

SECTEUR | Juridique

ÉTUDES D'HUISSIERS DE JUSTICE

De l'état des lieux
à la prospective

Sommaire

03 PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

05 UNE ÉTUDE INITIÉE PAR LA CPNEFP

06 UNE BRANCHE COMPTANT PRÈS DE 13 500 ACTIFS

06 Près de 2 000 études et 3 200 huissiers de justice en 2010

08 Des caractéristiques socio-démographiques contrastées entre dirigeants et salariés

10 ORGANISATIONS DE TRAVAIL ET FONCTIONS EXERCÉES

10 Une adaptation progressive des organisations

12 ENJEUX PROSPECTIFS ET PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DE L'EMPLOI

12 Des études confrontées à d'importantes évolutions

16 Plusieurs scénarios à horizon 2020

22 IMPACTS ATTENDUS SUR LES MÉTIERS ET LES COMPÉTENCES

22 Constats d'ensemble

23 Huissier de justice demain

25 Principal clerc demain

26 Gestionnaire de dossiers demain

27 Clerc significateur demain

28 Secrétaire demain

29 PISTES DE RÉFLEXION POUR LA BRANCHE

Étude réalisée par le cabinet Geste pour l'OMPL

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

HUISSIERS DE JUSTICE ET SALARIÉS : DES PROFILS HÉTÉROGÈNES

Fin 2010, près de 2 000 entreprises de la branche employaient un peu plus de 10 000 salariés. Si le nombre d'études a légèrement diminué depuis 2005 sous l'effet de regroupements principalement, le nombre d'huissiers de justice est globalement stable depuis cinq ans (3 250 en 2010).

La profession d'huissier de justice connaît un relatif vieillissement : 30 % d'entre eux sont aujourd'hui âgés de 54 ans ou plus, alors qu'ils n'étaient que 21 % dans cette tranche d'âge en 1994. Le vieillissement touche également les salariés, mais dans une moindre mesure (seulement 15,5 % de plus de 55 ans).

La féminisation est plus marquée pour les collaborateurs salariés (72 % de femmes), alors qu'elle progresse lentement parmi les dirigeants (74 % des huissiers de justice sont des hommes). Les femmes accèdent aussi proportionnellement moins aux postes de cadres. Elles sont un peu plus souvent à temps partiel (32 %) que les hommes (29 %).

Le niveau de formation des collaborateurs salariés progresse : un peu plus d'un tiers d'entre eux n'a encore aucun diplôme, 18 % ont un niveau inférieur au bac, mais 18 % des collaborateurs ont un niveau bac et 8 % un niveau bac +2. Plus d'un salarié sur 5 a aujourd'hui un niveau supérieur ou égal à la licence (bac +3).

En 2009, 5 % des salariés avaient un statut cadre (principal cleric). Parmi les non cadres les effectifs se répartissent entre différentes fonctions : 25 % personnel d'entretien, personnel administratif ; 28 % cleric significateur ou assermenté, ou secrétaire ; 13 % cleric non titulaire d'un certificat de qualification professionnelle (CQP) ou en formation ; 25 % cleric aux procédures titulaire d'un CQP ; 7 % cleric expert.

UN FORT TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION

Près de 3 000 salariés ont suivi une formation financée par l'OPCA PL en 2010, soit un taux d'accès global à la formation de 29 %, nettement supérieur à la moyenne des professions libérales (14 %). Il est légèrement supérieur pour les femmes (30 %) que pour les hommes (25 %). La durée moyenne de ces formations est de 86 heures.

Trois actions de formation sur 4 sont financées dans le cadre du plan de formation. Celles-ci, pour la plupart de durée très courte, sont des formations d'adaptation au poste de travail (notamment des formations à divers logiciels, mais aussi à la comptabilité d'engagement) ou d'actualisation des compétences (informatique-bureautique, comptabilité). La branche se distingue surtout par un fort recours à la période de professionnalisation qui représente 46 % des heures financées, en particulier pour les formations de clerics aux procédures et de clerics experts, d'où une proportion élevée de formations diplômantes et certifiantes (plus de 80 % des heures financées).

UNE BRANCHE CONFRONTÉE À DE FORTES ÉVOLUTIONS DE SES ORGANISATIONS ET DE SES MÉTIERS

Les études d'huissiers de justice sont confrontées à d'importantes évolutions d'ordre réglementaire (droit de l'exécution, statut de la profession), économiques, stratégiques, technologiques et démographiques qu'il convient d'anticiper. La profession est soumise à des évolutions importantes :

- évolutions réglementaires en France et en Europe ;
- évolution des marchés et de la concurrence ;
- stratégies des huissiers de justice et de leurs donneurs d'ordres ;
- recours à de nouvelles technologies ;
- évolution des organisations de travail et des pratiques de gestion des ressources humaines.

Face à ces enjeux, une poursuite des efforts de formation des collaborateurs sera nécessaire mais il importe aussi pour les dirigeants de se préparer à ces évolutions.

UN ENJEU MAJEUR POUR LA BRANCHE : ACCOMPAGNER LE MANAGEMENT ET LES SALARIÉS FACE AUX MUTATIONS

Un scénario prospectif central et deux scénarios alternatifs sont envisagés à l'horizon 2020. L'un relativement favorable à la profession « les huissiers de justice confortés au sein des professions de l'exécution », l'autre plus pessimiste « libéralisation et ouverture à la concurrence ».

Quel que soit le scénario, les évolutions de l'emploi salarié seront contrastées. Mais quelques tendances lourdes se dessinent :

- un fort développement des emplois de clerks gestionnaires de dossiers ;
- des pertes d'emplois marquées pour les secrétaires et autres personnels peu qualifiés et, dans une moindre mesure, pour les clerks significateurs ;
- un léger recul des effectifs de principaux clerks, avec un développement lent des postes d'huissiers de justice salariés plus nettement perceptible après 2015.

Dans tous les scénarios, le poids des clerks gestionnaires de dossiers va considérablement progresser entre 2010 et 2020, alors que d'autres postes moins qualifiés (notamment de secrétariat et, dans une moindre mesure, de clerks significateurs) vont devoir se transformer pour mieux répondre aux besoins.

Au niveau des postes de cadres, il faut anticiper en particulier un recul des emplois de principaux clerks à l'horizon 2020, du fait du développement du statut d'huissiers de justice salarié.

Pour les huissiers de justice dirigeants des enjeux importants sont à souligner. Ils doivent en particulier se préparer aux évolutions à venir : accompagner le changement, favoriser la professionnalisation et le développement des compétences des salariés. Cela suppose de développer de nouvelles compétences de managers qui devront de plus en plus être considérées comme faisant partie du cœur de métier des huissiers de justice dirigeants.

L'ensemble des évolutions mises en évidence au cours de l'étude impacteront le niveau quantitatif de l'emploi et les besoins de recrutement par famille de métiers mais également le contenu de ces métiers et les besoins en compétences. Des pistes de réflexion sont proposées pour accompagner la branche et préparer ces évolutions ; première étape vers la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

UNE ÉTUDE INITIÉE PAR LA CPNEFP

La commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle (CPNEFP) des études d'huissiers de justice a sollicité l'OMPL (observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les professions libérales) pour la réalisation d'un « portrait prospectif approfondi » de la branche. L'étude a été conduite d'avril 2010 à juin 2011, sous le pilotage d'un comité de suivi composé de représentants de l'OMPL, des organisations d'employeurs et de salariés et de participants de la CPNEFP de la branche des études d'huissiers de justice.

Elle s'est déroulée en 3 phases :

- état des lieux de l'emploi et de la formation des salariés des études : caractéristiques des entreprises, profil socio-démographique des salariés et des huissiers de justice, emploi, pratiques de formation professionnelle dans la branche ;
- enquête de terrain qualitative par des entretiens approfondis auprès de dirigeants et de salariés d'une quinzaine d'études (pratiques de management, évolution des métiers et des besoins en compétences) ;
- prospective de l'emploi et des métiers : entretiens auprès d'experts, analyse des facteurs d'évolution et des enjeux ressources humaines à dix ans, construction des scénarios et analyse des impacts prévisionnels sur l'emploi et les métiers.

L'étude avait un double objectif :

- donner des repères sur la situation actuelle de l'emploi, les pratiques de gestion des ressources humaines et de formation professionnelle dans la branche ;
- éclairer les perspectives d'évolution des besoins prévisionnels en recrutement, en qualification et en compétence, afin d'éclairer les choix notamment en matière de professionnalisation et de formation.

Les portraits prospectifs de branche sont des outils à la disposition des partenaires sociaux afin de leur permettre de préparer la mise en œuvre de démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

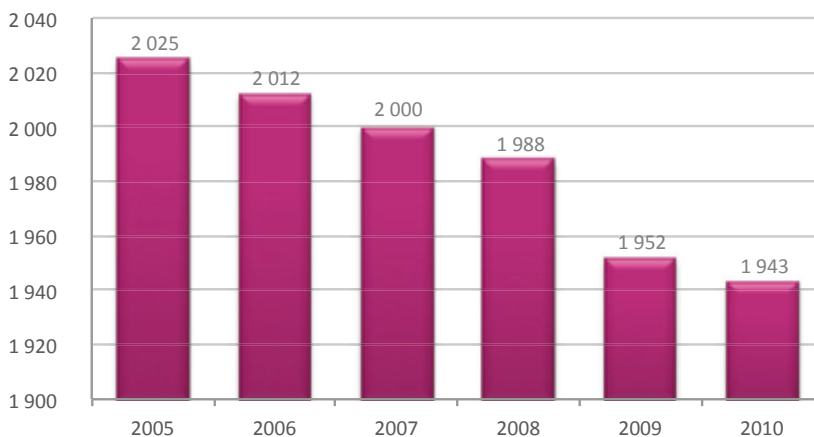
UNE BRANCHE COMPTANT PRÈS DE 13 500 ACTIFS

Près de 2 000 études
et 3 200 huissiers de justice en 2010

UNE BAISSÉ DU NOMBRE D'ÉTUDES D'HUISSIERS DE JUSTICE

Alors que la branche comptait encore un peu plus de 2 000 études d'huissiers de justice en 2005, elle en a perdu près de 80 en cinq ans. Ce mouvement résulte, d'une part, de la démographie de la profession – certaines études d'huissiers de justice qui exerçaient en individuel ne sont pas reprises – et, d'autre part, d'une tendance au regroupement des études, en particulier à la suite du changement de périmètre de compétence géographique depuis 2009 qui nécessite de couvrir un territoire plus important.

Évolution du nombre d'études d'huissiers de justice

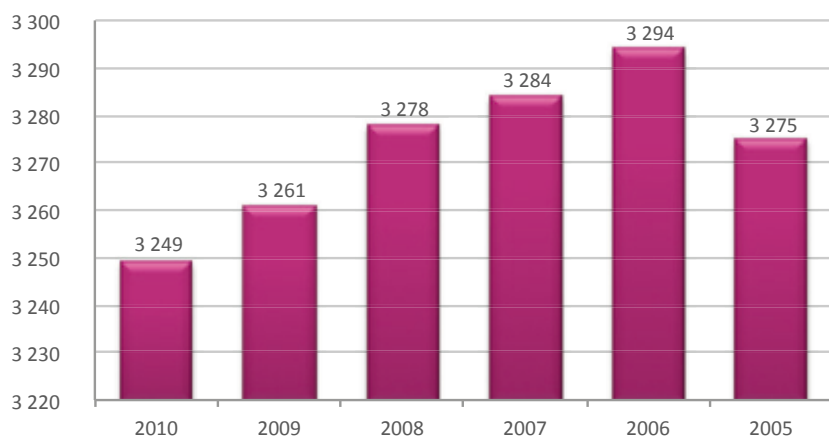


[Source : CNHJ¹]

¹ Chambre Nationale des Huissiers de Justice.

Si le nombre d'études est en baisse, le nombre d'huissiers de justice est globalement stable depuis 2005, signe d'une augmentation de l'exercice sous forme associée et, par conséquent, d'une élévation du nombre d'huissiers de justice par étude.

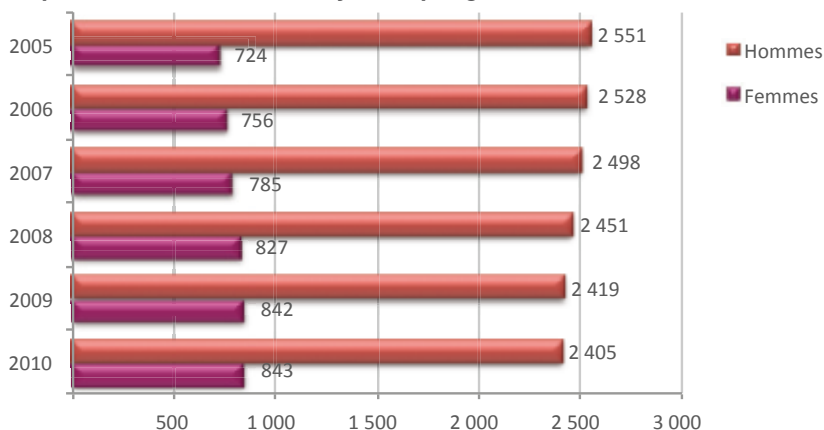
Évolution du nombre d'huissiers de justice



(Source : CNHJ)

La profession reste encore très masculine, même si la part des femmes progresse (26 % aujourd'hui contre 22 % en 2005).

Répartition des huissiers de justice par genre



(Source : CNHJ)

DES EFFECTIFS EN LÉGÈRE BAISSÉ AU COURS DES DIX DERNIÈRES ANNÉES

Les effectifs salariés sont passés de près de 11 800 en 2000 à près de 10 100 en 2009, selon la Chambre Nationale des Huissiers de Justice. Près de 1 700 emplois salariés ont donc été perdus en neuf ans. Selon les derniers chiffres disponibles de l'OPCA PL², l'effectif 2010 peut être estimé à environ 10 500 salariés en équivalent temps plein (ETP). Les restructurations opérées par la profession sont à l'origine de cette baisse. Des départs de personnels très peu qualifiés ne sont pas nécessairement remplacés, notamment à l'occasion des regroupements de structures, ou à la suite de la cessation d'activité d'un dirigeant d'étude individuelle.

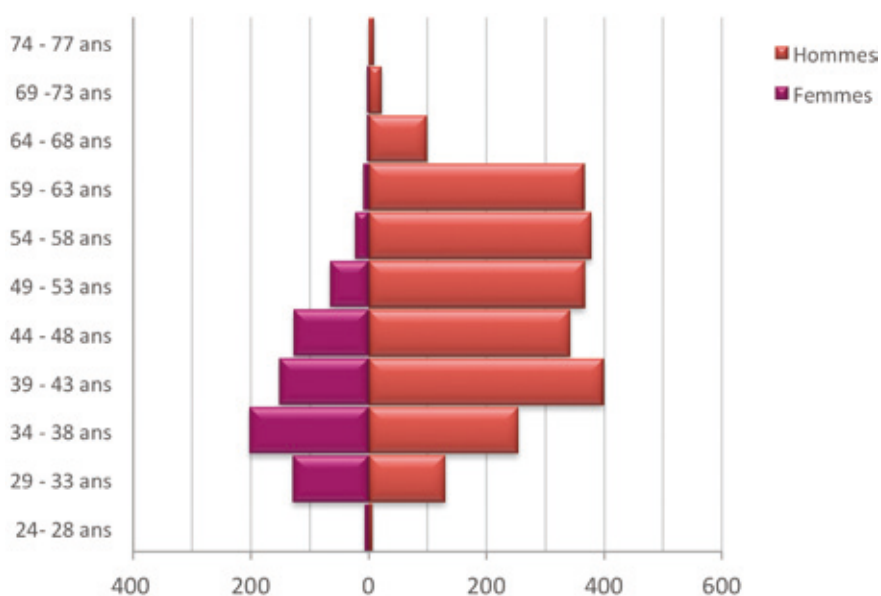
On constate d'ailleurs une légère augmentation de la taille moyenne des études depuis 2008, qui passe de 5,1 à 5,4 salariés ETP.

² Organisme paritaire collecteur agréé des professions libérales.

Des caractéristiques socio-démographiques contrastées entre dirigeants et salariés

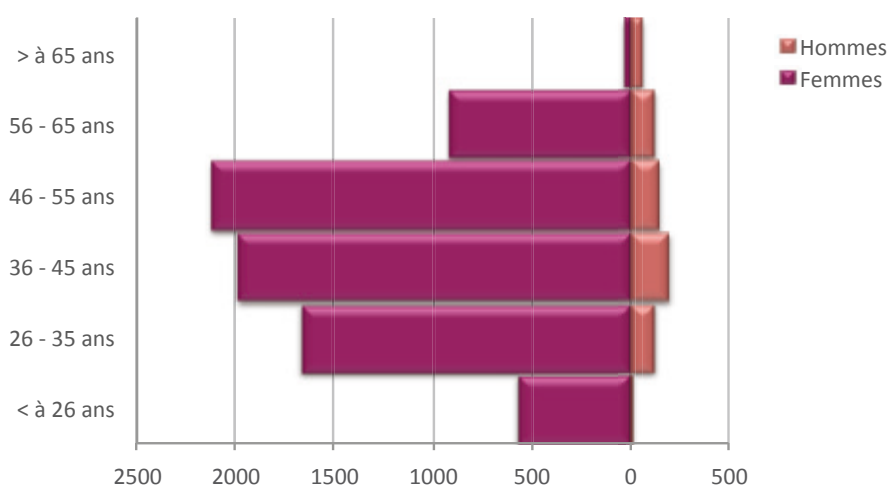
Avec 30 % d'huissiers de justice âgés aujourd'hui de 54 ans ou plus un certain vieillissement peut être observé ; cette proportion n'était que de 21 % en 1994.

Pyramide des âges des huissiers de justice



[Source : CNHJ - 2010, données mars 2009]

Pyramide des âges des salariés



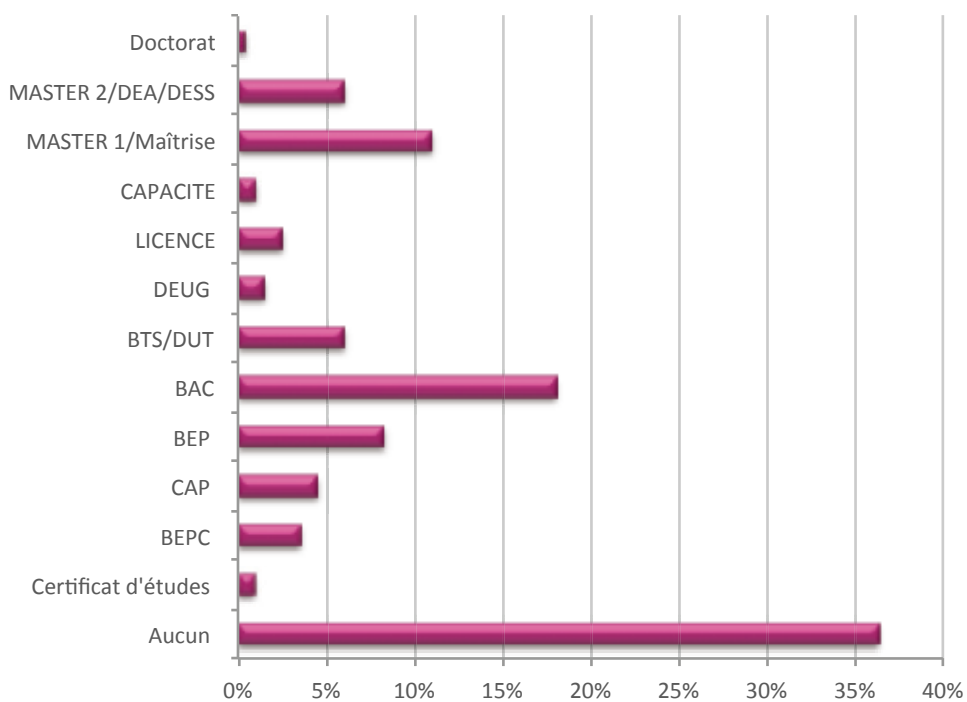
[Source : CNHJ - 2010, données mars 2009]

Le vieillissement touche également les salariés, mais dans une moindre mesure. Si la proportion de salariés âgés de plus de 55 ans est en hausse, elle n'atteint que 15,5 %. Elle n'était cependant que de 14 % en 2007. La proportion de 45-55 ans reste stable.

La répartition hommes/femmes des salariés est quasiment inversée par rapport à celle des huissiers de justice : l'effectif salariés comprend 72 % de femmes, une proportion qui continue à progresser faiblement depuis 2007. Les femmes sont cependant sous-représentées parmi les cadres.

En termes de niveaux de formation, la Chambre Nationale des Huissiers de Justice ne dispose que de deux années d'observation, mais les observations de terrain montrent que les nouveaux collaborateurs salariés recrutés sont dans l'ensemble plus diplômés. Bien qu'un peu plus d'un tiers d'entre eux n'ait encore aucun diplôme et 18 % un niveau inférieur au bac, 18 % des collaborateurs ont un niveau bac, 8 % un niveau bac +2. Plus de 1 salarié sur 5 aujourd'hui un niveau supérieur ou égal à la licence (bac +3).

Niveau de diplôme des salariés



[Source : CNHJ - mars 2010]

ORGANISATIONS DE TRAVAIL ET FONCTIONS EXERCÉES

Une adaptation progressive des organisations de travail

UN STATUT D'OFFICIER PUBLIC ET MINISTERIEL ET UN MONOPOLE POUR UNE PARTIE DE L'ACTIVITÉE

Comme les notaires, les huissiers de justice sont des officiers publics et ministériels. À ce titre, ils agissent en exécution d'une décision des autorités de l'État et disposent d'un privilège pour exercer une activité qui constitue une tâche de service public.

Ils exercent des fonctions réglementées et bénéficient en particulier d'un monopole pour réaliser des significations et pour l'exécution forcée des décisions judiciaires.

UN CONTEXTE EN FORTE ÉVOLUTION

La profession a dû se moderniser et s'adapter à un contexte en pleine évolution, parfois avec des exigences contradictoires, parmi lesquelles :

- la modification du ressort de compétence géographique des huissiers de justice (impact indirect de la réforme de la carte judiciaire) ;
- les exigences croissantes des donneurs d'ordres, notamment en termes de performance (nombre de décisions exécutées et taux de recouvrement), alors que la réglementation est toujours plus favorable à la protection des débiteurs ;
- l'appropriation des nouvelles technologies qui facilite la réalisation de certains actes à distance (notification et maintenant signification électronique), tout en conservant la spécificité de l'huissier de justice, professionnel du droit « de proximité » présent sur le terrain ;
- la tendance au rapprochement avec certaines professions de l'exécution (commissaires priseurs, mandataires judiciaires).

S'il y a des différences identifiables entre le type et la taille des études ainsi que leur localisation (grande agglomération, zone rurale...), des tendances constantes sont néanmoins perceptibles :

- volonté des clients de réduire le nombre d'interlocuteurs avec une concentration sur certaines études d'huissiers de justice ;
- nécessité d'avoir un modèle organisationnel qui puisse répondre aux exigences de réactivité... ;
- ... en privilégiant, en règle générale, l'autonomie et la responsabilisation chez les collaborateurs.

Cela se traduit dans les études les plus structurées (plus de 5 associés, plus de 20 salariés) par une organisation par services judiciaires ou par pôles avec, par exemple : recouvrement amiable, institutionnels, contentieux locatif, etc.

Le degré de spécialisation des salariés varie selon la taille de la structure. Il y a généralement une faible spécialisation dans les petites études, davantage dans les études plus importantes, même si les études maintiennent le plus souvent la capacité de leurs collaborateurs à intervenir sur différents dossiers. Des formes de spécialisation par type de clients (particuliers, institutionnels, etc.) peuvent exister pour les gestionnaires de dossiers.

UN ÉVENTAIL DE FONCTIONS INÉGAL SELON LA TAILLE DES ÉTUDES

La « cartographie » des métiers des études d'huissiers de justice comporte différentes familles professionnelles, regroupées ici en 3 catégories (ou fonctions) : les huissiers de justice, les gestionnaires de dossiers, les fonctions support.

À l'intérieur de ces familles, différents métiers, cadres ou non cadres sont distingués :

Métiers	Familles professionnelles		
	Huissiers de justice	Gestionnaires de dossiers	Support
Métiers non cadres		Clercs gestionnaires de dossiers (ou clercs aux procédures)**	Personnel d'entretien Secrétaires Comptables Clercs significateurs
Métiers cadres	Huissiers de justice salarié*	Principaux clercs	
Dirigeants	Huissiers de justice		

* Nouveau statut créé par la loi du 22.12.2010 relative à l'exécution des décisions de justice, aux conditions d'exercice de certaines professions réglementées et aux experts judiciaires.

** Les clercs experts n'apparaissent pas dans ce tableau car il s'agit d'un niveau de qualification et non d'un métier. Ils font partie de la famille de métiers des gestionnaires de dossiers.

En 2009, 5 % des salariés avaient un statut cadre (principal clerc).

Les non cadres se répartissent entre différentes fonctions :

- 25 % personnel d'entretien et personnel administratif (catégories 1 à 2 de la convention collective suivant la grille appliquée en 2009) ;
- 28 % clerc significateur ou assermenté, ou secrétaire (catégories 3 et 4) ;
- 13 % clerc non titulaire d'un CQP ou en formation (catégorie 5) ;
- 25 % clerc aux procédures titulaire d'un CQP (catégories 6 et 7) ;
- 7 % clerc expert (catégorie 9).

Il faut également mentionner le rôle spécifique des personnels en formation d'huissier de justice au sein des études (les stagiaires). Ils peuvent occuper des fonctions particulières (signification ; enregistrement des actes ; veille documentaire juridique, etc.) et nécessitent en contrepartie un effort d'encadrement important pendant les deux années de stage.

31 % des salariés sont à temps partiel. Cette proportion est un peu plus élevée pour les femmes (32 %) que pour les hommes (29 %).

UN FORT TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION

Les métiers évoluent, de nouvelles compétences sont requises dans ces différentes fonctions. La branche fait donc des efforts de formation continue significatifs. Ainsi, le taux d'accès à la formation des salariés des études d'huissiers de justice est élevé : 29 % contre 14 % en moyenne pour l'ensemble des professions libérales³. Contrairement à la plupart des autres branches étudiées par l'OMPL, les femmes accèdent proportionnellement davantage à la formation que les hommes.

En nombre d'heures, les formations sont majoritairement des formations diplômantes, réalisées notamment dans le cadre de la période de professionnalisation, devant les contrats de professionnalisation.

³ Sur le champ de l'OMPL.

Le poids des formations de clerc expert réalisées en période de professionnalisation et en contrat de professionnalisation est important, en particulier en nombre d'heures. De nombreux stagiaires effectuent la formation de clerc aux procédures dans le cadre de la période de professionnalisation.

Les actions de formation financées par le plan de formation des entreprises sont pour la plupart de durées très courtes, et concernent les formations d'adaptation au poste de travail (notamment des formations à divers logiciels, mais aussi à la comptabilité d'engagement) ou d'actualisation des compétences (informatique-bureautique, comptabilité).

ENJEUX PROSPECTIFS ET PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DE L'EMPLOI

Des études confrontées à d'importantes évolutions

ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES EN FRANCE ET EN EUROPE

La profession sera soumise dans les années à venir à des évolutions d'ordre réglementaire (droit de l'exécution, statut de la profession), économiques, stratégiques, technologiques et démographiques qu'il convient d'anticiper.

Le droit de l'exécution en France présente des tendances contradictoires. D'un côté, avec la judiciarisation de la société, il y a toujours plus de procédures, mais en même temps le nombre d'affaires traitées par les tribunaux diminue et le domaine de « l'exécution forcée » recule au profit des règlements amiables ou « alternatifs » (conciliation, médiation...).

La réforme de la carte judiciaire et le changement de compétence géographique (ressort des tribunaux de grande instance et non plus des tribunaux d'instance) ont déjà induit des rapprochements entre études d'huissiers de justice pour rationaliser le maillage et la couverture du territoire à l'échelle des départements qui vont se poursuivre.

En France, la loi du 22.12.2010 relative à l'exécution des décisions de justice, aux conditions d'exercice de certaines professions réglementées et aux experts judiciaires (dite loi Béteille) se traduit par des évolutions dans l'ensemble plutôt favorables à la profession, dont on peut citer les principales : renforcement de la force probante des procès verbaux de constat ; reprise de logements abandonnés en matière locative ; possibilité offerte aux huissiers de justice de procéder aux états des lieux locatifs dits amiables ; reconnaissance de la signification électronique ; création d'un statut d'huissier de justice salarié.

Il n'existe pas de statut unique en matière d'exécution en Europe. Les différents cadres d'exercice sont, pour chaque pays, hérités du grand système de droit (système romano-germanique ou common law), de la culture et des organisations des systèmes judiciaires propres à chaque pays.

- Le statut public : au sein même des États connaissant un statut strictement public, la profession d'agent d'exécution témoigne d'une grande diversité. Il existe des juges (qui peuvent avoir une fonction d'agent d'exécution⁴), des huissiers de justice attachés à une institution publique et d'autres types d'agents. Pour les pays « nouveaux entrants », les directives de l'Union Européenne impliquent une libéralisation⁵. Contrairement à l'huissier de justice exerçant en profession libérale, le fonctionnaire est rémunéré directement par l'État, une collectivité publique ou une institution publique.
- Le statut privé : les dénominations les plus courantes sont huissier de justice ou enforcement agent (littéralement « agent chargé de faire appliquer la loi »). L'agent d'exécution est en principe rémunéré par le défendeur. Il bénéficie d'une autonomie plus ou moins large dans l'exercice de sa profession. Dans certains États ou entités juridiques, l'huissier de justice libéral a le monopole de l'exécution des décisions de justice en matière civile⁶. Une délégation de fonction est cependant possible dans certains États sous conditions (Belgique).
- La mixité des statuts : coexistence des agents d'exécution ayant un statut public et d'autres ayant un statut privé. Celle-ci permet de cumuler les avantages des systèmes public et privé tels que la rémunération des agents, les moyens utilisés dans la mise en œuvre de la procédure et la simplification des démarches à réaliser pour la saisine de l'agent de l'exécution.
- Deux types de mixité des statuts coexistent. Certaines sont des résurgences historiques : ainsi, en France, l'agent d'exécution, chargé de recouvrer des créances constatées dans une décision de justice concernant des personnes privées, a un statut libéral. Lorsque l'exécution concerne les finances de l'État, l'agent d'exécution est un fonctionnaire rattaché aux ministères des Finances (l'huissier du trésor français, ainsi qu'en Belgique pour le fisc). En d'autres termes, le statut de l'agent d'exécution est lié à la nature de la créance à recouvrer.
- En marge de cette mixité d'origine historique, de nouvelles mixités commencent à apparaître. Elles peuvent avoir divers motifs, l'État opte par exemple pour une mixité des statuts soit pour choisir le système le plus performant (souci d'efficacité), soit parce qu'il a déjà choisi mais désire assurer une transition en souplesse entre 2 statuts.

Les tendances d'évolution au niveau européen seraient d'aller du statut public vers une mixité des statuts ou directement vers un statut privé des agents d'exécution.

Si aujourd'hui, en France, les huissiers de justice – comme les notaires – demeurent encore à l'écart de la directive service du 12 décembre 2006 en raison de leur statut d'officier public ministériel qui protège la profession, plusieurs risques relativement défavorables ne peuvent être totalement ignorés à long terme : perte de substance de l'activité monopolistique des huissiers de justice, du fait en particulier d'une protection toujours plus forte des débiteurs ; scission des activités monopolistiques et non monopolistiques ;...

La tendance à l'internationalisation de l'exécution se matérialise aujourd'hui de plusieurs manières. En premier lieu par la révision du règlement « Bruxelles 1 », afin de simplifier le règlement des litiges transfrontaliers. Ensuite par la perspective d'une évolution du statut de « l'agent d'exécution » en Europe.

Aujourd'hui, le modèle français de l'huissier de justice libéral tend plutôt à s'imposer en Europe. Mais les risques identifiés pourraient induire à terme un recentrage des huissiers de justice sur l'exécution forcée, ou bien un rapprochement plus fort entre les professions de l'exécution (avec les commissaires priseurs et les mandataires judiciaires).

Ainsi, il ne peut être exclu qu'un jour un « agent d'exécution » se substitue aux huissiers de justice actuels.

La Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) a élaboré des lignes directrices qui tendent à élargir de manière très significative les activités des huissiers de justice, en proposant d'élargir les prérogatives des agents d'exécution en Europe.

⁴ Lorsque le juge est un agent d'exécution, il peut, dans certains États ou entités juridiques, partager cette qualité avec d'autres agents d'exécution ayant un statut public : des huissiers de justice attachés à une institution publique (Croatie, Danemark, Liechtenstein) avec une Cour (Bosnie-Herzégovine) ou des greffiers (SM-Serbie). Toutefois, aucun État n'a déclaré que le juge, agent d'exécution, pouvait partager cette fonction avec d'autres agents ayant un statut libéral. Lorsque le juge n'est pas le seul agent d'exécution, il ne partage donc cette qualité qu'avec des agents publics.

⁵ Ainsi, parmi ces pays, seuls Chypre et Malte connaissent encore un système public.

⁶ Tel est par exemple le cas en Estonie, Hongrie, Lettonie, à Monaco ou aux Pays-Bas.

ÉVOLUTION DES MARCHÉS ET DE LA CONCURRENCE

Ces dernières années, les huissiers de justice ont plutôt tenté de préserver leur position en confortant celle-ci autour des activités monopolistiques (la signification et l'exécution forcée des décisions judiciaires).

Mais ils ont aussi cherché à développer certains marchés. Parmi ceux-ci, il faut distinguer des marchés « de masse » (amiable, constats), et des marchés « de niche » (constats vidéo, Internet, gestion immobilière,...).

À contrario, d'autres marchés apparaissent aujourd'hui plutôt en perte de vitesse, soit sous l'effet de la concurrence, soit en raison d'une réglementation défavorable à la profession : citons le domaine de l'exécution forcée pour les débiteurs insolvable, qui sont davantage protégés aujourd'hui, avec des mesures telles que la mise en place du solde bancaire insaisissable ou encore l'interdiction ou la suspension des voies d'exécution et des mesures conservatoires (art. L330 du code de la consommation).

Aujourd'hui, de nouvelles formes de concurrence apparaissent, à différents niveaux : entre études d'huissiers de justice, avec les sociétés de recouvrement, avec les sociétés qui réalisent des états des lieux, avec les administrations, grands comptes, avec les organismes de protection sociale (à la fois donneurs d'ordres et concurrents directs) ; avec des organismes tels que la Poste, DHL... (notification) ; avec le développement d'Internet...

STRATÉGIES DES HUISSIERS DE JUSTICE ET DE LEURS DONNEURS D'ORDRES

Selon leur positionnement, leur localisation et la volonté des dirigeants, les études sont plutôt sur des stratégies défensives ou offensives. Les premières sont plutôt le fait d'études qui restent positionnées sur les « marchés traditionnels » relevant du monopole (signification, exécution forcée de décisions judiciaires) ou sur des activités assez peu concurrentielles (les constats). Ces stratégies défensives résultent souvent d'un effort d'adaptation aux exigences des donneurs d'ordres. Ces derniers tendent à favoriser les rapprochements entre études et à privilégier les mieux structurées qui ont la capacité de traiter un volume d'affaires conséquent, tout en conservant un ancrage fort sur le territoire.

Les stratégies offensives ont souvent plusieurs objectifs : se diversifier pour éviter le risque de dépendance à quelques gros donneurs d'ordres ; conquérir des nouveaux marchés (de masse ou de niche) ; rechercher de nouvelles alliances au sein de la profession ou, de façon encore limitée aujourd'hui, en dehors (interprofessionnalité avec les autres professions de l'exécution).

Aujourd'hui, il y a encore un manque de visibilité des stratégies des donneurs d'ordres. Certains (notamment les clients institutionnels) marquent leur préférence pour travailler avec quelques « grosses » études, d'autres réaffirment leur volonté de privilégier les mieux implantées sur le territoire dans une logique de maillage et de proximité. Dans cette perspective, il convient de ne pas perdre de vue la perception des justiciables et/ou des autres clients des huissiers de justice (particuliers ou professionnels de PME, voire TPE notamment qui constituent parfois encore une partie importante du chiffre d'affaires) qui restent attachés à l'existence d'un réseau de proximité.

RECOURS AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES : DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS ET RISQUE DE NOUVELLES CONCURRENCES ?

Depuis la loi du 13 mars 2000 (transposant la directive européenne n° 93 de 1999), « l'écrit sur support électronique a la même force probante que l'écrit sur support papier ». La loi du 22.12.2010 permet la mise en œuvre de la « signification par voie électronique ». Mais si les huissiers de justice ont de nouvelles possibilités d'action sur le monopole, il sera toujours probablement nécessaire, dans de nombreux cas, de se déplacer sur le terrain pour signifier.

Les technologies interviennent aussi sur des activités non monopolistiques. Le développement des constats vidéo ou des constats par Internet, en sont des exemples.

Les nouvelles technologies permettent aux huissiers de justice de développer leur activité mais elles peuvent aussi induire une forme de concurrence accrue, avec le développement de la notification simple au détriment de la signification, acte plus lourd qui pourrait être encore plus réservé aux contentieux les plus importants.

Enfin, la tendance à la dématérialisation, déjà engagée depuis au moins une dizaine d'années, va se poursuivre, que ce soit pour la transmission et l'ouverture de dossiers, les échanges entre professionnels du droit et avec les tribunaux ou pour des actes spécifiques tels que le dépôt dématérialisé de requêtes en injonction de payer (IP WEB). In fine, combiné avec les nouvelles possibilités de notification électronique ou de signification électronique (avec clé unique authentifiée), cela pourrait ouvrir la voie à des gains de productivité ayant des effets à long terme sur la gestion des ressources humaines.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines doit contribuer à l'adaptation des études à leur environnement et à leur modernisation. Ainsi, quelques tendances sont observées de manière transversale :

- pour les huissiers de justice, un recul des études individuelles au profit de l'exercice en société qui s'accompagne de mouvements de cessation/reprise d'études peut occasionner, à terme, des départs de salariés non remplacés (parmi les plus bas niveaux de qualifications), et une rationalisation ou une mutualisation d'une partie des ressources humaines (secrétariat, signification, documentation...);
- le développement de bureaux communs pour la signification dans les grandes agglomérations, voire d'autres formes de plateformes collaboratives (mutualisation d'activités telles que la veille juridique, le recouvrement amiable partagé entre plusieurs études, voire des projets de mutualisation de la gestion de dossiers). Ces mutualisations permettraient aux études de réduire certains frais de fonctionnement et de faciliter le recrutement de certains profils plus qualifiés de gestionnaires de dossiers sur certains territoires éloignés des centres urbains notamment ;
- une difficulté accentuée à renouveler les équipes dirigeantes alors que le vieillissement va le nécessiter du fait d'une réticence croissante d'une partie des jeunes diplômés à exercer comme profession libérale pour des raisons financières (charge de remboursement des prêts accordés pour financer l'achat de parts ou l'acquisition d'une étude) ou par réticence devant l'engagement professionnel et personnel exigé par l'exercice libéral. La création récente du statut d'huissier de justice salarié pourrait être de ce point de vue attractif pour les jeunes diplômés ;
- une mise à niveau nécessaire des compétences des collaborateurs : aujourd'hui, de nombreuses études fusionnent et une partie des salariés, qui exerçait en particulier dans les petites études indépendantes, a acquis des habitudes de travail, de process de décisions, de modalités d'exercice, de polyvalence... qui ne correspondent plus aux métiers d'aujourd'hui. Surtout, l'autonomie est aujourd'hui indispensable, les huissiers de justice souhaitent de plus en plus que les gestionnaires de dossiers soient en capacité de développer leur relation client et de gérer l'intégralité des dossiers.

Dans ce contexte, une poursuite des efforts de formation des collaborateurs sera nécessaire et une partie des salariés qui quittera les entreprises ne sera pas remplacée poste à poste, ni à un niveau de compétence égal.

Pour les huissiers de justice, la question de la formation (initiale et continue) est également posée face à la nécessité (pour les futurs diplômés mais également pour les huissiers de justice en fonction) de se préparer à devenir de véritables chefs d'entreprises libérales, dans le respect des règles éthiques et déontologiques de la profession.

Plusieurs scénarios à horizon 2020

HYPOTHÈSES STRUCTURANTES DES SCÉNARIOS

Deux échelles temporelles doivent être distinguées, ce que nous appellerons le «moyen terme » (cinq ans) et le « long terme » (dix ans).

À moyen terme, il faut s'attendre à un prolongement des tendances récentes déjà engagées, avec une poursuite de l'adaptation des organisations de travail mais sans remise en cause du statut des huissiers de justice ou de « rupture » forte qui appelle des transformations plus importantes des process. Dans ce contexte, un scénario central à cinq ans (2010-2015) est envisagé. À cet horizon, les évolutions induites par la réglementation française ou européenne n'auront pas le temps de produire vraiment leurs effets. Il est probable qu'à cet horizon proche le statut des huissiers de justice évoluera relativement peu. Ce scénario part donc de l'hypothèse d'un maintien du monopole et du cœur de l'activité monopolistique des huissiers de justice.

Si les regroupements entre études sont déjà en cours, les conséquences sur les ressources humaines ne s'observeront pas immédiatement. Quant au rapprochement éventuel avec d'autres professions de l'exécution, il prendra du temps, de même que les effets liés aux nouvelles technologies (évolution des systèmes d'information, signification électronique, etc.) participant à la modernisation des études.

Dans ce scénario central, à moyen terme, les donneurs d'ordres (particuliers, PME/TPE, institutionnels) continueront à solliciter préférentiellement les huissiers de justice, la concurrence avec d'autres acteurs (diagnostiqueurs, sociétés de recouvrement amiables, etc.) restera limitée.

Au niveau des ressources humaines, les évolutions seront assez longues à mettre en place. Les évolutions des effectifs salariés prolongeront dans l'ensemble les tendances observées au cours des cinq à dix dernières années, se caractérisant notamment par un développement d'emplois de gestionnaires de dossiers plus qualifiés au détriment de secrétaires polyvalentes ou d'une partie des anciens clerks aux procédures peu autonomes.

Ce n'est qu'à un horizon temporel de long terme (dix ans, 2020) que l'ensemble des facteurs d'évolution évoqués dans la partie précédente produiront tous leurs effets.

Deux scénarios alternatifs sont envisagés à horizon 2020 :

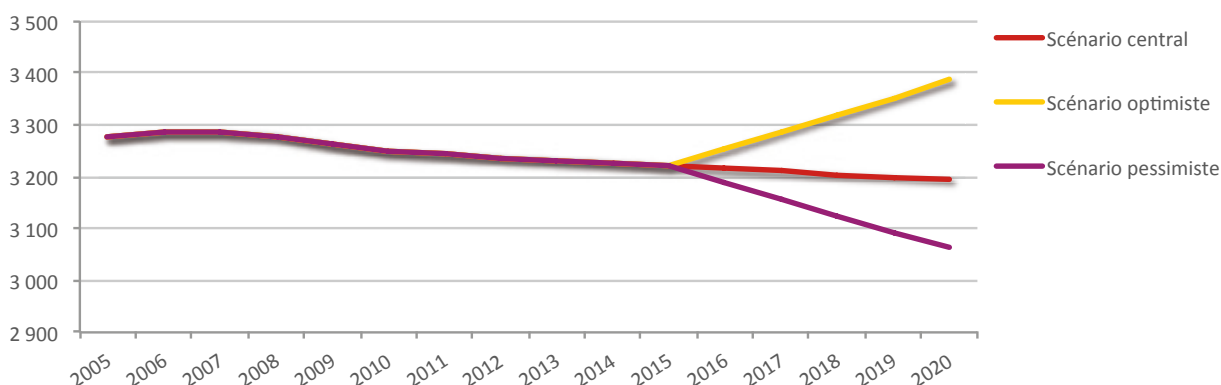
- un scénario « optimiste » : la place des huissiers de justice confortée au sein des professions de l'exécution ;
- un scénario « pessimiste » : les huissiers de justice confrontés à une libéralisation et à une ouverture à la concurrence au sein des professions de l'exécution, et insuffisamment préparés.

Domaines impactant les évolutions	Scénario optimiste Les huissiers de justice confortés au sein des professions de l'exécution	Scénario pessimiste Libéralisation et ouverture à la concurrence
Règlementation Droit de l'exécution Statut de la profession	Les huissiers de justice hors champ de la directive services. Statut OPM et monopole maintenus.	Les huissiers de justice soumis à la directive services. Fin du monopole, ouverture à la concurrence d'autres professions de l'exécution en Europe.
Économie Marché Concurrence	Capacité des huissiers de justice à se structurer, moderniser, renforcer leur compétitivité. Marché protégé (monopole) et conquête d'autres marchés.	Conjoncture défavorable. Perte de parts de marché. Faible développement sur l'amiable et les autres activités.
Stratégies (donneurs d'ordres & huissiers de justice)	Diversification des marchés et des donneurs d'ordres. Maintien de la confiance des donneurs d'ordres.	Dépendance de petites études à quelques donneurs d'ordres. Incapacité de la profession à se mobiliser.
Technologies	Modernisation des études, recours réussi aux TIC (dématérialisation, signification électronique, etc.).	Évolutions technologiques mal anticipées et subies. Concurrence (constats internet...).
Démographie Ressources humaines	Développement de l'emploi salarié (dont huissiers de justice salariés, surtout après 2015).	Baisse des emplois les moins qualifiés non compensée par l'augmentation du nombre d'emplois d'huissiers de justice salariés avant 2020.

ÉVOLUTION DU NOMBRE D'HUISSIERS DE JUSTICE EN FONCTION DES SCÉNARIOS

L'exercice de projections est d'abord effectué sur les effectifs d'huissiers de justice dont l'évolution générale conditionnera celle de leurs collaborateurs salariés. De 3 100 à 3 400 huissiers de justice à l'horizon 2020, selon le scénario retenu.

Projections d'emplois des huissiers de justice à horizon 2020 selon le scénario



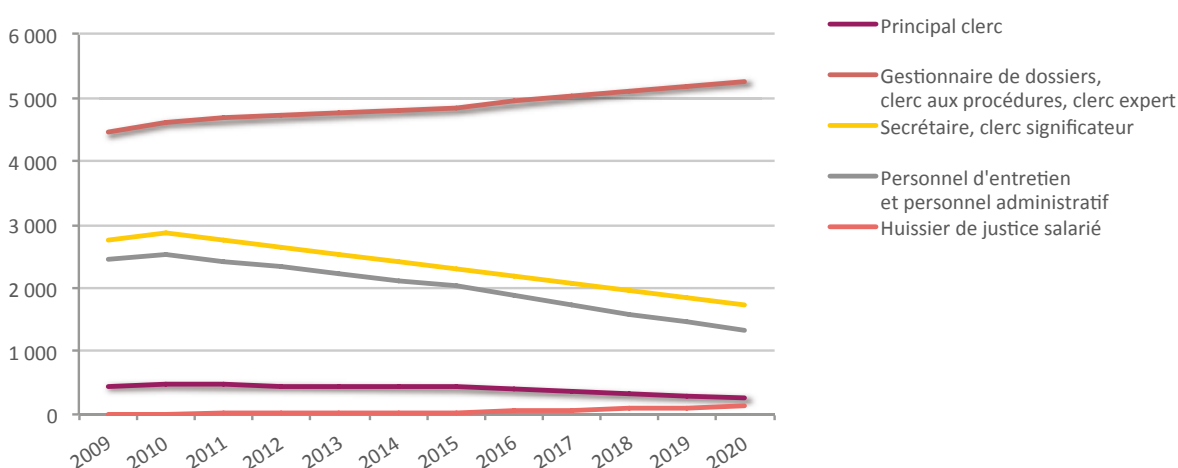
Jusqu'en 2015, le scénario central conduit à une poursuite de la légère baisse des effectifs observée entre 2005 et 2010 (-0,2 %/an). L'évolution observée entre 2015 et 2020 selon les deux scénarios alternatifs suppose dans le scénario optimiste une capacité de la profession à se moderniser, à développer son activité et à gagner des parts de marché, alors qu'elle se heurterait, dans le scénario pessimiste, à une concurrence plus forte sur un marché davantage dérégulé.

ÉVOLUTIONS DES EFFECTIFS DE COLLABORATEURS SALARIÉS

D'une manière générale, les tendances lourdes se traduiront, quel que soit le scénario retenu à l'horizon 2020, par :

- un fort développement des emplois de Clercs gestionnaires de dossiers ;
- des pertes d'emplois marquées pour les secrétaires et autres personnels peu qualifiés ainsi que, dans une moindre mesure, les Clercs significateurs ;
- un léger recul des effectifs pour les principaux Clercs avec un développement lent des postes d'huissiers de justice salariés plus nettement perceptible après 2015.

Projection des effectifs salariés par fonction à l'horizon 2020 (scénario central)



NOMBRE DE CLERCS GESTIONNAIRES DE DOSSIERS EN PROGRESSION

Le volume global de créations/suppressions de postes dans les différentes catégories de métiers ainsi que l'évolution de leur poids relatif varient selon le scénario retenu. Mais tous ont pour corollaire une transformation des structures de qualification, au profit des gestionnaires de dossiers et au détriment des postes les moins qualifiés.

Dans tous les scénarios, le poids des clercs gestionnaires de dossiers va considérablement progresser entre 2010 et 2020. Si l'activité se développe fortement (scénario optimiste), leur rôle central dans les études nécessitera un développement encore plus important.

La part des secrétaires et clercs significateurs va dans l'ensemble diminuer, mais ils conserveront un poids conséquent, autour de 15 % des effectifs quel que soit le scénario.

Les principaux clercs ne représentent que 3 % des effectifs, et leur poids devrait se réduire progressivement avec le développement des emplois d'huissiers de justice salariés.

Dans tous les scénarios, il faut anticiper une forte baisse des autres emplois les moins qualifiés.

Emplois	2010	2020		
		Scénario central	Scénario optimiste	Scénario pessimiste
Principaux clercs	3 %	2 %	2 %	2 %
Clercs gestionnaires de dossiers, clercs aux procédures, clercs experts	34 %	44 %	50 %	45 %
Secrétaires, clercs significateurs	21 %	15 %	14 %	15 %
Autres (personnel administratif, personnel d'entretien...)	18 %	11 %	10 %	12 %
Huissiers de justice salariés	-	1 %	1 %	1 %
Huissiers de justice non salariés	24 %	27 %	23 %	25 %
Ensemble	100 %	100 %	100 %	100 %

HAUSSE DU NOMBRE D'HUISSIERS DE JUSTICE AU DÉTRIMENT DES PRINCIPAUX CLERCS

Le scénario « optimiste » se traduit par un développement beaucoup plus massif des postes de clercs gestionnaires de dossiers et une progression du nombre d'huissiers de justice, du fait d'un développement plus rapide des emplois d'huissiers de justice non salariés mais aussi salariés. Le recul des postes de secrétaires et clercs significateurs est un peu moins important mais les fonctions « autres » sont très pénalisées. Au total, un solde net légèrement positif des emplois salariés serait obtenu (+140).

Le scénario « pessimiste » part d'abord d'un recul des emplois d'huissiers de justice (avec une croissance des huissiers de justice salariés un peu moins rapide que dans les 2 autres scénarios). Les fonctions « secrétaire, clerc significateur » et autres sont très affectées. Les pertes nettes d'emplois salariés se chiffrent ici à - 1 800 en dix ans.

Dans les 3 scénarios, le recul des principaux clercs est important à l'horizon 2020 en valeur relative car le développement des postes d'huissiers de justice salariés, s'il a peu d'effet avant 2015, se développe davantage ensuite.

Comparaison chiffrée des différents scénarios et estimation des besoins de recrutements

Emplois	Observé		Scénario central				Scénario optimiste				Scénario pessimiste			
	2010		2020		Variation		2020		Variation		2020		Variation	
	Salariés	% (salariés)	Salariés	% (salariés)	2010 2020	2010 2020 (%)	Salariés	% (salariés)	2010 2020	2010 2020 (%)	Salariés	% (salariés)	2010 2020	2010 2020 (%)
Principaux clercs	474	4,5 %	262	3 %	-212	-45 %	291	2,7 %	-183	-39 %	261	3,0 %	-213	-45 %
Clercs gestionnaires de dossiers, clercs aux procédures, clercs experts	4 629	44,1 %	5 307	60 %	678	15 %	6 916	65 %	2 287	49 %	5 270	60,5 %	641	14 %
Secrétaires, clercs significateurs	2 858	27,2 %	1 769	20 %	-1 088	-38 %	1 915	18 %	-942	-33 %	1 720	19,8 %	-1 137	-40 %
Autres (personnel d'entretien, personnel administratif)	2 539	24,2 %	1 370	15,5 %	-1 169	-46 %	1 330	12,5 %	-1 210	-48 %	1 329	15,3 %	-1 210	-48 %
Huissiers de justice salariés	0	0 %	137	1,6 %	137	ns ⁷	188	1,8 %	188	ns	130	1,5 %	130	ns
Ensemble des salariés	10 500	100 %	8 846	100 %	-1 654	-16 %	1 0640	100 %	140	1 %	8 711	100 %	-1 789	-17 %
Huissiers de justice non salariés	3 248		3 057		-191	-6 %	3 197		-51	-2 %	2 933		-315	-10 %
Ensemble des huissiers de justice	3 248		3 195		-53	-2 %	3 386		138	4 %	3 063		-185	-6 %
Total salariés & non salariés	13 748		11 903		-1 845	-13 %	13 838		90	1 %	11 644		-2 104	-15 %

⁷ non significatif.

BESOINS DE RECRUTEMENT TRÈS VARIABLES EN FONCTION DU SCÉNARIO

Les besoins de recrutement qui résultent des différents scénarios prennent en compte les besoins liés aux créations nettes de postes (lorsqu'il y en a) et les besoins de remplacement des départs en retraite.

En 2009, 16 % des salariés sont âgés de plus de 55 ans et 28 % de 46 à 55 ans. À partir de cette structure d'âge, des hypothèses effectuées sur l'évolution de l'âge moyen de départ effectif à la retraite permettent d'estimer le volume prévisionnel de salariés concernés.

Compte tenu des suppressions nettes d'emploi prévues dans le scénario central et dans le scénario pessimiste, une partie des départs de salariés ne sera donc pas remplacée. Cela concernera les postes les moins qualifiés (niveaux 1 et 2 de la convention collective) en particulier, mais aussi certains postes de cadres (principaux clerks), notamment en cas de rapprochements/fusions entre études.

Un peu plus d'un millier de recrutements de salariés devrait être effectué en dix ans dans le scénario central, contre 900 dans l'hypothèse pessimiste et 3 000 dans l'hypothèse optimiste.

Facteurs impactant l'emploi	Scénario central		Scénario central	Scénario pessimiste	Scénario optimiste
	2011-2015	2015-2020	Total 2011-2020		
Hypothèse : âge moyen de départ en retraite des salariés	61 ans	62 ans	← Similaire au scénario central		
Taux de départs annuels en retraite	3,2 %/an	2,5 %/an	Taux moyen = 2,8 %/an		
Départs en retraite totaux	1 570	1 150	2 720	2 710	2 880
Solde des créations nettes d'emplois	-860	-790	-1 650	-1 790	+140
Besoins de recrutement	710	360	1 070	920	3 020

IMPACTS ATTENDUS SUR LES MÉTIERS ET LES COMPÉTENCES

Constats d'ensemble

Les principales évolutions attendues à l'horizon 2020 sont décrites pour chaque métier en fonction du scénario :

- scénario optimiste : les huissiers de justice sont confortés au sein des professions de l'exécution ;
- scénario pessimiste : les huissiers de justice sont confrontés à une libéralisation accrue et à une ouverture à la concurrence des professions de l'exécution.

Emplois	Scénario optimiste	Scénario pessimiste
Huissiers de justice (salariés & libéraux)	+	-
	Croissance légère après 2015.	Baisse des emplois, en particulier dans les « petites études » fragilisées.
Dont : huissiers de justice salariés	++	+/=
	Relatif développement. Mise en place de parcours professionnels. Forte valeur ajoutée dans des activités spécialisées.	Marché dégradé ne générant pas assez d'activité et de marge pour recruter à ce niveau. Peu d'enthousiasme des études sur ce statut (question de partage des responsabilités, peu d'appétence des clercs en terme de parcours).
Principaux clercs	-	-
	Métier en recul au profit des huissiers de justice salariés.	Métier en recul au profit des huissiers de justice salariés.
Clercs gestionnaires de dossiers	+++	+
	Développement soutenu par la mise en place d'organisations partagées ou d'optimisations qui permettent de mieux structurer l'exécution et de maintenir, voire de baisser les coûts.	Le métier de gestionnaire de dossiers serait l'un des seuls en développement (au global) parmi les postes de collaborateurs, en particulier dans les études les plus importantes et dynamiques, même si des suppressions de postes ne sont pas à exclure dans les plus petites études en difficulté.
Clercs significateurs	-	--
	Baisse de l'activité de signification. Mise en place de parcours vers des postes de gestionnaires (non remplacement de certains départs). Mais le métier restera nécessaire dans une logique de proximité.	Baisse de l'activité non compensée par des besoins en gestion (suppressions de postes). Mais le métier reste nécessaire dans une logique de proximité.
Secrétaires	--	---
	Forte baisse. Gains de productivité recherchés : non remplacement des départs.	Très forte baisse. Risque d'externalisation partielle de tâches de secrétariat, y compris à l'étranger. Gains de productivité recherchés : suppressions de postes.

Huissier de justice demain

STATUT LIBÉRAL (DIRIGEANTS) : **renforcement de la dimension « gestion et management »**

Facteurs d'évolution	Scénario optimiste	Scénario pessimiste
Analyser le territoire pour développer des activités complémentaires à plus-value. Trouver des niches de positionnement.	++	-
Gérer l'activité dans des modèles organisationnels plus collaboratifs : regroupement d'études, relation avec les clients, centre partagé de gestion de dossiers,...	++	=/+
Développer les compétences ressources humaines en matière de recrutement et de formation pour disposer de compétences clés plus pointues et / ou spécifiques chez les collaborateurs.	+++	=/+

STATUT LIBÉRAL ET ÉMERGENCE D'UN STATUT SALARIÉ : **entre polyvalence et spécialisation**

Facteurs d'évolution	Scénario optimiste	Scénario pessimiste
Outre un socle commun de pratiques, nécessité de se spécialiser pour développer des activités complémentaires (de masse ou de niche), surtout dans les structures importantes.	+++	-
Capacité de structurer les études avec des organisations optimisées (productivité, réactivité,...).	++	-/=
Apparition d'huissiers de justice salariés avec des spécialisations plus fortes.	+++	Nul (peu d'huissiers de justice salariés et statu quo pour les principaux clercs)
Maintien de la relation de proximité avec les clients.	+	=/+

ENJEUX RESSOURCES HUMAINES À MOYEN (2015) ET LONG TERME (2020)

Moyen terme

La modernisation des études, déjà initiée, s'accélèrera notamment autour de l'optimisation des différents systèmes d'information avec les nouvelles technologies. L'adaptation à ce nouvel environnement technologique devient un incontournable dans la gestion de dossiers, mais aussi pour gérer la relation avec les clients qui demande de plus en plus de réactivité.

Les nouveaux outils informatiques permettront également de gérer des dossiers à distance et pourront favoriser, en construisant de nouvelles organisations de travail, l'implantation de « plateformes de services ». Celles-ci permettront de mutualiser les coûts de gestion, d'apporter des réponses sur des problématiques de recrutement qui pourront apparaître dans certains territoires ruraux pour des fonctions de gestionnaires de dossiers plus qualifiées. Cela demande pour les huissiers de justice d'être en capacité de manager à distance.

D'ailleurs, quelles que soient les évolutions organisationnelles des études, les huissiers de justice devront devenir plus gestionnaires tant de leurs ressources humaines (notamment autour des enjeux de formation et d'accompagnement de parcours pour leurs collaborateurs) que de leur activité. Afin de répondre aux évolutions de leur activité, les huissiers de justice auront à renforcer la connaissance de leur territoire sous l'angle de l'analyse macro et micro-économique afin de développer des activités commerciales complémentaires.

L'apparition du statut d'huissier de justice salarié constitue un enjeu important en matière d'intégration. Il s'agit pour les études de trouver les bons modèles d'organisation et de préciser les périmètres d'actions (un huissier de justice salarié spécialisé ou au contraire généraliste ?).

Long terme

L'optimisation des ressources et la recherche de nouveaux modèles organisationnels représentent un enjeu majeur pour les huissiers de justice qui auront à structurer leurs études pour répondre aux nouvelles exigences de certains grands donneurs d'ordres tout en préservant la relation de proximité.

Face aux enjeux démographiques de la profession, la promotion du métier d'huissier de justice sera nécessaire afin de mieux faire connaître la richesse du métier et d'attirer de nouveaux candidats. Un renforcement des liens avec le monde universitaire serait l'un des moyens.

Principal clerc demain

Facteurs d'évolution	Scénario optimiste	Scénario pessimiste
Renforcement des capacités managériales : le principal clerc devient un vrai manager.	++	=
Développement de la gestion «relation client».	++	=/+
Spécialisation sur des activités complémentaires de niche.	++	-
Adaptation à de nouvelles organisations (travail collaboratif, gestion de plateforme,...).	+	-

ENJEUX RESSOURCES HUMAINES À MOYEN (2015) ET LONG TERME (2020)

Moyen terme

Souvent en responsabilité d'encadrement ou de supervision vis-à-vis des gestionnaires de dossiers, le principal clerc est le relais en interne de l'huissier de justice, dont l'activité le conduit fréquemment hors de l'étude. Son rôle central peut parfois rendre plus difficile son départ en formation, alors que les évolutions de l'activité rendent de plus en plus nécessaires le maintien et le développement des compétences.

L'accès à la formation, souvent freiné par des problèmes de disponibilité, de prise en charge de l'activité pendant les absences, et une non valorisation de la formation, sera un enjeu fort pour ces métiers dont le contenu pourra évoluer vers plus de relation client et vers un renforcement des compétences managériales nécessaires à l'encadrement des équipes.

Si la proximité entre le principal clerc et l'huissier de justice salarié ressort assez clairement, elle demande par contre à être mieux définie afin de préciser les passerelles entre ces deux métiers. Le nouveau statut d'huissier de justice salarié pourrait représenter une opportunité professionnelle pour les principaux clercs à condition d'en préciser les modalités d'accès et d'accompagner ces mobilités.

Long terme

Le renforcement des capacités managériales dans les contenus d'emplois des principaux clercs se confirmera à long terme. L'intégration de nouveaux environnements de travail, comme le développement de plateformes de gestion ou encore du travail collaboratif, nécessitera de nouvelles compétences tant sur la maîtrise des outils techniques que sur l'animation et le management d'équipe.

Le développement de pratiques professionnelles telles que des collaborations avec d'autres acteurs (autres professions du droit) ou une structuration plus marquée des relations avec les donneurs d'ordres demandera une plus grande capacité de coordination.

Gestionnaire de dossiers demain

Facteurs d'évolution	Scénario optimiste	Scénario pessimiste
Dématérialisation et maîtrise des logiciels spécialisés de plus en plus intégrés.	+++	=/+
Spécialisation par type d'activités (spécialisation bailleurs, constats,...), ou en responsabilité croissante sur certains dossiers / clients.	++	=/+
Fonction partagée entre différentes études.	++	-
Optimisation de la « productivité » de gestion de dossiers.	++	-

ENJEUX RESSOURCES HUMAINES À MOYEN (2015) ET LONG TERME (2020)

Moyen terme

Les évolutions des activités conduiront progressivement à un regroupement des différents statuts de Clercs vers un métier de gestionnaire de dossiers. Ce regroupement permettra une adaptation aux nouveaux modèles organisationnels des études, mais posera la question de l'accompagnement vers le métier de gestionnaire de dossiers pour les Clercs en poste (parcours de formation à construire, modalités des parcours).

Cela s'accompagnera d'une évolution des profils de recrutement avec une tendance marquée vers le bac +2, voire bac +3. L'activité des gestionnaires de dossiers pourra être élargie avec des missions ponctuelles (comme par exemple la signification, une prise en charge plus globale de la relation client).

L'adaptation aux nouvelles technologies et aux nouveaux systèmes d'information sera également l'un des enjeux majeurs pour ces professionnels qui participeront à l'optimisation nécessaire des études et à la recherche de gains de productivité.

Long terme

L'activité de gestionnaire de dossiers s'enrichira progressivement. Cette évolution sera d'autant plus marquée avec la perspective du développement de plateformes de gestion de dossiers qui pourront nécessiter, à la fois, des « généralistes » pouvant assurer des traitements de masse sans grande valeur ajoutée et des « spécialistes » qui garantiront une expertise sur des sujets complexes pour plusieurs études.

Les parcours professionnels vers des emplois d'huissiers de justice salariés pourront être mis en œuvre afin de donner des perspectives d'évolution aux gestionnaires de dossiers et de pourvoir les besoins des études sur ce type de métier.

Clerc significateur demain

Facteurs d'évolution	Scénario optimiste	Scénario pessimiste
Développement de la signification électronique.	-	--
Protection du débiteur.	-	--
Augmentation du niveau d'exigence des donneurs d'ordres (réactivité, résultat).	++	-/=

ENJEUX RESSOURCES HUMAINES À MOYEN (2015) ET LONG TERME (2020)

Moyen terme

La baisse d'activité de signification est à nuancer selon les territoires. Pour certaines études, l'attachement à la proximité, la nécessité de recueillir des informations de terrain justifient le maintien de l'emploi de clerc significateur. Pour autant, le contenu des emplois s'enrichira et demandera aux études de mettre en œuvre des dispositifs d'accompagnement des salariés afin de leur permettre de développer des compétences plus larges dans la gestion des dossiers et la maîtrise juridique. Plus largement, l'enjeu sur ces métiers sera de construire des passerelles entre le métier de la signification et celui de la gestion de dossiers.

Les recrutements s'appuieront sur un élargissement des profils pour disposer des compétences ad hoc en matière de maîtrise juridique et de capacités de gestion.

Un autre enjeu concerne les conditions de travail des clercs signifiateurs qui, avec le regroupement des études, peuvent avoir des périmètres plus importants à couvrir avec des conséquences directes en termes de temps de conduite et d'organisation de l'activité.

Long terme

Selon les modèles organisationnels des études, 2 options se dessinent :

- soit une intégration progressive de la signification dans le périmètre d'emploi des gestionnaires de dossiers ;
- soit un maintien des emplois des clercs signifiateurs avec un enrichissement des tâches.

Secrétaire demain

Facteurs d'évolution	Scénario optimiste	Scénario pessimiste
Dématérialisation et maîtrise des logiciels spécialisés de plus en plus intégrés.	- - -	=
Développement d'une fonction de « première information » auprès des débiteurs (soit réalisée par des gestionnaires de dossiers selon l'organisation ou un emploi dédié à l'accueil physique et téléphonique).	+	=
Développement de fonctions de contrôle, appui, vérification de dossiers.	=	-
Possible remplacement de la fonction par des gestionnaires de dossiers.	++	-
Voire plus marginalement par un pool de secrétariat externalisé (selon la charge de travail et selon le coût comparé avec une délégation de tâches administratives aux gestionnaires de dossiers).	- -	- - -

ENJEUX RESSOURCES HUMAINES À MOYEN (2015) ET LONG TERME (2020)

Moyen terme

Comme dans beaucoup de secteurs d'activités, les besoins en compétences en secrétariat baissent considérablement, les outils informatiques permettent de prendre en charge des tâches de secrétariat comme le partage des agendas, l'édition de courriers automatiques, etc. Les gestionnaires de dossiers ainsi que les huissiers de justice sont de plus en plus autonomes sur les outils bureautiques, à cela se rajoute des possibilités d'externalisation d'une partie des activités de secrétariat.

L'accompagnement des secrétaires en poste vers un enrichissement de fonction (vers la gestion de dossiers, l'accueil avec une capacité d'apporter une réponse de « premier niveau »,...) est un enjeu fort qui nécessite de construire des parcours de formation adaptés pour ces métiers.

Long terme

Les tâches administratives « pures » seront vouées à disparaître progressivement. Les secrétaires actuellement en poste pourront connaître des mobilités (ou des enrichissements de poste) vers des emplois de gestionnaires de dossiers.

PISTES DE RÉFLEXION POUR LA BRANCHE

ANTICIPER ET PRÉPARER LES TRANSFORMATIONS DES ORGANISATIONS DE TRAVAIL ET DES MÉTIERS AU REGARD DES ENJEUX DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Anticiper l'évolution de l'emploi, avec des métiers en développement (gestionnaires de dossiers), en émergence (huissiers de justice salariés), ou en risque de recul (secrétaires polyvalents non qualifiés, et à un degré moindre (clercs significateurs).

Accompagner et favoriser les parcours professionnels (mobilité, formation).

ENCOURAGER LA PROFESSION À METTRE EN PLACE UNE GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES (GPEC) AU NIVEAU DE LA BRANCHE

L'objectif est de sensibiliser et de préparer les dirigeants et les représentants des salariés aux enjeux d'évolution des métiers afin d'identifier les besoins en compétences prioritaires, de développer la professionnalisation et les parcours professionnels pour favoriser la montée en compétence des huissiers de justice et de leurs collaborateurs, compte tenu des facteurs d'évolution de leurs activités à venir.

Il faut en particulier anticiper 3 enjeux majeurs :

- les nouvelles exigences de la fonction managériale des huissiers de justice ;
- la montée en compétence des collaborateurs nécessaire au regard des réorganisations en cours (notamment les regroupements d'études impliquant de fortes réorganisations) et de l'évolution des métiers, en poursuivant et en accentuant l'effort de formation ;
- l'anticipation des écarts activités/compétences entre les salariés qui cesseront leur activité professionnelle (qui ne seront pas remplacés poste à poste, ni à niveau de compétence égale) et les nouveaux entrants.

Il conviendra de définir des axes prioritaires de formation, en fonction de l'identification des compétences-clés pour préparer certains parcours professionnels, mais aussi d'accompagner et de sensibiliser la branche et les études d'huissiers de justice à la « GPEC ».

FAVORISER L'ACCÈS À LA FORMATION DES SALARIÉS EN S'APPUYANT SUR L'OFFRE DE FORMATION ET EN LA DÉVELOPPANT EN LIEN AVEC L'ÉCOLE NATIONALE DE PROCÉDURE

Préparer la montée en compétence des gestionnaires de dossiers mais aussi des clercs significateurs : mise en place d'actions de formation ; acquisition de compétences ; promotion de la VAE pour ceux qui ont développé certaines compétences mais ne sont pas titulaires d'une certification correspondante.

Anticiper la poursuite de la diminution des professions les moins qualifiées. Favoriser les parcours permettant aux secrétaires qui le souhaitent d'évoluer vers le métier de gestionnaire de dossiers : développement de passerelles (de secrétaire ou de clerc significateur vers gestionnaire de dossiers,...).

RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DE LA BRANCHE AUPRÈS DE SES SALARIÉS

Enrichissement et valorisation des métiers ; développement de l'autonomie et de la responsabilisation des collaborateurs ; encouragement de la promotion de certains collaborateurs (gestionnaires) pour leur permettre d'évoluer dans l'entreprise.

ACCOMPAGNER LA PROFESSIONNALISATION DES HUISSIERS DE JUSTICE SUR LE MANAGEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIVITÉ

Préparer les futurs huissiers de justice et accompagner ceux qui sont en exercice à devenir de véritables « chefs d'entreprises libérales », dans le respect de l'éthique et de la déontologie de la profession.

DÉVELOPPER LA QUALITÉ DE L'ACCUEIL DES STAGIAIRES POUR FAVORISER L'INTÉGRATION DANS LA PROFESSION DES FUTURS HUISSIERS DE JUSTICE

L'encadrement lors des stages professionnels doit permettre aux futurs huissiers de justice d'appréhender non seulement les pratiques professionnelles actuelles mais aussi les enjeux de demain pour la profession.

RÉFLÉCHIR À L'OPPORTUNITÉ D'UN RAPPROCHEMENT ENTRE LES PROFESSIONS DE L'EXÉCUTION OU AU DÉVELOPPEMENT DE L'INTERPROFESSIONNALITÉ

Les coopérations volontaires avec certaines professions de l'exécution (commissaires priseurs, mandataires judiciaires) sont à envisager pour développer de nouveaux champs d'intervention, en favorisant la complémentarité des expertises réciproques.

MOBILISER LA BRANCHE SUR LA POURSUITE DE LA VEILLE ET DE L'ANTICIPATION DES ENJEUX PROSPECTIFS ET COMMUNIQUER AUTOUR DE CES ENJEUX

En lien avec l'OMPL, la branche professionnelle a initié au travers de ce portrait un premier travail de prospective qu'il serait intéressant de suivre et de réactualiser en fonction des évolutions (réglementaires, législatives, économiques, stratégiques). Une communication autour du métier d'huissier de justice de demain permettrait à la fois de promouvoir la profession mais aussi de partager et de mettre en perspective ces enseignements avec les autres professions de droit qui ont également initié des démarches de ce type.

L'OMPL, un outil paritaire au service des professions libérales et des salariés

L'OMPL a été créée par l'UNAPL (Union Nationale des Professions Libérales) et les 5 syndicats de salariés représentatifs au plan national (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-FO) par accord du 28 février 2005 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des salariés des professions libérales.

Il regroupe 12 branches professionnelles, totalisant 50 % des entreprises libérales et 24 % de l'emploi salarié du secteur libéral, réparties en 3 secteurs d'activité :

- **la santé** (cabinets dentaires, cabinets médicaux, cliniques et cabinets vétérinaires, laboratoires de biologie médicale, pharmacies d'officine),
- **le cadre de vie et technique** (cabinets d'économistes de la construction, cabinets de géomètres-experts, topographe, photogrammètres et experts fonciers, entreprises d'architecture, experts en automobile),
- **le juridique** (administrateurs et mandataires judiciaires, cabinets d'avocats, études d'huissiers de justice).

SES MISSIONS

- Dresser un état général de l'emploi et des qualifications dans les entreprises libérales.
- Réaliser des études prospectives sur l'évolution des entreprises, de l'emploi et des qualifications à court et moyen terme.
- Répondre aux demandes spécifiques des CPNEFP (Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) sur les questions emploi-formation.
- Organiser des journées de rencontre/débat en lien avec les problématiques d'emploi et de qualification dans les entreprises libérales.

SON FONCTIONNEMENT

L'observatoire est une association loi 1901 administrée par un conseil d'administration et un bureau exécutif paritaires.

En savoir plus sur l'OMPL : www.observatoire-metiers-entreprises-liberales.fr



OMPL
Observatoire des Métiers
dans les Professions Libérales

Étude réalisée par le cabinet Geste pour l'OMPL
www.geste.com
113 rue Saint Maur, 75011 Paris
01 49 29 42 40

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les professions libérales
4, rue du Colonel Driant - 75046 PARIS Cedex 01 - Tél. : 01 53 00 86 64 - Fax : 01 53 00 78 00 - ompl@opcapl.com