

L'externalisation de la production de services juridiques des cabinets d'avocats vers les pays à bas coût

Tribune d'Antoine Masson, référendaire, expert associé au CEDE de l'ESSEC et de Dharamveer Singh, doctorant à l'Université du Luxembourg



Antoine Masson



Dharamveer Singh

Le 4 août 2010, un acteur britannique, Sacha Baron Cohen, gagne le procès qui l'oppose à sa petite amie, qui l'accusait de diffamation dans l'un de ses films. Une affaire a priori ordinaire en droit des médias, si ce n'est que l'un des deux cabinets d'avocats qui défendaient l'acteur a fait rédiger ses conclusions par sa filiale indienne.

En effet, depuis les années 2000, l'externalisation de certaines prestations juridiques réalisées par les cabinets d'avocats vers des pays à bas coût de main d'œuvre a pris de l'essor. Certes, l'externalisation juridique n'est pas un phénomène nouveau, mais avec la crise économique, l'externalisation des services juridiques a pris une nouvelle dimension, à savoir celle d'une délocalisation compétitive. Pour les cabinets d'avocats la crise a non seulement réduit la demande, mais également conduit à une remise en cause des modes de facturation (facturation forfaitaire plutôt que sur la base du

temps consacré aux dossiers), exerçant ainsi une pression sur les coûts. En outre, dans un marché que certains considèrent comme mature dans de nombreux pays, les cabinets d'avocats ne peuvent plus compter sur l'augmentation de la demande pour croître, mais doivent gagner des parts de marché et, pour ce faire, améliorer leur compétitivité, la réputation n'étant plus suf-

fisante. Or, quelle meilleure solution pour un avocat américain que la sous-traitance à un cabinet d'avocats situé en Inde, qui facture en moyenne de 24 à 40 \$ de l'heure, là où un prestataire en free lance coûte de 50 à 100 \$ et un collaborateur de 250 à 350 \$⁽¹⁾.

(1) Source T.V. Mahalingam and Rahul Sachitanand, «A legal passage to India», Business Today, 12 décembre 2010.

Le marché semble prometteur. En une dizaine d'années, plus de cent structures de ce type se sont créées en Inde. Ainsi, sur un marché des services juridiques estimé à 400 milliards de dollars, l'externalisation de services juridiques pèserait en 2006, 146 M de \$⁽²⁾, en 2010, 440 M de \$ (sociétés et cabinets d'avocats confondus) et pourrait atteindre, en 2012, 2,4 milliards de \$⁽³⁾.

Initialement cantonnées à la sous-traitance de certaines tâches fastidieuses, comme la gestion des documents, les prestations proposées par ces cabinets d'avocats ont aujourd'hui évolué vers des services à plus forte valeur ajoutée, comme le dépôt de demande de brevets, la réalisation de recherches juridiques, la rédaction de contrats, voire la rédaction de conclusions. Ainsi, selon une étude récente de la société Day One, sur une centaine de cabinets analysés en Inde, 47 proposent des prestations en matière de propriété intellectuelle et 45 la rédaction de contrats.

« Avec la crise économique, l'externalisation des services juridiques a pris une nouvelle dimension, à savoir celle d'une délocalisation compétitive ».

À l'heure actuelle, cette externalisation concerne surtout des sociétés américaines (trois quarts des clients) et anglaises (un cinquième)⁽⁴⁾ et s'opère au profit de sociétés implantées dans des

(2) Étude Valunotes de 2007 intitulée : "Offshoring Legal Services to India - An Update".

(3) Source pour 2010 et 2012, Businesswire.com

(4) Étude Frontier LLC, "Top ten trends for legal outsourcing in 2010"

pays comme l'Inde, l'Afrique du Sud, Singapour, la Malaisie, le Sri Lanka, Israël, et les Philippines. Le choix de ces pays n'a rien d'étonnant. Il s'agit, en effet, dans la majorité des cas, de pays anglophones, flexibles en ce qui concerne les conditions de travail et qui connaissent les systèmes juridiques anglo-saxons, parce qu'ils en relèvent eux-mêmes ou sont influencés par la Common Law. En outre, la main d'œuvre y est très qualifiée et adaptée. Par exemple, l'Inde qui représente 40 % du marché mondial⁽⁶⁾, compte de nombreux juristes ayant été formés aux États-Unis. En outre, avec le succès de l'externalisation, les cabinets indiens embauchent désormais des juristes américains afin d'encadrer leurs équipes.

En France, ce sujet reste tabou, même si quelques cabinets de conseils semblent déjà y avoir recours. Il faut noter que le développement de l'externalisation juridique se heurte à la barrière de la langue et à une différence de formation juridique. Néanmoins, l'externalisation juridique pourrait se développer dans les années à venir, à destination de pays ayant une identité juridique et linguistique proche de la France, comme le Maroc, la Tunisie ou Madagascar. En effet, l'externalisation juridique de ces pays présente un avantage indéniable en termes de coûts et donc de compétitivité. L'externalisation permet également de lisser la charge de travail, en transférant les augmentations conjoncturelles à un tiers plutôt qu'en créant un coût fixe lié à l'embauche d'une personne supplémentaire. En outre, l'externalisation doit conduire les cabinets à se recentrer sur leurs activités à forte valeur ajoutée. Enfin, en choisissant des entreprises implantées dans d'autres fuseaux horaires, l'externalisation peut permettre de faire avancer un dossier en travaillant 24 heures sur 24.

Le développement de l'externalisation juridique ne va pas sans poser un certain nombre de problèmes. On peut craindre naturellement un effet négatif

sur l'emploi, mais ce sont surtout les inconvénients pour les entreprises qui y recourent qui doivent être pris en considération. Premièrement, les gains escomptés peuvent être considérablement réduits du fait de l'effort que l'entreprise doit déployer pour superviser le travail effectué ainsi que, le cas échéant, pour adapter la prestation fournie aux spécificités de l'entreprise... Deuxièmement, lorsque le prestataire est implanté dans un autre pays, surgissent des problèmes de différences de culture, de standards éthiques et de communication. N'oublions pas qu'en droit, le diable se situe dans les détails

à parier que celui-ci verra l'externalisation de son dossier d'un fort mauvais œil. Cinquièmement, l'externalisation, en raison de la perte de contrôle qu'elle induit sur les processus de production, implique nécessairement des risques. En particulier, comme l'a souligné le Conseil des Barreaux européens dans ses lignes directrices sur l'externalisation juridique, publiées en juin 2010, l'externalisation soulève des difficultés d'ordre déontologique. Comment l'avocat peut-il garantir le respect du secret professionnel, lorsqu'il sous-traite son dossier à un cabinet implanté dans un pays ne respectant pas les mêmes stan-

« L'externalisation soulève des difficultés d'ordre déontologique. Comment l'avocat peut-il garantir le respect du secret professionnel, lorsqu'il sous-traite son dossier à un cabinet implanté dans un pays ne respectant pas les mêmes standards juridiques ? »

et les nuances. Troisièmement, l'externalisation ne favorise pas le développement en interne des compétences et peut également affecter l'image du cabinet⁽⁶⁾. Quatrièmement, l'externalisation de services juridiques suppose le transfert de données à caractère personnel, notamment dans le cas d'un cabinet qui sous-traite l'un de ses dossiers. Or, les relations entre un avocat et son client sont généralement couvertes par le secret professionnel. Ainsi, en France, le transfert de données suppose une autorisation de l'autorité de régulation, laquelle apprécie la légitimité du transfert, son caractère adéquat, pertinent et non excessif⁽⁷⁾, ainsi que celle du client, voire de ses partenaires. Or, si l'économie réalisée n'est pas partagée avec ce dernier, il y a fort

dards juridiques ? Dans un contexte de crise, l'externalisation des services peut constituer une solution pour permettre à un cabinet et à ses clients de réduire leurs coûts. Les avocats et leurs clients doivent cependant s'interroger sur ses implications et sur les gains réels qui en seront retirés. En outre, à l'heure où la France souhaite promouvoir son droit, les pouvoirs publics vont devoir s'interroger pour savoir s'il convient de protéger les avocats français ou d'encourager cette externalisation afin d'améliorer leur compétitivité.

(6) Pour les entreprises, l'externalisation juridique peut constituer un frein au développement d'une culture juridique, laquelle est importante afin de réduire son exposition aux risques juridiques et développer en interne une capacité à saisir des opportunités offertes par le droit.

(7) Voir également, la Directive 95/46/CE du Parlement européen et du Conseil, du 24 octobre 1995, relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données et les guides de transferts élaborés par la Commission, ainsi que le rapport de la CNIL de 2010 intitulé « Les questions posées pour la protection des données personnelles par l'externalisation hors de l'Union européenne des traitements informatiques ».

(6) Et 32 000 employés en 2010.

Contact

Centre Européen de Droit d'Économie :
www.cede-essec.fr