant son congé de maternité de base. C'est dans les cabinets qui mettent la barre plus haut avec des quotas stricts ou plutôt des objectifs volontaires que les progrès sont les plus visibles. L'urgence de l'égalité entre les femmes et les hommes est fondatrice de toutes les autres. Si on ne bouge pas, la parité au travail dans nos cabinets ne sera pas atteinte avant 200 ans, le temps qu'il nous a fallu pour élire une femme à la tête de notre barreau.

La profession d'avocat est concurrencée par d'autres acteurs économiques : fiduciaires, secrétariats sociaux, planificateurs patrimoniaux, conseillers en compliance, etc. Le cadre réglementaire et déontologique de la profession ne vous semble-t-il pas un frein à l'épanouissement de la profession ? Devrait-il évoluer pour permettre une concurrence plus juste ?

XVG : Je ne pense pas que notre déontologie soit un frein, même si elle doit être quelque peu dépoussiérée. La règle de la proportionnalité est déjà une belle manière de toiletter nos règles.

Nous devons, comme le secret professionnel, qui en fait partie aussi, considérer la déontologie comme un atout. Mais il faut être réaliste et ce n'est pas le premier critère qu'un client retient. Ce premier critère est la compétence et, partant, la confiance qu'il doit avoir. Je suis convaincu que l'avocat ne pourra faire face à la concurrence que par sa compétence. Tout le problème reste de faire respecter ce minimum de qualité avec l'esprit très indépendant des avocats qui restent titulaires d'une profession libérale.

La profession d'avocat est souvent cantonnée au conseil et à la défense. Si la profession est concurrencée, ne pensez-vous pas qu'elle devrait, elle aussi, évoluer pour trouver de nouveaux services à offrir ? En matière de négociation, de stratégie juridique, voire de gestion administrative ou financière ?

XVG : On peut aborder la question autrement. Ne faut-il pas limiter la profession d'avocat au travail traditionnel de conseil et de défense mais permettre aux avocats d'exercer d'autres fonctions ? C'est la problématique du périmètre de la profession. Les avocats exercent déjà des mandats judiciaires, des mandats de syndic et peuvent être détachés en entreprise. Ne peut-on leur permettre de s'ouvrir à d'autres domaines ? Ne faut-il pas aussi leur permettre de s'associer à plus de professionnels, en conservant les garanties d'indépendance, pour mieux répondre à la demande de leurs clients ? De plus en plus, les clients attendent une solution globale, et non seulement juridique, à la problématique qu'ils rencontrent. Cette solution doit pouvoir être donnée avec l'aide d'autres professionnels. Les synergies doivent se développer. Mais, il faut bien reconnaître que la profession a du mal à se repenser et à modifier ses habitudes. Changer l'approche que les avocats peuvent avoir de leur métier est très complexe. Changer des règles établies est souvent très décourageant. Nous l'avons vu dernièrement notamment en matière d'aide juridique.

JPB : Le marché évolue plus vite que nous. Nos autorités ordinales pourraient être plus agiles et plus audacieuses en rendant effective la réforme de la profession initiée dans la précédente décennie et que nous avons sans cesse reportée : extension du périmètre de la profession dans le respect de nos valeurs, développement de produits maison tels que les actes d'avocats, renforcement du rôle de l'avocat dans les class actions... Nous avons déjà ouvert la porte aux avocats détachés en entreprises, ce qui a donné de nouvelles parts de marché à nos jeunes avocats. Nous avons autorisé l'activité de lobby, mais le barreau a raté cette opportunité alors que Bruxelles est l'une des places les plus importantes au monde en matière de lobby. Nous devrions avancer dans d'autres domaines : la compliance, le sport ou la planification... parce que nous avons plus que d'autres les compétences, le secret et l'intégrité. Il est temps de se réveiller.

**PARCE QUE NOUS AVONS
PLUS QUE D'AUTRES
LES COMPÉTENCES,
LE SECRET ET L'INTÉGRITÉ.
IL EST TEMPS DE SE RÉVEILLER**

A l'heure des classements et des notations des restaurants, des hôtels et des métiers de service en général, craignez-vous qu'une telle pratique se généralise dans le cadre de la profession d'avocats ? Vous paraît-elle saine ou, au contraire, attentatoire à la dignité de la profession.

XVG : De tels classements existent depuis bien longtemps (*legal awards* et autres récompenses). Avec le développement des avis de tout un chacun en toutes matières sur le net, il faut reconnaître que nous ne les maîtrisons plus et même, que nous les subissons. Soit on ignore les avis *Google* et autres, soit nous proposons nous-mêmes une telle plateforme que nous gérons, avec des critères objectifs. Cela demande des moyens mais c'est sans doute la seule manière de contrer ce qui se passe en proposant une alternative crédible. Jusqu'à présent, tout projet en ce sens a été recalé par l'assemblée générale.

JPB : Les notations ne sont pas fondamentalement nouvelles. Je me rappelle que Test Achats a déjà comparé des avocats dans différentes matières en attribuant des maîtres achats. Les notations se sont multipliées dans le cadre des rankings et des réseaux. Ces notations, comme les awards sont irrésistibles et se font en dehors de notre volonté. Ce sont de possibles indicateurs de qualité permettant à un justiciable de choisir un avocat ou de valider une recommandation. Ce sont des marqueurs publics qui dépassent parfois les subjectivités un peu narcissiques déversées sur les sites et les réseaux sociaux par les avocats eux-mêmes. Ce sont de possibles atouts concurrentiels sans qu'il ne faille leur attribuer des pouvoirs magiques qu'ils n'ont pas.

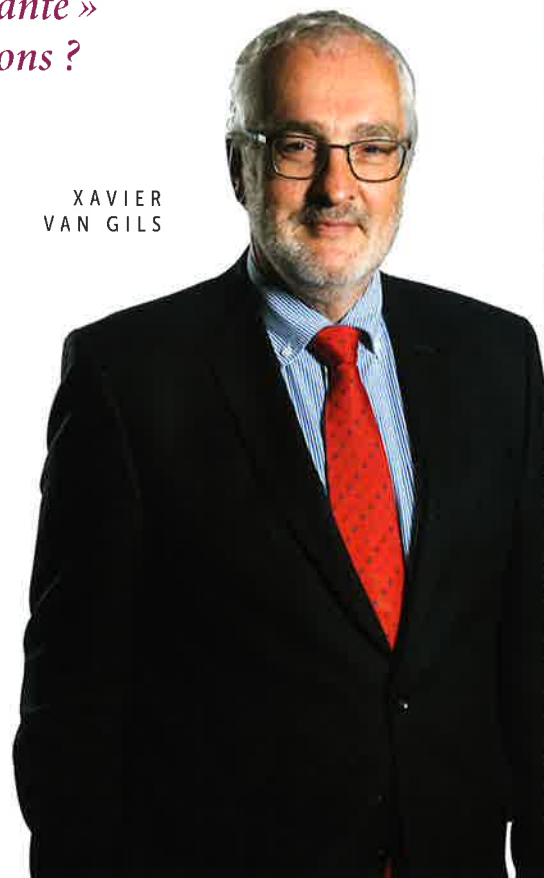
Le modèle économique de la profession d'avocat, c'est aussi la question de sa rentabilité et, à terme, de sa viabilité. Ces questions ne sont que peu ou pas abordées dans le cadre de la formation initiale ou de la formation continue.

Pensez-vous qu'une formation plus « professionnalisante » encore devrait être envisagée pour aborder ces questions ?

XVG : Cela fait clairement partie des réflexions en cours, la formation initiale étant sans cesse repensée. Mais il est vrai que beaucoup d'avocats n'ont pas l'âme de l'entrepreneur qu'ils sont devenus. La rémunération des avocats belges est faible par rapport à celle de tous nos voisins. De plus, l'avocat a souvent du mal à compter toutes les minutes consacrées à un dossier. L'usage du *time-sheet* a parfois un peu atténué ce phénomène. Mais cela reste anormal. Plus que des formations, toujours bienvenues, ce sont des outils simples d'analyse de rentabilité qu'il faut développer et mettre à la disposition des avocats. Une véritable étude en ce sens pourrait être menée et permettrait, entre autres choses, de répondre à celles et ceux qui veulent toujours réduire la rémunération des avocats et notamment des mandataires de justice.

JPB : J'y suis extrêmement favorable. Ni à l'université ni dans les cours capa, on apprend à l'avocat à être un véritable entrepreneur. Nos outils ont profondément changé. Nos modes de travail aussi. Nos clients également. Nous avons besoin comme de pain de business plans, de communication et de marketing, d'informaticiens ou de compliances pour assurer à nos cabinets une place permanente de choix dans le monde de demain. La gestion efficace de nos entreprises est une priorité absolue. Le barreau pourrait être un moteur de formation en la matière. Des capsules intelligentes pourraient être mises à notre disposition sur l'extranet.

XAVIER
VAN GILS



Lorsqu'on évoque le modèle économique de la profession d'avocat, il est immanquablement question de la juste rémunération des services de l'avocat et de son adéquation avec la capacité financière de la clientèle. Si la transparence est désormais de mise quant à la tarification des prestations d'avocat, pensez-vous qu'il faille repenser le modèle de rémunération, en général au tarif horaire, pour oser proposer d'autres méthodes, au forfait ou à l'enjeu ?

XVG : Permettre à un client de savoir exactement ce qu'il va payer au terme de son dossier est le rêve pour le client. S'il s'agit d'un conseil ou de la négociation d'un contrat, c'est toujours possible de tenter d'évaluer le coût de ce service. S'il s'agit d'un dossier judiciaire, c'est évidemment beaucoup plus difficile sauf à envisager toute une série d'hypothèses rendant la prévisibilité bien plus complexe. Le barreau réfléchit à ces questions, notamment sous l'impulsion de Monsieur le Bâtonnier Maurice Krings. Le barreau a mis des outils à disposition des avocats notamment dans la boîte à outils sur l'extranet d'AVOCATS.BE. Mais il y a certainement plus à faire. Certains posent aussi clairement l'adéquation de la notion de juste modération avec le principe de liberté des conventions d'honoraires. C'est un beau débat à mener.

JPB : La rémunération de l'avocat est un sujet éternel. Nous avons fait un certain effort depuis quelques années quant à l'information préalable que nous donnons à nos clients. Mais nous savons que nous devons aller plus loin quant à la prévisibilité de nos honoraires que ce soit en recourant à des forfaits, à des fourchettes de prix ou à des budgets permettant aux clients de s'avancer dans une relation contractuelle sans surprise désagréable. Là aussi, le barreau pourrait nous aider en nous donnant des outils de référence, des modèles pour nous aider à répondre au mieux aux appels d'offre qui se multiplient, des paramètres pour fixer des *success fees* assortissant des tarifs bas... Les autres professions ont réussi ce challenge. Pourquoi pas nous ? Faisons en sorte que nos honoraires soient toujours modérés mais qu'ils ne soient pas indignes parce que bradés.

Responsabilité sociétale et environnementale, diversité et inclusion, le monde économique occidental évolue sans cesse vers un modèle plus éthique et vertueux. Pensez-vous qu'il revient au barreau de prendre plus d'initiatives à cet égard ?

XVG : Bien entendu et un travail a été mis en place au sein d'AVOCATS.BE en vue d'obtenir dans les prochains mois une certification en entrepreneuriat durable. Cela va bien au-delà du recyclage ou de l'attention portée à l'usage des transports en commun. C'est un véritable processus qui permet d'abord une analyse révélatrice de mille et une habitudes qu'il est possible de changer rapidement. Mais c'est surtout une manière de penser différente, plus éthique et plus vertueuse comme vous le dites. L'intention d'AVOCATS.BE est de le tester pour mieux en parler et mieux le proposer ensuite. C'est déjà en soi une démarche vertueuse, non ?

JPB : Au-delà des initiatives déjà prises (cellule diversité, cellule anti-harcèlement, responsabilité sociétale...), il faut envers et contre tout mettre en avant la défense de deux valeurs cardinales. Le barreau doit poursuivre tout son combat pour la sauvegarde de l'indépendance et du secret professionnel de l'avocat, dans l'intérêt du justiciable. Ce secret est, on le sait, sans cesse attaqué et altéré par les autorités : écoutes d'avocats non autorisées, perquisitions dans des conditions non souhaitées, saisies de documents d'avocats chez des tiers, dérogations et exceptions de plus en plus nombreuses introduites dans des directives ou des réglementations. Nous devons avoir une tolérance zéro à l'égard des atteintes à notre secret professionnel par les autorités.

Enfin, vaste question prospective, dans votre imaginaire, comment imaginez vous la profession d'avocat en 2050 ?

XVG : Vaste question d'autant plus qu'elle est directement liée à la question de la vision que l'on devrait avoir de la justice en 2050. Or, ce débat fait cruellement défaut : quelle justice voulons-nous ? Ce n'est pas aux avocats du barreau de Bruxelles confrontés à une lenteur judiciaire chronique que je dois l'apprendre. On voit que les conflits ne sont plus systématiquement tranchés par les cours et tribunaux. Parfois pour de bonnes raisons (développement des Marcs notamment), parfois pour de très mauvaises raisons (inversion du contentieux avec un risque pour le contentieux B2C notamment). Et je ne parle pas du risque de voir trancher les conflits en dehors de tout contrôle et de toute règle juridique. Il faut réellement se poser cette question de manière détachée, sans perspective électorale ou électoraliste. Nous devons mener ce débat en rappelant le rôle essentiel d'une justice efficiente dans un Etat de droit. C'est un beau débat. Mais les avocats auront toujours une place à prendre pour défendre les droits humains et les valeurs démocratiques fondamentales, pour jouer le rôle du contrepouvoir, pour se battre contre l'arbitraire. L'avocat sera plus branché aux technologies nouvelles, il travaillera en synergie avec d'autres professionnels, il utilisera l'intelligence artificielle pour l'aider à élaborer ses conseils ou sa défense, il devra se former aux technologies modernes, il continuera à plaider lorsque ce sera nécessaire mais ne se déplacera plus de manière peu utile devant le tribunal, il sera de plus en plus amené à participer à un débat interactif avec des questions posées préalablement, Mais il continuera avant tout à être avocat, porteur de la parole de son client, conciliateur, conseiller et défenseur. Il restera un maillon indispensable de tout Etat démocratique.

JPB : Les années 50 seront des années de feu, celles du réchauffement climatique avéré. Les échafaudages du palais de justice auront fondu. Les jeunes et les femmes auront définitivement pris le pouvoir. Les modes appropriés de règlement de conflits auront remplacé la justice empêtrée dans ses arrières de dizaines d'années et ses insuffisances de cadre permanent. Les avocats auront fusionné avec les études de notaires et les officines de juristes d'entreprises. Les clients connaîtront les juges robots, distributeurs programmés automatiques de conseils. L'avocat sera devenu codeur et statisticien. La machine évaluera les chances de succès et l'assurance de protection juridique l'opportunité de défendre ou non la cause. Ce sera l'ère de la prédictivité. La bâtonnière et son conseil de l'Ordre du barreau unique de Bruxelles et de Wallonie seront aussi virtuels. Nos cabinets seront des métavers qui nous rapprocheront encore plus de nos clients. Et à côté de ce monde transformé, il y aura toujours un Prométhée et une Antigone pour s'opposer à ces progrès et dire que les avocats restent des aventuriers du droit, et qu'il n'y a ni Etat de droit ni démocratie sans avocats libres, indépendants, défenseurs des libertés et des droits fondamentaux. Ceux qui en chair et en os sont les engrais des contrepouvoirs rendant fertiles les terrains de l'égalité.

L'AVOCAT
CONTINUERA AVANT TOUT
À ÊTRE AVOCAT,
PORTEUR DE LA PAROLE
DE SON CLIENT, CONCILIEUR,
CONSEILLER ET DÉFENSEUR.
IL RESTERA UN MAILLON
INDISPENSABLE DE
TOUT ETAT DÉMOCRATIQUE

