

SECTEUR | **Juridique**

Cabinets d'avocats

De l'état des lieux
à la prospective



Sommaire

03 Principaux enseignements

05 Étude initiée par la CPNEFP

Finalités

Méthodologie

Les partenaires de l'étude

07 Principaux enseignements

09 Les cabinets d'avocats et leurs métiers

15 Dynamique et évolution

Éléments clés de l'évolution quantitative

Éléments clés de l'évolution qualitative

Changements mineurs pour l'emploi

Impact de la dynamique sectorielle sur les emplois et fonctions

23 Prospective

27 Scénarios prospectifs

Introduction aux objectifs des scénarios

Dynamique des trois scénarios

Scénario A

Scénario B

Scénario C

40 Leviers et préconisations

43 Annexe

46 Lexique



Principaux enseignements

« 11 000 employeurs, 38 000 salariés, 100 000 actifs »

En 2012, la branche compte 11 000 cabinets employeurs sur un total de 27 000 cabinets. Elle regroupe près de 100 000 actifs¹ dont 55 000 avocats libéraux, 3 000 avocats salariés et 35 000 salariés non-avocats ETP (Équivalent temps plein). Si les cabinets d'un à deux salariés constituent 70 % des cabinets employeurs, ils n'emploient que 27 % des salariés, alors que ceux de trois à dix salariés en embauchent 38 % et les plus de dix salariés 35 %.

Les femmes représentent 89 % de l'emploi salarié et sont désormais également majoritaires (54 %) parmi les avocats.

La clientèle particulière constitue la principale activité de nombreux avocats. La clientèle des entreprises, quant à elle, génère en valeur les deux tiers de l'activité.

« Hétérogénéité des cabinets »

L'hétérogénéité des cabinets résulte de la diversité des activités, des clientèles, des types de barreau, de la taille du cabinet, des modes de facturation, et enfin des différences d'organisation.

« Deux métiers plus largement répandus »

Au côté de l'avocat, secrétaire administratif/juridique et assistant juridique sont les deux principaux métiers. Dans les cabinets de plus grande taille, les juristes et les métiers support (informatique, gestion des ressources humaines, communication, documentation...) complètent les équipes.

« Évolution importante du nombre d'avocats »

L'activité de la branche continue de se développer et le nombre d'avocats est en nette croissance, tandis que le nombre d'emplois salariés reste stable. Le contexte de

crise économique joue un rôle dans cette évolution, cependant les données disponibles en l'état ne permettent pas de distinguer le conjoncturel (stabilité ponctuelle) et du structurel (amorce d'une baisse de long terme).

« Transformation de l'organisation du travail »

Les technologies de l'information et de la communication (TIC), malgré leur arrivée tardive, ont profondément modifié le travail au quotidien et la relation au client. Le nombre croissant d'avocats influe sur l'organisation du travail. La crise a une influence sur l'évolution de la branche. Le ratio moyen secrétaires/avocats est orienté à la baisse ; malgré tout, les deux structurations – cabinet/pool d'avocats sans secrétaire et équipe très « staffée » (c'est-à-dire avec un nombre conséquent de secrétaires et/ou d'assistants) – continuent de se rencontrer. Le statut de collaborateur libéral progresse tandis que celui d'avocat salarié est assez marginal. Dans les cabinets de taille importante, les fonctions support se renforcent tout en se professionnalisant.

Hors les fonctions support, les besoins qualitatifs et quantitatifs d'assistantat et de secrétariat sont potentiellement à la hausse. Malgré tout, les avocats semblent s'orienter vers toujours plus d'autonomie. De plus, les nombreux jeunes avocats (collaborateurs) se voient confier des tâches qui auraient pu être dévolues à des juristes, des assistants juridiques voire des secrétaires.

« Prospective à construire »

Les principales composantes de l'avenir sont : le niveau d'activité et la répartition du travail entre avocats et non-avocats en termes qualitatif et quantitatif. Les facteurs de rupture déterminant l'essentiel de l'évolution de ces composantes sont la suppression de la territorialité de la postulation, la banalisation de la prestation, la structuration d'un processus de production, l'accentuation de la

¹ Sur la base de 44 784 salariés (avocats et non-avocats) pour l'année selon les données DADS et près de 37 703 salariés (avocats et non-avocats) en équivalent temps plein selon les données Actalians, pour 2012

concurrence externe, le retrait des monopoles d'exercice relatifs à chacune des professions du droit, l'obligation de période en cabinet pour l'obtention du titre d'avocat, la mobilisation des nouvelles possibilités de communication, l'ouverture du capital, et les nouveaux équilibres de vie.

« Trois scénarios »

Le premier s'articule sur une croissance qualitative et quantitative des effectifs salariés dans un contexte de

développement de l'activité, de pro activité de la branche et des cabinets, et de ralentissement de la progression du nombre d'avocats. Le second est construit sur une tendance quasi stable, tandis que le troisième décrit l'emballement des conditions induisant une réduction des effectifs salariés par le non-remplacement d'une grande partie des départs.

Étude initiée par la CPNEFP

Finalités

La présente étude résulte d'une demande de la CPNEFP (Commission paritaire nationale pour l'emploi et la formation professionnelle) des cabinets d'avocats. Son objectif est d'apporter des éléments d'observation, d'analyse et de prospective qui serviront :

- ▶ à la branche et ses acteurs, dans l'élaboration de la politique emploi-formation ;
- ▶ aux cabinets d'avocats pour disposer d'un regard extérieur sur l'évolution collective des entreprises, des emplois et des compétences ;
- ▶ aux salariés afin de mieux appréhender leurs évolutions et mobilités professionnelles.

Elle comprend notamment :

- ▶ un portrait statistique, faisant l'objet d'un rapport spécifique ;
- ▶ une présentation synthétique de l'activité et des métiers ;
- ▶ l'identification de la dynamique sectorielle et des facteurs d'évolution des métiers ;
- ▶ une prospective s'appuyant sur des scénarios.

La prospective – abordée ici – est centrée sur le champ emploi-formation ; ainsi, elle n'a pas pour ambition d'approfondir toutes les dimensions de la profession (technique, juridique, marketing...).

Cette étude fait suite à celle menée en 2009.

Méthodologie

L'étude prospective s'appuie sur :

- ▶ l'exploitation des données statistiques présentées dans le portrait statistique ;
- ▶ la réalisation d'entretiens exploratoires avec :
 - des avocats (associés, collaborateurs et salariés) et des salariés non-avocats,
 - des personnes-ressources,
 - des groupes de secrétaires et d'assistants en

formation diplômante à l'Enadep (École nationale de droit et de procédure pour le personnel des avocats) ;

- ▶ la réalisation d'un document de consultation et sa mise en ligne sur un blog dédié ;
- ▶ l'animation d'un groupe technique ;
- ▶ l'animation de groupes de travail sur les observations et les analyses.

Les partenaires de l'étude

Ce travail a été réalisé en coproduction. Les partenaires et copilotes de l'étude sont :

- ▶ l'OMPL ;
- ▶ le groupe technique (composé de Didier Kleber, Carole Chatelain, Agnès Sustrac, Thierry Blaise, Denis

Andrieu, Pascale Honorat, Christophe Jeammot et Noémia Marques) ;

- ▶ la CPNEFP des cabinets d'avocats ;
- ▶ le cabinet Pollen Conseil.

L'OMPL est l'initiateur et le financeur de cette étude. Il est l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les professions libérales duquel relèvent les cabinets d'avocats. Il a une mission de production d'études pour l'accompagnement des entreprises dans la définition de leurs politiques formation-emploi et des salariés dans l'élaboration de leurs projets professionnels.

La CPNEFP des cabinets d'avocats joue un rôle clé pour l'appropriation et l'exploitation par la branche et ses

entreprises des analyses et préconisations proposées dans le rapport.

Pollen Conseil, cabinet d'études et de conseil, a été désigné pour animer et produire la présente étude selon la méthodologie présentée ci-dessus.

Ce travail n'a été rendu possible que par la mobilisation d'entreprises, d'employeurs et de salariés, ainsi qu'avec l'appui des relais institutionnels de la branche.

Chiffres clés²

« 11 000 entreprises employeurs »

Après une légère baisse du nombre d'employeurs de 2007 à 2011, une tendance à la hausse est constatée en 2012. L'activité se répartit entre 27 000 cabinets d'avocats dont une petite moitié, 42 % d'employeurs et 58 % sans salarié. La tendance est au groupement d'exercice avec une croissance de 68 % de 2000 à 2011. L'activité d'avocat renforce son basculement de l'exercice « libéral » et solo vers celui « d'entreprise ». En 2012, 69 % des cabinets employeurs comptent un ou deux salariés (+ 14 % en cinq ans), et 8 % six salariés ou plus. Trois régions concentrent plus de la moitié des employeurs : Île-de-France (32 %), PACA (12 %) et Rhône-Alpes (10 %).

« Près de 70 % du chiffre d'affaires réalisé avec les entreprises »

Principale composante du secteur des services juridiques, les cabinets d'avocats connaissent une forte hausse du nombre d'entreprise (+ 73 %) ainsi que du chiffre d'affaires (+ 209 %). Même si le client particulier est majoritaire pour nombre de cabinets, l'essentiel du chiffre d'affaires (69 %) est réalisé avec des entreprises (dont les institutionnels banques et assurances), le reste avec des particuliers (27 %) ou l'administration (4 %). 30 % du chiffre d'affaires des cabinets s'effectuent sur une activité de conseil et 70 % sur une activité de contentieux. Les cabinets à activité mixte (généraliste ou avec des activités dominantes) sont majoritaires, et les dominantes se développent. Annuellement, la moitié des avocats réalise au moins une mission d'aide juridictionnelle.

« 100 000 actifs »

L'ordre de grandeur du nombre d'actifs dans la branche est d'environ 100 000 dont 60 % d'avocats.

Le ratio du nombre d'avocats par rapport au nombre de salariés non-avocats varie de 1,12 à 1,87 selon les régions ; cette variation révèle des organisations du travail différentes.

Avocat, un métier en évolution

« Forte évolution de l'effectif en longue période »

De 1973 à 2014, les effectifs ont été multipliés par 7,5 (de 8 035 à 60 223). La croissance annuelle moyenne sur 10 ans s'élève à 3,6 %. Il existe une corrélation entre la croissance des effectifs et celle de l'activité. À titre individuel, les cessations définitives d'activité en 10 ans se situent entre 20 % et 30 % avec un taux plus élevé chez les femmes (35 %).

« Densité variable par région »

Sur 10 ans, la répartition sur le territoire ne varie pas notablement. La densité moyenne pour 100 000 habitants est de 90 avocats (+ 40 %). Seules deux régions sont au-dessus de la moyenne nationale : Île-de-France (233) et PACA (103). L'écart va de 30 avocats pour 100 000 habitants en Franche-Comté et Picardie à 233 pour l'Île-de-France.

« Profession jeune et féminisée »

Le taux de féminisation a progressé de près de 10 % en 12 ans. Aujourd'hui, plus d'un avocat sur deux est une femme (54 %) toutes générations confondues. Mais pour les nouvelles générations, deux sur trois des avocats prêtant serment sont des femmes.

La tranche 30-49 ans regroupe plus de 60 % des avocats en exercice, pour un âge moyen de 43,3 ans pour l'ensemble des avocats dans une profession où les études s'allongent.

« Conditions d'exercice en transformation »

L'hétérogénéité des revenus s'affirme de plus en plus entre avocats précaires et associés de grands cabinets.

De 2000 à 2013, le nombre d'avocats sous statut de collaborateur ou d'associé est à la hausse respectivement + 80 % et + 69 %. Si le nombre d'avocats salariés est stable, sa part n'est plus que de 6 %.

² Les chiffres clés sont extraits du portrait statistique.

Une baisse de 14 % des mentions de spécialisation est constatée depuis 10 ans. Cette baisse n'empêche pas le développement de dominantes des cabinets et des avocats.

Stagnation du nombre de salariés

« 38 000 salariés »

En 2012, la branche compte près de 38 000 salariés ETP. En comparaison de 2007, l'évolution est presque nulle en raison d'une baisse puis d'une hausse légères. Cette situation succède à une période de croissance des effectifs.

En 10 ans, la croissance des effectifs salariés est inférieure à celle des avocats et traduit la tendance à la baisse du ratio salariés/avocats.

Les plus petits cabinets regroupent 27 % des emplois et 70 % des employeurs. L'analyse par strate montre un recul des cabinets de trois à cinquante salariés en termes de poids démographique et d'évolution. À l'inverse, les cabinets d'un et deux salariés représentent 27 % des effectifs en 2012 contre 24 % en 2007. Les cabinets employeurs se répartissent en trois tiers :

- ▶ 70 % des employeurs emploient 27 % des salariés dans des cabinets de un à deux salariés ;
- ▶ 27 % des employeurs emploient 38 % des salariés dans des cabinets de trois à dix salariés ;
- ▶ 3 % des employeurs emploient 35 % des salariés dans des cabinets de plus de dix salariés.

Si une concentration des effectifs vers des structures de grande taille existe, le nombre de petites structures reste encore très élevé.

« Près d'un salarié sur deux en Île-de-France en accroche »

Plus de 50 % de l'emploi salarié est en province mais c'est en Île-de-France que le nombre de salariés par cabinet est le plus élevé (près du double des 2,6 recensés en province). Sur cinq ans, les valeurs extrêmes d'évolution de l'emploi sont, par région, de + 15 % et - 15 %. Les avocats salariés sont concentrés en région Île-de-France dans les cabinets d'affaires.

« Une pyramide des âges également renouvelée avec une majorité de femmes non-cadres »

Chacune des quatre décennies de la pyramide des âges concentre un quart des effectifs. Ceux-ci se composent à 89 % de femmes dont 81 % occupent des emplois non-cadres. La rémunération féminine se situe en retrait dans toutes les catégories par rapport à celle des hommes.

Évolution à la hausse du recours à la formation continue

66 % des heures de formation financées par Actalians bénéficient à des formations diplômantes ou certifiantes (dont les formations Enadep).

En nombre de stages de formation continue, les avocats salariés, les secrétaires juridiques, les assistants et les administratifs non-cadres sont les premiers bénéficiaires. Sur trois ans, 47 % des cabinets ont envoyé du personnel en formation, avec une durée de stage de moins de trois jours pour 76 % des stagiaires.

« Sur trois ans, environ la moitié des salariés a suivi une formation »

Si, parmi les professions libérales, la branche n'est pas la plus active au niveau de la formation, le nombre de stagiaires de la formation continue entre 2006 et 2014 a été multiplié par deux.

Les cabinets d'avocats et leurs métiers

Hétérogénéité des cabinets

La variété des cabinets est importante et surtout hétérogène. Elle est importante en raison de sa diversité. Elle est hétérogène dans la mesure où il existe peu de similitudes entre des cabinets de nature différente. Ainsi, un cabinet d'un petit barreau de province, composé d'un avocat et de sa secrétaire à mi-temps, ayant une clientèle de particuliers, spécialisé sur le contentieux civil et familial, est une activité de fait assez éloignée d'un cabinet parisien d'une centaine d'avocats assistés d'un secrétariat et de fonctions support, intervenant dans le conseil juridique auprès d'entreprises multinationales.

L'analyse et la prospective sont rendues délicates d'autant qu'il y a une absence de données statistiques pour les divers types d'entreprises et d'activités. De plus, l'observation et l'analyse de la moyenne ne sauraient rendre compte des réalités diverses, d'autant que le cabinet type, correspondant à la moyenne, n'existe généralement pas. Enfin, la réalité des cabinets peut être mixte ; par exemple, le cabinet peut relever soit du conseil, soit du contentieux ou encore intervenir sur les deux champs. Ainsi, pour un petit cabinet spécialisé sur le civil et le familial, il n'est pas rare d'exercer également une activité dite généraliste dans la mesure de la compétence opérationnelle de l'avocat.

Les gros cabinets (plus de cinquante personnes) sont positionnés sur une clientèle d'affaires. L'essentiel de ces cabinets est localisé en région parisienne, proche des sièges sociaux et des centres de décision des grandes entreprises, eux-mêmes souvent parisiens.

Plusieurs critères peuvent permettre de distinguer les différents types de cabinets, sans pouvoir les catégoriser de façon fine en raison de la mixité des pratiques :

- ▶ l'activité, juridique et judiciaire (déclinable selon la spécialité) ;
- ▶ la clientèle, de particuliers, d'administrations, d'institutionnels (banques, assurances...) ou d'entreprises (du professionnel libéral à la multinationale) ;
- ▶ le barreau, notamment dans sa distinction Paris/province, grand ou modeste ;
- ▶ la taille du cabinet, de l'exercice individuel à la société internationale ;
- ▶ l'organisation, avec ou sans collaborateur et assistant ;
- ▶ la facturation, au forfait, à l'heure (avec des tarifs de 1 à 10), aux bonus sur les résultats ;
- ▶ la production de la prestation, entre coproduction avec le client (le service juridique de l'entreprise) d'un côté et, de l'autre, prise en charge intégrale du processus de décision³.

Organisation des cabinets

« La variété de l'activité est également observable dans l'organisation du travail »

Ainsi un cabinet de dix actifs peut être composé de dix associés et aucun salarié ou à l'opposé, de deux associés, deux collaborateurs, un avocat salarié, un juriste, un assistant juridique, deux secrétaires administratifs et un comptable. Il n'existe pas de statistiques sur la répartition des actifs ; si cette hétérogénéité est avérée pour la plupart des professions libérales, elle est particulièrement importante pour les cabinets d'avocats.

En général, les avocats s'appuient sur des équipes restreintes de salariés en accueil, secrétariat et assistantat

³ Enquête statistique sur la profession d'avocat : mode d'organisation des activités et identité professionnelle, contrat de recherche CNB-Université de Paris X – CNRS, responsable scientifique : Olivier Favereau, 2013.

juridique, tandis que, plus spécifiquement, les cabinets moyens et importants se dotent d'équipes supports élargies (secrétariat général, ressources humaines, communication, finances, informatique...).

Le poste principal est celui de secrétaire ou d'assistant juridique. L'image traditionnelle est celle de l'avocat et de sa secrétaire. Aujourd'hui, si le ratio un avocat pour un secrétaire se rencontre à l'occasion, ce dernier travaille davantage pour plusieurs avocats tandis que la compétence attendue va de la frappe traditionnelle à la gestion de dossier.

L'avocat

L'avocat est un auxiliaire de justice dont la mission traditionnelle est d'être l'homme de droit, le conseil, le défenseur et le représentant de ses clients, devant la justice en particulier.

La profession réglementée d'avocat intègre les précédentes professions d'avoué de première instance et de conseil juridique à la suite de leurs fusions, respectivement en 1971 et en 1990, et plus récemment, en 2012, elle a été fusionnée avec la profession d'avoué près la cour d'appel.

« Profession libérale, l'avocat exerce de façon indépendante, dans le respect de la déontologie et du secret professionnels, et en l'absence de tout conflit d'intérêts »

Ses missions principales sont :

- ▶ l'information ;
- ▶ le conseil ;
- ▶ la rédaction d'actes ;
- ▶ la négociation en vue de la résolution amiable des conflits ;
- ▶ la représentation et la défense des intérêts de ses clients devant la justice.

Traditionnellement, le judiciaire est distingué du juridique ; ils correspondent au contentieux et au conseil. Le judiciaire renvoie à la fonction traditionnelle de l'avocat. Il s'agit du contentieux dans le cadre duquel les avocats sont amenés à plaider. Le juridique renvoie à la mission de conseil, principalement de conseil aux entreprises. Il est question ici des avocats d'affaires.

L'aide juridictionnelle mise en œuvre par l'État permet aux particuliers ne disposant pas de ressources suffisantes,

de faire appel à un avocat devant toutes les juridictions. En dehors de cette aide, l'avocat est payé selon des honoraires libres, fixés avec chaque client, pour chaque dossier, soit selon le temps passé, soit au forfait, avec ou non des honoraires de résultat.

La complexification du droit favorise le développement par chaque avocat d'activités dominantes voire de spécialisations reconnues dans des domaines précis.

La région francilienne et ses barreaux concentrent la moitié des avocats et notamment l'essentiel des cabinets d'avocats d'affaires. La taille des plus grands cabinets parisiens est peu comparable avec celles des autres barreaux.

La profession s'exerce soit en indépendant, soit en société, sous le statut d'associé, de collaborateur libéral ou de salarié en cabinet. Chaque avocat est inscrit dans l'un des 161 barreaux qui maillent le territoire national.

Du secrétariat à l'assistant

« Le secrétariat et l'assistant sont les fonctions salariées piliers des cabinets d'avocats »

L'observation terrain a permis de dresser une liste⁴ des fonctions et tâches du secrétariat à l'assistantat. Celle-ci révèle un continuum qui va du secrétariat à la fonction de juriste en passant par l'assistantat et les anciennes fonctions de clerc. Le développement de l'autonomie est au cœur de l'évolution des fonctions les plus élémentaires vers les fonctions les plus élevées.

La fonction d'assistantat est imbriquée dans celle de secrétariat. Si certains cabinets distinguent les deux en raison de leur taille et de leurs spécialisations des tâches, dans de nombreux cas, un assistant ne mobilise sa compétence spécifique qu'après avoir rempli son rôle de secrétaire. Il y a une polyvalence, mais celle-ci est davantage verticale qu'horizontale. L'horizontalité porte sur les divers domaines du droit, tandis que la verticalité fait référence aux tâches spécifiques du secrétariat à l'assistantat. De plus, les cabinets comme les salariés n'emploient pas les mêmes termes pour désigner les éléments discriminants. En définitive, une pratique glissante et non stabilisée où la frontière reste floue entre les deux niveaux d'emploi est observée. Enfin, la question salariale et le marché local du travail ne sont pas neutres dans la définition de l'emploi, et la reconnaissance des qualifications et des compétences.

⁴ Cette liste est présentée en annexe de l'étude.

Ainsi, certains cabinets employeurs peuvent être défavorables au passage de leur(s) assistant(s) au niveau 3 de l'Enadep tant pour des raisons de coût salarial que d'absence de besoin marqué.

De façon schématique, le niveau de secrétaire correspond à des tâches élémentaires. Ce niveau nécessite davantage, sans exclusive, une compétence administrative quand bien même il est question de droit.

Le niveau d'assistant correspond à une prise d'autonomie, dans le cadre de consignes, et de compétences permettant la gestion de dossiers et l'écriture de documents élémentaires ou redondants. Cela exige la maîtrise d'au moins un domaine du droit.

Les fonctions sont ordonnables en trois grandes catégories : secrétariat administratif, secrétariat juridique, assistantat juridique pouvant se subdiviser en juridique et en judiciaire. Dans la réalité des cabinets, en raison de l'hétérogénéité

des activités, les postes connaissent une plus grande diversité et mixité que ces trois catégories de fonction.

Le secrétariat est un secrétariat administratif traditionnel mis en œuvre dans un contexte de cabinet d'avocats, et plus encore de cabinet d'affaires. Le secrétariat juridique implique une culture du droit et des savoir-faire relatifs aux matières du droit ; cette fonction et cette compétence semblent plus pertinentes encore dans le domaine judiciaire et sur le niveau assistant. À l'inverse, des cabinets intervenant exclusivement dans le conseil aux entreprises peuvent s'organiser sans assistant mais seulement avec des secrétaires le plus souvent administratifs. L'assistantat implique une capacité à gérer de façon autonome des dossiers et à réaliser, à partir des consignes de l'avocat, des actes ou formalités dans le champ juridique ou judiciaire ; les assistants peuvent être amenés à n'intervenir que dans un domaine spécifique avec une maîtrise approfondie.

Secrétaire

Formation initiale	<p>Niveau : bac à bac + 2</p> <p>Spécialité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • secrétariat général (bac professionnel gestion-administration, BTS assistant manager) • secrétariat juridique (DU secrétaire juridique..., CQP de secrétaire juridique de cabinet d'avocats, cycle 1 Enadep)
Compétences	<p>Langue anglaise (dans les cabinets à clientèle internationale)</p> <p>Culture professionnelle juridique</p> <p>Secrétariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • frappe*, orthographe et grammaire • gestion administrative • maîtrise des outils bureautiques
Qualités	<ul style="list-style-type: none"> • Résistance au stress • Rigueur • Discrétion
Dominantes	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil • Secrétariat juridique cabinet • Secrétariat administratif de cabinet

* L'exigence en frappe des cabinets d'avocats demeure encore élevée. Celle-ci est assez spécifique, au sens où, dans le secrétariat d'entreprise, elle est nettement moins nécessaire et développée.

Assistant	
Formation initiale	<p>Niveau : bac +2/3</p> <p>Spécialité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • secrétariat général (BTS assistant manager) • assistantat juridique (DU secrétaire juridique..., CQP d'assistante juridique de cabinet d'avocat, cycles 2/3 Enadep) • droit (licence)
Compétences	<p>Langue anglaise (dans les cabinets à clientèle internationale)</p> <p>Droit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • maîtrise de la rédaction d'actes ou documents juridiques • identification des juridictions et maîtrise des procédures judiciaires • réalisation de formalités • capacité à délivrer une information aux clients sur le suivi dossier <p>Secrétariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • frappe*, orthographe et grammaire • gestion administrative • maîtrise des outils bureautiques
Qualités	<ul style="list-style-type: none"> • Résistance au stress • Organisation • Flexibilité • Discrétion
Dominantes	<ul style="list-style-type: none"> • Juridique • Judiciaire

Juriste en cabinet d'avocats

Au côté des avocats, des secrétaires et des assistants, il existe un autre métier spécifique, celui de juriste en cabinet d'avocats. Néanmoins, son développement reste limité⁵.

Deux autres termes sont utilisés avec celui de juriste : clerc et parolégal.

Ici, le terme de clerc fait référence aux anciennes appellations de clerc d'avocat et de clerc d'avoué, aujourd'hui peu usitées mais pas complètement disparues ; la convention collective le définit comme « personne ayant des connaissances approfondies de droit et de procédure, capable, sous la responsabilité de l'avocat employeur, de mener une procédure et de la poursuivre jusqu'à complète exécution, et de se présenter aux audiences où elle est admise » et renvoie à la dernière année de formation de l'Enadep.

Le terme de parolégal peut également se trouver, notamment dans des cabinets d'origine anglo-saxonne ; cet « adjoint juridique », selon la terminologie québécoise,

dispose d'un statut aux États-Unis ou en Angleterre, ce qui n'est pas le cas en France. En particulier, il peut avoir le rôle d'accompagner l'avocat francophone dans l'accès au droit (traduction et contextualisation) d'un pays non-francophone.

Le niveau de clerc/parolégal/juriste permet l'accès à la rédaction autonome, notamment d'actes, dont la complexité évolue avec le niveau de compétence du titulaire. La formation du juriste se déploie de bac +3 (licence) à bac +5 et plus (master 2 à doctorat) ; les attentes à son endroit sont en relation avec sa formation. Au niveau le plus élevé, sa compétence en droit est identique à celle d'un avocat à l'exception notable de sa capacité à représenter le client et à plaider devant les tribunaux.

L'étude ne permet pas de détailler les différents postes de juristes dans les cabinets d'avocats. Dans son CQP, l'Enadep définit le juriste comme capable de :

- ▶ organiser les dossiers en mode projet ;
- ▶ identifier systématiquement la stratégie juridique et

⁵ En l'état, les statistiques publiques ne permettent pas d'établir d'estimation.

financière des dossiers, les solutions intégrant les attentes du cabinet et les exigences des clients ;

- ▶ rédiger les consultations, contrats et actes de procédure relatifs aux dossiers ;
- ▶ contribuer à la dimension de conseil mise en œuvre par le cabinet ;
- ▶ contribuer à la veille juridique, la capitalisation et la mutualisation des expertises du cabinet.

Selon la spécialité d'exercice du cabinet et selon ses besoins, les compétences attendues sont différentes. Le poste peut être spécialisé sur la veille ou la documentation ou la rédaction d'un type d'actes... Si certains juristes sont en back-office, d'autres sont en contact direct avec la

clientèle et se voient confier le conseil ou des dossiers sous la responsabilité de l'avocat.

Métiers types des cabinets d'avocats

Bien que la convention collective propose une organisation des métiers, les pratiques et appellations sont variables d'un poste à l'autre. En particulier la distinction entre secrétaire et assistant n'est pas toujours évidente ni pour l'employeur, ni pour le salarié, et l'appellation « secrétaire assistante » se rencontre, d'autant plus qu'il existe un continuum entre les fonctions et de la polyvalence sur certains postes.

▶ L'étude terrain a permis d'identifier des métiers types

Type de cabinet	Fonction	Postes	Remarques
Tout cabinet	Secrétariat et assistantat	Secrétaire d'accueil	Si la formation initiale en droit n'est pas une nécessité absolue, l'évolution de poste exige l'acquisition d'une culture professionnelle du droit soit sur le terrain, soit à l'aide de formations. Ces dernières favorisent l'acquisition d'opérationnalités. L'assistantat va de pair avec le développement d'une technicité juridique/judiciaire en rapport avec l'activité de(s) l'avocat(s). Ces métiers concernent les cabinets de toutes tailles et de toutes spécialisations.
		Secrétaire facturation	
		Secrétaire ou assistant administratif	
		Secrétaire juridique ou judiciaire	
		Assistant juridique ou judiciaire	
		Secrétaire ou assistant polyvalent	
Cabinet moyen et grand	Appui juridique	Clerc	Les termes sont ici employés de façon équivalente. Plus que des métiers différents, il y a des postes différents qui exigent le développement de compétences adaptées. Certains peuvent être directement en contact avec la clientèle quand d'autres sont centrés sur l'étude de l'actualité législative et judiciaire.
		Paralégal	
		Juriste	
	Fonction support	Technicien et cadre de l'informatique et des télécommunications	Ces fonctions se distinguent par la spécificité de l'exercice en cabinet qui n'exige pas de diplôme particulier, mais une culture et certaines contraintes. Ainsi le service de la paye a en charge également la rétrocession d'honoraires ; pour leur part, les actions de communication doivent se conformer aux dispositions réglementaires et déontologiques propres aux cabinets d'avocats. Ces postes ne sont présents pour l'essentiel que dans les gros cabinets. En ce sens, ils vont de pair avec une orientation conseil marquée.
		Technicien et cadre comptables	
		Technicien et cadre en communication	
		Technicien et cadre en finances	
		Technicien et cadre en ressources humaines	

Type de cabinet	Fonction	Postes	Remarques
Cabinet moyen et grand	Documentation	Documentaliste Knowledge manager	Le documentaliste est centré sur la gestion de la documentation juridique mais pas seulement. Le knowledge management (ou gestion des connaissances) est l'étape postérieure qui consiste à exploiter, de façon formelle et optimisée, la ressource documentaire. Cette exploitation vise à construire des solutions partagées dans le champ juridique comme dans ceux de la communication, du commercial, etc.
	Secrétariat général	Secrétaire général/Office manager	Il n'existe pas de fiche métier sur le site de l'ONISEP. Ce métier récent est relativement spécifique à la profession. D'autres appellations sont possibles comme responsable administratif (et financier) qui impliquent quelques différences de missions. Ses responsabilités relèvent de la logistique, de l'organisation, des finances, des ressources humaines, de l'informatique et comprennent l'encadrement de l'ensemble des fonctions support. Dans les structures de moins de 50 salariés, la fonction requiert une polyvalence certaine.

Dynamique et évolution

Le terme de « dynamique » souligne que la transformation à l'œuvre repose sur une mutation récente, mais aussi sur le développement de processus amorcés depuis longtemps.

Éléments clés de l'évolution quantitative

Développement des entreprises et de l'activité

La longue période (10 ans) est caractérisée par le développement des entreprises, en particulier des plus gros cabinets, et de l'activité des avocats. Ces caractéristiques sont favorables au développement des emplois.

La crise marque la période récente. Elle modifie les tendances avec un retrait des cabinets employeurs de taille intermédiaire (trois à dix salariés), un développement des plus petits et une activité en chiffres d'affaires moins positive. Cette orientation est moins favorable à l'emploi.

Accroissement du nombre d'avocats

L'effectif d'avocats connaît une forte évolution sur les 10 dernières années. De 1973 à 2014, leur nombre a été multiplié par 7,5 (de 8 035 à 60 223). Cette variation est en corrélation avec la hausse de leur activité, hausse quantitative mais aussi qualitative (élargissement des domaines du droit et des métiers de l'avocat avec les fusions de métiers). Celle-ci entraîne le besoin en compétences et en emplois des cabinets. Mais une progression du nombre d'avocats plus rapide que celle de l'activité, favorise la répartition du

travail aux dépens des non-avocats et au « bénéfice » des avocats (en tous les cas de leur charge de travail).

« En particulier, le statut de collaborateur connaît une forte progression »

Stabilisation du nombre de salariés

En 2012, la branche compte environ 38 000 salariés ETP. Depuis 2007, l'évolution est presque nulle; elle fait suite à une baisse puis une hausse légères. La période actuelle succède à une période de croissance des effectifs.

L'évolution en cours se caractérise par :

- ▶ une baisse du ratio non-avocats/avocats; autrement dit, il y a de moins en moins de secrétaires par avocat alors que la progression du nombre de postes pour les fonctions support ne compense que partiellement la baisse relative de secrétaires;
- ▶ une stabilité des effectifs globaux (précédée par une hausse en longue période); le développement constant de l'activité de la profession et du nombre d'avocats entraîne une hausse des effectifs qui compense la baisse induite par celle du ratio non-avocats/avocats.

Éléments clés de l'évolution qualitative

Les éléments retenus ne reprennent pas tous les changements. Ils s'attardent sur ceux dits « clés », car ils ont un impact sur l'emploi, les compétences et les métiers.

Appropriation des TIC

Les cabinets d'avocats n'ont pas été les premiers à s'approprier les TIC lors de leur généralisation progressive dans les années 1990. En particulier, les avocats ont adopté l'informatique avec le renouvellement des générations, les avocats plus anciens conservant longtemps leurs outils et organisations du travail. Aujourd'hui, ces technologies sont largement adoptées.

L'organisation traditionnelle du travail s'articule autour d'un avocat et d'une secrétaire. Le premier dicte à la seconde ses courriers, ses conclusions, etc. La secrétaire est sténo et dactylo. Ce modèle existe encore, même s'il tend à disparaître avec le renouvellement des générations.

Aujourd'hui, la bureautique, les mails, le dossier informatisé, la dictée vocale, le RPVA⁶... sont largement diffusés.

Ainsi, la dictée vocale, au sens d'enregistrement (informatisé) des textes à saisir, déconstruit l'unité de temps et de lieu du travail de l'avocat et de la secrétaire puisque le temps de la dictée et le temps de la frappe deviennent deux moments séparés. La dictée vocale va désormais jusqu'à la saisie automatisée des textes (mais ne comprend pas la mise en page...).

Ces outils modifient la gestion de la relation avec le client, avec les partenaires. Ainsi les clients contactent directement l'avocat sur son mobile ou sur son mail. La conséquence peut être l'exclusion de la secrétaire des échanges directs et donc la disparition de sa vue d'ensemble sur l'évolution de chacune des affaires.

« La réactivité et l'instantanéité sont désormais la règle là où le courrier papier rythmait le travail. Le client s'attend désormais à une réponse par retour de mail »

Ces outils s'additionnent et complexifient la tâche de secrétariat autant qu'ils la simplifient. En effet, aujourd'hui, pour nombre de circonstances, le courrier papier double le mail, également le téléphone double le mail (c'est-à-dire

que la secrétaire est amenée à appeler pour vérifier que le client a réceptionné et lu le mail, et ce dernier lui demande son contenu plutôt que d'en prendre connaissance par lui-même), tandis que le dossier papier double le dossier informatisé. D'un autre côté, un mail est plus rapide à écrire qu'un courrier, et les outils bureautiques permettent de créer des modèles élaborés pour les documents redondants, le scannage des documents est semi-automatisé.

« En conclusion, les TIC impactent l'organisation avocat/secrétaire, le travail de la secrétaire et les relations avec les parties prenantes »

Croissance des avocats et activité

De 1993 à 2014, le nombre d'avocats est passé de moins de 23 000 environ à plus de 60 000. La croissance est supérieure à 40 % de 2000 à 2010.

« Le premier enjeu est la corrélation entre l'évolution du chiffre d'affaires de la profession et du nombre d'avocats »

Il semble qu'en longue période les évolutions soient quasi parallèles.

Avec la crise économique, la croissance du nombre d'avocats aurait tendance à être supérieure à celle du chiffre d'affaires des cabinets d'avocats. Seules les données pour les années en cours confirmeront ou infirmeront les signaux faibles qui témoignent de cette tendance.

Elle rend l'insertion professionnelle des jeunes avocats plus délicate aussi bien pour trouver un poste de collaborateur que, ultérieurement, pour s'installer et créer une clientèle. Dans le cas où l'évolution du chiffre d'affaires connaît la croissance la plus importante, un développement de la production et de la productivité par avocat est rendu nécessaire. Cette augmentation peut prendre appui sur les TIC et au-delà sur la délégation de tâches ou d'opérations auprès de personnel non-avocats.

Dans le cas où la croissance du nombre d'avocats est la plus rapide, la production revient en premier lieu aux avocats ; ils l'assument en autonomie avec l'aide des outils bureautiques dont ils ont acquis le maniement, ce qui était moins le cas il y a quinze ans.

⁶ RPVA : Réseau privé virtuel des avocats servant à la dématérialisation des procédures.

Recours plus fréquent au statut de collaborateur libéral

De 2000 à 2010, collaborateur libéral est le statut dont la croissance est la plus élevée, 59 % pour seulement 5,4 % aux avocats salariés.

Pour les employeurs ainsi qu'une partie des non-associés, il répond mieux aux contraintes actuelles du marché.

Pour les avocats salariés, les règles encadrant le temps de travail et le repos obligatoire peuvent être contraignantes dans l'exercice du métier d'avocat (par exemple lors d'une négociation où l'équipe « affrontée » n'est composée que de libéraux).

Cette évolution est le fruit de la concurrence accrue. En ce sens, elle n'est pas un facteur autonome, elle est une contrainte de la rentabilité économique qui impose de tendre vers le choix du statut de l'avocat libéral – moins contraignant en termes de coût financier et de droit du travail.

Contrairement à la pratique traditionnelle, le statut de collaborateur libéral n'est plus seulement celui des jeunes avocats avant leur installation ou association prochaines. Il peut être un statut pérenne d'exercice (subi ou choisi) dans un cabinet ou plusieurs cabinets successifs.

Développement des fonctions support

Après avoir fait son apparition dans les plus gros cabinets, les services supports se développent.

Depuis dix ans, dans les cabinets les plus importants, les politiques de gestion des ressources humaines, de communication, de développement commercial, de support informatique et téléphonique... sont structurées, modernisées et adaptées à leur contexte spécifique.

En parallèle, les emplois, les métiers et les compétences des fonctions support se développent tant quantitativement que qualitativement, sans que cette progression ne modifie visiblement, au sein même des cabinets, le ratio non-avocats/avocats.

Dans les faits, certaines tâches, comme la facturation, sont centralisées dans un service dédié au lieu d'être réalisées par le secrétariat de chaque département du cabinet. Dans ce cas, les équipes centrales peuvent se développer au détriment des secrétariats d'avocats.

L'hypothèse d'une allocation stable des ressources en non-avocats avec une répartition entre secrétariat d'avocats

et équipe des fonctions support a quelques fois pu être observée. Dans ce cas, la proportion de non-avocats reste stable mais sa répartition se fait à l'avantage des services support et au désavantage des secrétaires et assistants.

Croissance de l'activité en berne

Depuis 2008, la crise financière et économique n'épargne pas le secteur des cabinets d'avocats. La question de sa temporalité, permanence ou transition, est posée et avec elle la nature des phénomènes: conjoncturelle ou structurelle.

La crise actuelle se caractérise, au niveau global, par une croissance moindre du chiffre d'affaires (sans qu'il existe des données précises, récurrentes et mises à jour pour quantifier l'ampleur financière de cette crise).

Quatre impacts principaux sont identifiés:

- 1 absence de croissance de l'activité, ou de rémunération de celle-ci (distinction entre heures facturables et heures facturées qui résulte d'une négociation avec le client y compris postérieurement à la fourniture de la prestation juridique), autrement dit l'évolution en volume n'est pas identique à l'évolution en valeur;
- 2 développement du forfait par mission aux dépens de la traditionnelle facturation à l'heure (à l'instar des autres métiers de prestations intellectuelles). La facturation à l'heure demeure très présente dans les grands cabinets d'affaires parisiens qui sont, dès lors, encore plus concernés par l'impact 1 relatif aux heures facturables et facturées;
- 3 intensification de la concurrence (interne et externe à la profession, et Internet), et négociation par le client des honoraires;
- 4 renforcement des petits cabinets voire de l'exercice individuel en raison de leur capacité à encaisser les variations et baisses de chiffre d'affaires.

En termes d'emplois, se conjuguent deux phénomènes: l'insuffisance des ressources financières pour embaucher et le report des embauches rendu nécessaire par le niveau d'activité, en raison de l'absence de visibilité sur le développement de l'activité, autrement dit sur l'évolution du carnet de commandes.

Comme toujours, les crises économiques provoquent la croissance d'activité de niches; en l'occurrence et par exemple, le droit social et les dossiers de licenciements sont plutôt orientés à la hausse.

Les impacts (1) et (2) devraient perdurer après le retour de la croissance alors que les impacts (3) et (4) pourraient s'estomper.

Organisations du travail distinctes

Il existe des avocats exerçant seuls sans secrétariat ou avec un secrétariat restreint et à l'inverse des cabinets où les équipes d'appui sont très organisées.

La théorie économique classique stipule qu'une organisation de travail taylorisée (c'est-à-dire un travail découpé en unités élémentaires et mis dans un processus de production) est plus performante que son contraire. De là découle une évolution théorique de l'organisation du travail favorable aux plus grandes structures avec un personnel non-avocat étoffé.

Dans la réalité des cabinets d'avocats, si ces grandes structures peuvent se rencontrer, elles ne se développent pas de façon unilatérale et majoritaire.

Pour les plus petits cabinets, le nécessaire équilibre financier peut rendre l'emploi d'un secrétaire pour un seul avocat financièrement difficile et non rentable.

De plus, dans des groupements d'avocats à spécialités

différentes, le partage d'un secrétariat est complexifié par la nécessité de s'adapter aux besoins différents des avocats et à leur mode personnel de fonctionnement dans un contexte où les TIC réduisent le besoin par avocat en secrétariat et renforcent d'autant la nécessité du partage.

La crise, pour sa part, invite à la diminution des coûts fixes. Dans ce contexte, le personnel est un coût fixe tandis que le collaborateur libéral génère un coût variable en partie proportionnel à son activité réelle en raison de sa rémunération par rétrocession d'honoraires.

Par ailleurs, il existe au sein d'un même grand cabinet, des départements ayant des types d'organisation opposés, soit, pour les uns, de nombreux secrétaires et assistants, soit, à l'inverse peu de secrétariat, sans que la performance d'un fonctionnement s'impose sur son alternative.

Les spécialités juridique ou judiciaire exigent elles-mêmes des besoins très différents en secrétariat.

Enfin, le terrain a permis de rencontrer un cabinet anglo-saxon avec un staff de secrétaires conséquent visant à décharger les avocats de toute tâche ne relevant pas de sa seule compétence. Mais ce même cabinet n'était composé d'aucun assistant considérant que cette compétence était non pertinente.

Changements mineurs pour l'emploi

Au-delà des éléments clés abordés ci-avant, la branche professionnelle des cabinets d'avocats connaît un contexte et des évolutions qui, s'ils peuvent être importants pour la profession, ont un impact mineur sur l'emploi et les compétences.

■ Paupérisation d'une certaine partie de la profession

Elle est liée à la croissance du nombre d'avocats et à leur impréparation relative à développer une activité économique. Certains jeunes avocats installés rencontrent des difficultés à développer une clientèle. Au-delà de la compétence technique en droit, l'analyse du marché (le besoin ou non de certaines spécialités au regard de la demande des clients et de l'offre locale des avocats), la capacité commerciale et le choix du barreau, sont les éléments qui fondent les difficultés structurelles rencontrées⁷.

Si ce phénomène n'a globalement pas d'impact sur l'évolution de l'emploi salarié, il est évident qu'il n'est pas favorable à son orientation à la hausse. En effet, seuls des avocats et des cabinets se développant et ayant atteint un équilibre financier satisfaisant, peuvent embaucher et prendre ce risque.

■ Moindre diffusion des démarches qualité

Leur impact est difficile à cerner, notamment en judiciaire où les procédures ont toujours commandé la production. Hors, le développement de la compétence de référent qualité ou auditeur qualité interne, ces démarches ne semblent pas avoir d'impact majeur sur l'emploi.

■ Poursuite de la féminisation

Alors que les salariés sont très majoritairement des femmes, pour les nouvelles promotions d'avocats les femmes représentent deux tiers des effectifs.

⁷ La maladie est également un élément, mais non spécifique à la profession.

■ Développement de dominantes

À défaut d'augmentation des mentions de spécialité, la spécialisation des avocats sur des dominantes et des niches étroites est l'occasion de développer de l'expertise et avec celle-ci une clientèle. L'ultra-spécialisation des avocats s'avère même une réponse efficace aux besoins du marché, au risque de les y enfermer. Le marché demande de plus en plus d'expertise, donc des avocats seniors, les clients disposant en interne de compétences juridiques. Pour les plus petits cabinets, la spécialisation est davantage une compétence qui s'ajoute à celle de généraliste, d'où l'expression de dominante et non de compétence exclusive.

L'impact au niveau des compétences des secrétaires et assistants reste faible. Cela nécessite des adaptations éventuelles que chacun à son niveau, secrétaire ou assistant, est en capacité de mettre en œuvre directement avec l'avocat.

■ Glissement de l'oral vers l'écrit dans les procédures et plaidoiries

Cette tendance modifie certes la manière dont la justice est rendue, la façon dont l'avocat doit valoriser des arguments, l'organisation du temps, mais n'a pas de conséquence notable sur le secrétariat.

Impact de la dynamique sectorielle sur les emplois et fonctions

Secrétaire et assistant : une plus-value pas toujours optimisée

Au-delà de l'augmentation du nombre global d'emplois, la tendance est à la baisse du nombre de secrétaires et d'assistants par avocat. Une partie du travail d'assistantat (par exemple, la facturation) est centralisée dans des services dédiés (des gros cabinets); une autre partie est prise en charge par l'avocat directement.

Pour certains avocats le secrétariat est un investissement rentable (qui libère du temps pour des tâches à haute valeur ajoutée comme le développement de clientèle), il est encore perçu par beaucoup comme un coût (malgré les possibilités de mutualisation). L'absence de secrétariat peut conduire à une réduction du temps de travail consacré par l'avocat aux dossiers et donc jouer négativement sur la facturation; la solution privilégiée par l'avocat est alors souvent d'allonger les journées de travail.

Par ailleurs, la profession connaît des difficultés à différencier clairement les compétences attendues d'un assistant et d'un secrétaire. Autrement dit, la sous-mobilisation qualitative des secrétaires et des assistants se rencontre.

Dans les petites structures (petits cabinets voire petits départements de gros cabinets), la mutualisation nécessite un profil polyvalent pour s'adapter aux besoins différents des avocats du cabinet.

Il est à noter que les avocats ne sont formés ni à la gestion des organisations, ni des équipes, ni des ressources humaines.

Le terrain de l'étude a permis d'observer des cabinets, voire des départements de gros cabinets avec un nombre élevé de secrétaires et assistants par avocat; cette situation s'oppose à la tendance plus majoritaire de diminution des non-avocats par avocat.

La mobilisation des secrétaires et des assistants tient à de nombreux facteurs: l'équilibre économique du cabinet, les habitudes de l'avocat, le savoir déléguer de l'avocat, les domaines d'intervention de l'avocat, la qualité du duo avocat/secrétaire, la génération de l'avocat et son autonomie sur les outils bureautiques... Il n'y a donc pas de situation standard même si une tendance peut être identifiée.

Secrétaire : un besoin réel mais en retrait

En termes de compétences, le besoin en secrétariat administratif de base (accueil, frappe, sténo...) perdure, mais il recule du fait des outils bureautiques et de l'autonomisation des avocats.

La multiplicité des canaux de communication (mail, téléphone, fax, messagerie interne...) qui va de pair avec la réactivité attendue par la clientèle, génère de la pression et dédouble le travail de secrétariat autant qu'il le simplifie. Au-delà des outils, le contenu du métier évolue peu.

Il existe, dans les cabinets moyens et grands, des postes de secrétaires (ou assistants) spécialisés : facturation, appel d'offres, appui juridique aux sociétés... En général, ces postes sont pourvus par les secrétaires en place qui démontrent ainsi leur capacité à évoluer.

Assistant juridique : un développement contrarié

L'assistant d'une équipe assume d'abord les tâches de secrétariat avant de prendre en charge l'assistantat juridique. L'usage renforcé par les avocats des TIC, la présence de jeunes collaborateurs, le nombre croissant de nouveaux avocats sortant des écoles, le principe de la facturation à l'heure freinent la délégation de tâches vers les assistants et leur montée en compétences. Dit autrement, les avocats prennent en charge de façon plus autonome leur travail et confient certaines tâches à de jeunes collaborateurs, voire à des stagiaires, plutôt qu'à des assistants, en raison de leur présence (sans pénurie) au cabinet, de leurs moindres contraintes horaires et de leur capacité à atteindre le résultat de façon plus autonome. Avec cette tendance lourde, il y a moins de travail pour les assistants juridiques et moins de travail spécialisé et qualifié.

À l'inverse, à l'exemple des procédures de saisies immobilières ou de la certification des comptes d'entreprises, les assistants peuvent se voir confier des tâches clés.

Avec la crise, leurs missions de suivi des facturations et de la relance d'honoraires se développent.

Demain, à côté des tâches d'assistantat juridique, l'assistant des petits cabinets pourrait se voir confier quelques tâches transversales de type fonction support : administration du réseau informatique, mise à jour du Web, qualité...

Dans les gros cabinets, l'évolution du profil d'assistant peut tendre vers une réduction des tâches à valeur ajoutée et une prépondérance de tâches d'organisation (gestion d'agenda complexe, coordination de missions internationales et peu de tâches à connotation juridique prises en charge directement par les jeunes avocats voire par les stagiaires).

La spécialisation des assistants se heurte à la nécessité de travailler avec d'autres avocats (ultérieurement) ou d'autres associés (en même temps) n'ayant pas les mêmes besoins en termes de spécialisations, notamment dans les petits cabinets.

Juriste : une perspective quasi inexistante

Leur nombre réduit n'apparaît pas orienté à la hausse. Si une place plus importante pouvait se justifier, dans les faits, celle-ci est doublement contrecarrée :

- ▶ du côté des salariés, les plus diplômés ont toutes les raisons de passer avocat (selon les passerelles qui leur sont réservées après quelques années d'exercice professionnel comme juriste) quand bien même ils ne souhaiteraient pas plaider ;
- ▶ du côté des employeurs, le coût (salaire et charges) d'un juriste salarié (seul statut possible) est souvent supérieur à celui d'un avocat collaborateur, de plus, il ne peut pas plaider.

La fonction de juriste pourrait apparaître comme une voie d'évolution professionnelle des assistants les plus compétents et les plus qualifiés ; mais là encore, l'autonomisation des avocats et la présence de jeunes collaborateurs réduisent l'utilité potentielle de conforter les équipes de juristes.

Documentaliste et knowledge manager : une fonction stratégique peu répandue

Si les bibliothèques et la documentation papier existent toujours, les bases de données sont partout présentes. Au côté du travail de documentaliste se développe le knowledge management, c'est-à-dire la gestion formalisée et optimisée des connaissances. Cette gestion vise à structurer l'exploitation de l'information et du savoir interne ; la finalité est la construction de solutions partagées (commerciales, juridiques...) entre avocats d'un même cabinet. Ce développement semble être freiné par les habitudes culturelles qui ne sont pas du côté du partage, mais devient un enjeu fort de compétitivité.

La fonction knowledge, de veille technologique, permet d'identifier des bonnes pratiques, des offres innovantes, en fonction des avancées rapides et nombreuses de la législation.

Les petits cabinets pratiquent de façon informelle les échanges entre avocats, et mettent en place une forme de « knowledge sans management ». Mais seule une certaine taille de cabinet permet de disposer de quelques rares postes spécifiques.

Les profils sont divers : documentaliste de profession, juriste professionnalisé dans la documentation, voire avocat à condition que sa légitimité à exercer cette fonction soit reconnue par ses confrères.

Métiers support : professionnalisation en cours

Il y a peu la profession se caractérisait par l'absence relative d'outils de management et plus encore d'outils de la

production, de la gestion des ressources humaines, du développement commercial...

Pour répondre au développement des politiques des fonctions support, une professionnalisation des métiers est observable. Un des symboles de cette professionnalisation est le développement de la fonction de secrétaire général dans les grands cabinets. Cette fonction est dévolue à un professionnel alors qu'il y a peu, un avocat associé du cabinet en était chargé.

Cette professionnalisation passe par un recrutement externe de personnes compétentes dans ces divers métiers. Dès lors, celles-ci deviennent une voie d'évolution moins aisée pour les secrétaires et assistants juridiques qui par définition ne sont pas des professionnels de ces fonctions support.

Dans les plus petits cabinets, les avocats qui s'approprient les outils et démarches de management des entreprises pourront soit les confier aux seuls associés, soit responsabiliser les assistants (sous réserve de formation) sur des missions délimitées.

Avocat : moins de salariat et toujours plus d'autonomie

Le statut de salarié est en retrait. Inversement le nombre de collaborateurs libéraux progresse de façon importante (et de plus, ce statut connaît des aménagements inspirés de la législation s'appliquant aux avocats salariés) ; certains cabinets transforment progressivement leurs postes d'avocats salariés en avocats collaborateurs.

La fidélisation des avocats (et plus encore des femmes avocats) exige de plus en plus la mise en place d'une gestion de carrière alors que les aspirations peuvent évoluer tout au long de la vie, et que les avocats ont des possibilités d'évolution y compris pour embrasser une autre carrière. Le statut de salarié continue de faire partie des dispositifs mobilisables par les employeurs y compris en alternance avec le statut de collaborateur pour répondre aux attentes variables et diverses des non-associés.

L'intégration des TIC dans le mode de fonctionnement des plus jeunes générations d'avocats, les organisations du travail, la crise, le nombre de nouveaux avocats confortent leur autonomisation. En ce sens, comme énoncé plus haut, les jeunes générations ont tendance à travailler avec un secrétariat ou assistantat plus réduit. L'exemple qui peut être cité est celui d'un cabinet où la réservation des billets

d'avion ou de train est devenue une tâche directe des avocats en raison de la souplesse de gestion proposée par les sites Web et alors que les avocats ont la nécessité de réajuster plusieurs fois leurs déplacements ; avec sa secrétaire, cet ajustement peut être moins simple à gérer.

Les TIC favorisent une plus grande flexibilité d'exercice (à distance, de son domicile...) avec les avantages inhérents en matière d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Cela renforce l'intérêt de l'avocat à s'autonomiser.

Les avocats débutants prennent en charge certaines tâches — comme le RPVA et la mise en état des dossiers — autrefois dévolues systématiquement à du personnel dédié (comme le clerc d'avocat ou d'avoué). C'est l'occasion pour eux de maîtriser certaines facettes du métier, mais cela les conforte dans une pratique autonome de leur métier.

Globalement, la tendance est à l'intégration dans le champ de l'avocat des tâches relevant des personnels subalternes ; les postes entre secrétaire et avocat voient leurs missions absorbées par les avocats.

Par ailleurs, l'étude terrain a enregistré plusieurs témoignages sur la difficulté actuelle d'insertion professionnelle des jeunes avocats. Cela se traduit par une difficulté à trouver, dans un premier temps, des collaborations en raison d'un nombre de plus en plus restreint de propositions, de rémunérations assez faibles, et du nombre croissant de candidats, et ultérieurement à s'installer en libéral.

Associés : besoin de compétences managériales

Les compétences attendues d'un avocat sont directement liées au droit ; sa promotion au sein des cabinets repose, le plus souvent, sur sa performance technique sur ses dossiers. Or, une partie des avocats a vocation à devenir chef d'entreprise (ou directeur associé). Cette fonction requiert des compétences en management d'entreprise et d'équipes, mais celles-ci ne sont pas intégrées au cursus de formation initiale des avocats. La nécessité pour les avocats de maîtriser ces compétences s'affirme de jour en jour.

Au-delà du développement du « business », il est question d'organisation des équipes (dont celles des non-avocats) et du travail, de développement des compétences et de gestion des ressources humaines.

Vue de l'extérieur (c'est-à-dire d'acheteur de prestations d'avocat), le temps de travail et le travail du cabinet

d'avocats n'apparaissent pas toujours rationalisés. Vue de l'intérieur, cela fait écho à « on gère l'urgence » qui est un mode de travail assez répandu.

Dans certains gros cabinets, il y a des associés « business » (en charge de la relation clientèle et de l'activité) et des associés techniques (en charge de la gestion – juridique – des dossiers).

Prospective

Quelles tendances aujourd'hui ?

Parmi les éléments observés, six tendances apparaissent comme caractéristiques de l'évolution de la branche :

- ▶ l'autonomisation des avocats et la baisse corrélative du nombre de secrétaire et assistant par avocat ;
- ▶ le développement des fonctions support (notamment dans les gros cabinets) ;
- ▶ le renforcement de la spécialisation des avocats ;
- ▶ l'élargissement des activités des avocats ;
- ▶ la croissance soutenue du nombre d'avocats ;
- ▶ le maintien de la crise ou la sortie de crise, pour la dimension de contexte économique.

Quel profil pour demain : secrétaire ou assistant ?

L'évolution du profil du métier principal au côté des avocats reste un sujet sur lequel les cabinets ont une vision divergente. Les avocats rencontrés apportent trois réponses opposées :

- ▶ « secrétaire seulement » ;
- ▶ « assistant essentiellement » ;
- ▶ « les deux, bien évidemment ».

De façon classique, l'économie va vers l'augmentation des compétences individuelles et collectives. Cela est vrai pour le profil d'avocat, qui, au-delà de sa formation professionnalisante, développe une maîtrise spécialisée de matières du droit toujours plus approfondie.

Pour les profils de secrétaire et assistant, la réalité des cabinets d'avocats reste spécifique et hétérogène en comparaison d'une lecture économique classique des évolutions.

Il demeure un besoin de secrétariat administratif de base : saisie, mise en page, photocopie, scan, archivage informatique, édition des dossiers... L'exigence en matière de frappe (compétence historique du secrétariat) est supérieure à la norme actuelle en entreprise.

L'évolution à ce poste nécessite de développer des compétences en droit. Mais une telle évolution n'est

pas nécessaire pour tous les postes ni tous les cabinets. Formation continue, VAE (validation des acquis de l'expérience), formations en alternance proposées notamment par l'Enadep, peuvent accompagner ou préparer une évolution professionnelle que celle-ci soit à l'initiative de l'avocat, du salarié, ou conjointe.

Il existe également un besoin d'assistants pour des tâches qui n'exigent pas une compétence d'avocat, même si celles-ci sont ou peuvent être confiées aux nombreux jeunes collaborateurs et stagiaires. Le profil spécialisé (en juridique ou en judiciaire) comme le profil polyvalent, sont recherchés.

Quels facteurs de rupture ?

Les facteurs ci-dessous sont porteurs d'une potentialité de changement fort. Mais en l'état, soit ils n'existent pas encore, soit ils existent à l'état embryonnaire, c'est-à-dire à un niveau de faible diffusion et sans effet de rupture. Dans les deux cas, leurs impacts – consécutifs à leur généralisation – ne sont pas connus avec certitude mais seulement envisagés.

Pour l'avenir, plusieurs facteurs de rupture émergent :

- ▶ suppression de la territorialité de la postulation ;
- ▶ banalisation de la prestation ;
- ▶ structuration d'un processus de production ;
- ▶ accentuation de la concurrence externe ;
- ▶ retrait des monopoles d'exercice relatifs à chacune des professions du droit ;
- ▶ obligation d'une période en cabinet pour l'obtention du titre d'avocat ;
- ▶ mobilisation de nouvelles possibilités de communication ;
- ▶ ouverture du capital.

■ Suppression de la territorialité de la postulation

Cette suppression peut faire craindre le développement de déserts juridiques (au sens d'absence d'avocat sur

un territoire). En effet, les clients institutionnels pourront trouver avantage à mailler leur représentation sur le territoire avec un nombre réduit de cabinets exerçant depuis les grandes métropoles, au lieu de s'appuyer sur un cabinet pour chaque barreau. Il en résultera une disparition (partielle) des cabinets des petits barreaux. Cette disparition va de pair avec celle d'employeurs (c'est-à-dire les cabinets d'avocats) sur ces petits barreaux, entraînant *de facto* la disparition des emplois sur ce territoire (ou plutôt leur déplacement vers d'autres barreaux et d'autres cabinets).

« **Malgré tout, et malgré les TIC, le métier d'avocat reste un métier de proximité** »

En ce sens, le client a le besoin de rencontrer son avocat, ce qui lui serait très difficile en cas de localisation lointaine.

■ Banalisation de la prestation

Il s'agit de l'évolution amplifiée d'une demande en faveur d'une banalisation de la prestation et de prestations à coût réduit. La banalisation consiste à construire une prestation standardisée, convenant au plus grand nombre et sans contenu différenciant. Internet joue souvent un rôle clé dans la banalisation de la prestation ; pour exemple, il existe des statuts types pour les jeunes créateurs d'entreprise.

Cette banalisation entraînerait la maximisation de la baisse des coûts de production des cabinets et la remise en cause de la facturation à l'heure (remise en cause déjà présente dans les appels d'offres des grands groupes ainsi que dans la demande des particuliers).

Il existe une alternative dans la mise en place de cette évolution. Soit la prestation banalisée remplace la prestation personnalisée, ce qui ne semble pas le plus probable, soit la prestation banalisée s'ajoute à l'offre actuelle et répond à une demande, peu ou prou, non pourvue.

Au-delà d'une certaine mise en tension des avocats eux-mêmes, c'est-à-dire de l'augmentation de leurs horaires de travail et de leur production, au-delà de la mobilisation des moyens TIC, cette banalisation est plutôt favorable à l'emploi.

■ Structuration du processus de production

Cette structuration d'un processus de production (ou taylorisation) est déjà visible dans les cabinets d'avocats à clients institutionnels, développant des logiques de knowledge management ou intervenant dans les saisies immobilières. Il s'agit de découper en un maximum d'éléments distincts la production d'une prestation pour en confier chaque

élément à la personne la moins coûteuse et dont la compétence est juste adaptée à la tâche. Par ailleurs, il s'agit d'industrialiser (automatiser) tout ce qui peut l'être. Dans ce cadre, l'avocat se concentre sur le pilotage de la production, la stratégie et la relation client.

Dans la réalité, cette organisation se heurte à une limite importante : celle du coût de transaction, c'est-à-dire du coût généré par la transmission de l'information entre les intervenants internes d'une même prestation et celui généré par la perte de souplesse et/ou de réactivité.

Néanmoins, l'hypothèse peut être avancée que tout n'a pas été exploré dans ce domaine et que les technologies peuvent permettre de nouvelles améliorations.

■ Accentuation de la concurrence externe

Le conseil en matière juridique n'est pas du ressort unique des avocats. De ce fait, de nombreuses professions intègrent cette possibilité pour attirer ou fidéliser la clientèle. La concurrence externe est celle des experts-comptables, des banquiers d'affaires, des assureurs, des associations de consommateurs... dans un contexte de libéralisation, de (pré) consultations juridiques *via* Internet et de multiplication d'offres d'abonnement (par les banques et assurances) à un service juridique de défense des clients et de résolution des litiges.

« **Le mode d'intervention sur le marché entre ces professions relève d'une alternative : complémentarité ou concurrence** »

La crise est toujours susceptible de développer les comportements agressifs de conquête de marché (existant). Chacun peut jouer de ses atouts, les experts-comptables de leur proximité avec les PME, les assureurs de leur mode mutualisé de financement des prestations. Inversement, les faiblesses de la profession d'avocat jouent contre elle, comme celle, souvent citée, de manque d'avocats au profil de fiscalistes (au moins dans certains barreaux), et donc la nécessité pour les clients de faire appel à d'autres sociétés de conseil.

■ Retrait des monopoles d'exercice relatifs à chacune des professions du droit

À défaut d'une profession unique du droit, il est envisageable que les monopoles dont jouit chacune des professions du droit puissent être en partie remis en cause. Un tel contexte viserait à renforcer la concurrence externe entre les professions.

■ Obligation d'une période en cabinet pour l'obtention du titre d'avocat

Indépendamment des modifications en cours de la formation d'avocat, l'idée proposée ici est que l'entrée en école d'avocat soit suspendue au recrutement par un cabinet et à la signature d'une période comme stagiaire (par exemple, avec la signature d'un contrat d'alternance). Ce type de dispositif existe dans d'autres professions libérales comme les experts en automobile pour le métier d'expert.

Pour autant que la profession estimerait qu'il y a un déséquilibre structurel fort entre le besoin de nouveaux avocats et la demande de prestation de droit, ce recrutement offrirait un moyen de réguler l'entrée dans la profession sans être aussi contraignant qu'un numerus clausus. Ce rééquilibrage s'appuierait sur une limitation (de fait ou organisée) du nombre de places en cabinet pour effectuer la période obligatoire de stagiaire. Même si les cabinets accueillant des stagiaires n'ont ni l'obligation, ni la vocation de les conserver tous, dans les effectifs, au sortir de la formation, l'expérience d'autres branches montre une corrélation entre le niveau de l'activité économique du secteur et le nombre de places pour les stages, pour l'alternance.

Il peut même offrir des possibilités de régulations à l'échelle des barreaux en favorisant le nombre de places, donc la découverte des barreaux où la demande est plus soutenue en prestations et moins pourvue en nouveaux avocats.

Néanmoins, un tel dispositif ne limite en rien l'inscription dans les barreaux français d'avocats diplômés à l'étranger qu'ils soient étrangers ou français.

■ Mobilisation des nouvelles possibilités de communication commerciale

À la suite de la directive européenne Bolkestein de 2006, la France a mis à jour, en 2014, sa réglementation concernant la communication des avocats. Il est désormais possible de faire de la publicité et de la sollicitation personnalisée mais le démarchage demeure interdit.

Cette autorisation ouvre la voie à une double prospection :

- ▶ le développement du marché existant dormant : il s'agit de favoriser chez le particulier comme l'entreprise le recours à l'avocat pour tous ceux qui ne le font pas spontanément du moins en amont d'un contentieux judiciaire ;
- ▶ le développement de nouveaux marchés : au-delà de nouvelles prestations, l'enjeu est ici la concurrence entre les avocats et les autres professions sur le conseil juridique.

Un des enjeux est de savoir quelles catégories d'avocats sauront tirer parti de ces nouvelles possibilités. L'installation des jeunes avocats sera-t-elle facilitée ? Les gros cabinets seront-ils les seuls à en profiter ? Les petits cabinets arriveront-ils à gagner une visibilité qui leur manque ? La mutualisation de la communication qui est porteuse de potentialité, provoquera-t-elle le regroupement des plus petits cabinets ?

Les conséquences sur l'emploi varieront selon l'efficacité et l'usage de la communication commerciale. Sur une dimension qualitative, le développement de la culture professionnelle en communication commerciale et marketing, pour l'avocat mais aussi le « staff » du cabinet, devient prégnant.

■ Ouverture du capital

Les besoins en capital des avocats restent faibles en comparaison d'autres professions (par exemple, les laboratoires de biologie médicale), et l'installation est libre.

L'ouverture du capital pose la question du conflit d'intérêts (évident si les banques devaient être les associées). Au-delà de cette question, l'hypothèse que des capitaux extérieurs viendraient dans le but de développer des réseaux est largement envisageable. Dans ce cas, l'ouverture serait favorable à l'augmentation de la taille des cabinets, taille à la hausse qui reste un facteur de développement de l'emploi. De plus, l'arrivée de capitaux extérieurs va plutôt de pair avec l'introduction d'une rationalisation à la fois de l'organisation (et donc l'embauche de personnes idoines aux tâches peu qualifiées et mutualisables) et de l'activité propre de l'avocat. Enfin, l'ouverture du capital pourrait développer des postes d'associés secrétaires généraux mais non-avocats.

« Une ouverture centrée sur les autres professions réglementées donnerait une orientation sensiblement différente mais très certainement favorable à l'emploi par mutualisation des besoins et des ressources »

La récente loi Macron donne une impulsion nouvelle aux sociétés d'exercice interprofessionnelles. Elles devraient voir le jour en 2016. Elles sont une occasion de faire bouger les choses, c'est-à-dire une occasion de repenser l'approche client et les modes d'organisation des ressources productives. En particulier, cette structure interprofessionnelle offre la possibilité dans les petits barreaux et modestes agglomérations, de créer des entreprises libérales d'une taille conséquente avec une mutualisation (limitée ?) de l'emploi et des ressources. Dans ces zones

géographiques peu denses, cette taille restait peu accessible à chacune des professions.

■ **Vers de nouveaux équilibres entre vie personnelle et professionnelle**

Les actifs des nouvelles générations expriment le souhait d'un autre équilibre entre vie personnelle et vie

professionnelle, y compris les professions libérales. S'il n'est pas une réalité forte de la profession d'avocat, il est un potentiel d'évolution. L'exigence de disponibilité à l'égard du client freine une telle évolution. Si elle devait entrer dans les mœurs, elle ne pourrait advenir qu'avec la mise en œuvre d'une délégation de tâches permettant de préserver le suivi du dossier client.

Scénarios prospectifs

Introduction aux objectifs des scénarios

Traditionnellement, scénarios prévisionnels et scénarios prospectifs peuvent être distingués.

Les premiers visent à dessiner des images prévisionnelles de l'avenir cohérentes, plausibles et probables. Ils se construisent sur la base des évolutions tendanciennes (prolongement des évolutions passées) et de l'introduction d'éléments nouveaux, parfaitement identifiés.

Plutôt que des prévisions pour l'avenir, l'option de scénarios prospectifs, outils d'aide à la compréhension des dynamiques et à la décision, est retenue pour cette étude. En ce sens, les scénarios prospectifs proposés sont davantage pédagogiques que prévisionnels. L'avenir sera plus vraisemblablement la résultante d'une certaine mixité des hypothèses ainsi que des décisions (aujourd'hui inconnues) de la profession en réaction aux évolutions. Ce qui est présenté a pour ambition de mettre en valeur des dynamiques, des potentialités, des enjeux en lien avec une série d'hypothèses associées. Ils visent à aider les acteurs de la branche à identifier les leviers des évolutions, essentiellement celles de l'emploi et des compétences, à la fois ceux qui s'imposent à la profession et sur lesquels elle peut s'appuyer.

Trois scénarios explorés

Les scénarios A « Atone » et B « Baisse » rassemblent des hypothèses négatives, qu'elles soient générales ou ciblées.

Dynamique des trois scénarios

Pourquoi y aurait-il le scénario C plutôt que le B ou le A, et inversement ? L'avenir sera du côté d'une mixité des hypothèses et il est très vraisemblable qu'aucun scénario ne se réalisera dans sa totalité. Par contre, il est des conditions plus favorables à l'un ou à l'autre.

Le scénario B a la particularité de reposer sur des hypothèses se renforçant les unes les autres dans leur effet négatif sur l'emploi.

Le scénario C « Croissance » s'appuie sur une branche entrepreneuriale pour l'emploi et l'activité, et se déroule dans un contexte favorable. Il vise à rassembler les hypothèses positives, qu'elles soient générales ou ciblées.

Hypothèses quantitatives des scénarios

Le portrait statistique a permis d'estimer les évolutions quantitatives. Deux valeurs sont retenues pour structurer la projection quantitative des scénarios.

La première, celle du nombre d'avocats, est une croissance annuelle de 2,6 % qui caractérise l'évolution de 2005 à 2014.

La seconde, celle du nombre de salariés, est une quasi-stabilité avec une croissance annuelle de 0 % qui caractérise l'évolution de 2005 à 2012.

Pour l'avenir, la courbe des avocats a été prolongée soit de façon supérieure à 2,6 %, soit de façon inférieure en restant positive.

La courbe des salariés s'est appuyée sur un minimum, le départ naturel (cf. la pyramide des âges) en l'absence d'hypothèse faisant état de plans massifs de licenciements pour suppression de postes. Les résultats sont des variations comprises entre - 10 % et - 7 % sur 10 ans.

Le scénario A « Atone » s'inscrit également dans un contexte négatif. Les cabinets adoptent une position défensive centrée sur l'autonomisation des avocats, c'est-à-dire en renforçant leur capacité à produire la prestation juridique et la gestion du cabinet sans l'appui de personnel, de secrétaire, d'assistant.

Le scénario B « Baisse », le plus pessimiste, est celui où dans un contexte négatif (c'est-à-dire de crise et de baisse de la demande), les avocats entreraient dans un cercle lui-même négatif de guerre des prix, de baisse des chiffres d'affaires, de diminution des effectifs, les uns les autres se renforçant dans leur effet négatif sur l'emploi.

Le scénario C « Croissance », plus favorable pour l'emploi, est construit sur une hypothèse positive de fin de crise.

Dans un contexte d'augmentation générale de l'activité et du chiffre d'affaires, les avocats et les cabinets partent à la conquête de nouveaux clients, de nouveaux marchés et de nouvelles organisations du travail. Pour faire cela, ils ont besoin de déléguer de l'activité et de renforcer les compétences du cabinet. Il s'appuie sur une branche entrepreneuriale pour l'emploi et l'activité qui accompagne ces changements.

Scénario A

« Atone, tendanciellement défavorable »

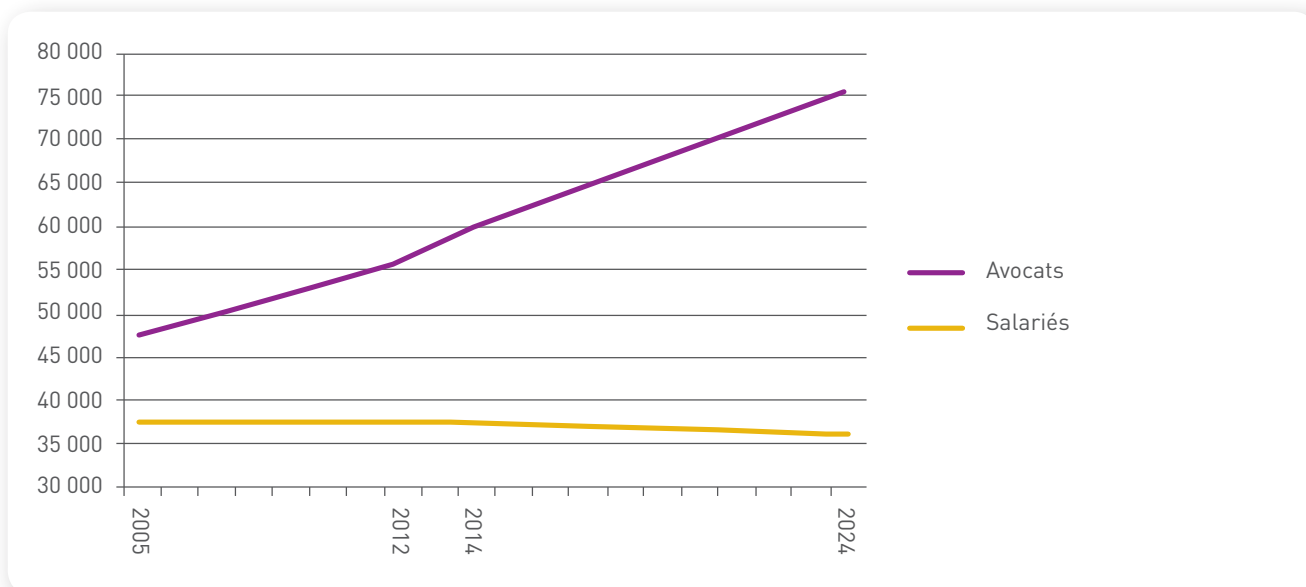
► Hypothèses de changements retenues

Maintien de la crise	Absence de croissance économique et plus spécialement de consommation de prestations juridiques auprès des avocats. L'absence de développement de l'activité entraîne la baisse du nombre d'emplois nécessaire pour répondre à cette activité.
Concurrence accrue des autres professions	Dans ce scénario, les professions concurrentes et alternatives aux cabinets d'avocats sont plus efficaces dans la conquête des prospects et grignotent des parts de marché.
Maximisation de la communication par les nouveaux installés	« Poser sa plaque », s'installer comme avocat libéral est compliqué en raison de la difficulté à construire sa clientèle. La communication permet de devenir visible par les prospects sans nécessité de disposer d'un réseau personnel fort. L'hypothèse est que les nouveaux outils de communication profiteront plus à ces nouveaux avocats qui les maîtrisent beaucoup mieux. Autrement dit, l'atomisation du marché et les avocats solos sont renforcés. À l'inverse les regroupements et la mutualisation qui sont favorables à l'emploi déclinent.
Autonomisation des avocats	Les avocats travaillent seuls, de façon autonome, c'est-à-dire sans faire appel à qui que ce soit. Ils prennent en charge des tâches effectuées traditionnellement par le secrétariat. Cette dynamique réduit le nombre de secrétaires par avocat, généralement par le non-remplacement systématique des départs à la retraite.
Croissance soutenue du nombre d'avocats	La croissance du nombre d'avocats est plutôt plus soutenue que la croissance de l'activité. Il s'agit d'une baisse de l'activité par avocat. Pour compenser cette réduction, les avocats ont intérêt à déléguer moins et à assumer davantage de tâches par dossier. À cette « internalisation » du travail correspond un besoin à la baisse de secrétariat.

► Impacts des changements retenus sur les cabinets et les emplois

	Hypothèses de changements retenues	Impact quantitatif	Impact qualitatif
Facteurs externes à la branche	Maintien de la crise	Défavorable au développement de l'activité et de l'emploi	Le réflexe de gestion en cas de crise et de réduction d'activité consiste à minimiser l'emploi salarié dans toutes ses dimensions, en particulier financières.
	Concurrence accrue des autres professions		
Facteurs internes à la branche	Maximisation de la communication par les nouveaux installés	Favorable au développement des petits cabinets et des avocats solo	Aussi, dans ce scénario, la demande globale de secrétaires sera renouvelée aux dépens des assistants. Les fonctions autres et support des gros cabinets seront stabilisées. La pyramide des âges et les départs naturels devraient permettre de minimiser les licenciements économiques. La profession connaît environ 1 000 départs par an à la retraite.
	Autonomisation des avocats	Favorable à la baisse du nombre de secrétaire et assistant par avocat	
	Croissance soutenue du nombre d'avocats	Favorable à la baisse du nombre de secrétaire et assistant par avocat	

► Évolution des actifs



Hypothèses quantitatives retenues en croissance décennale : + 26 % pour les avocats, - 4 % pour les salariés.

Scénario B

« Baisse, emballement de la pression concurrentielle »

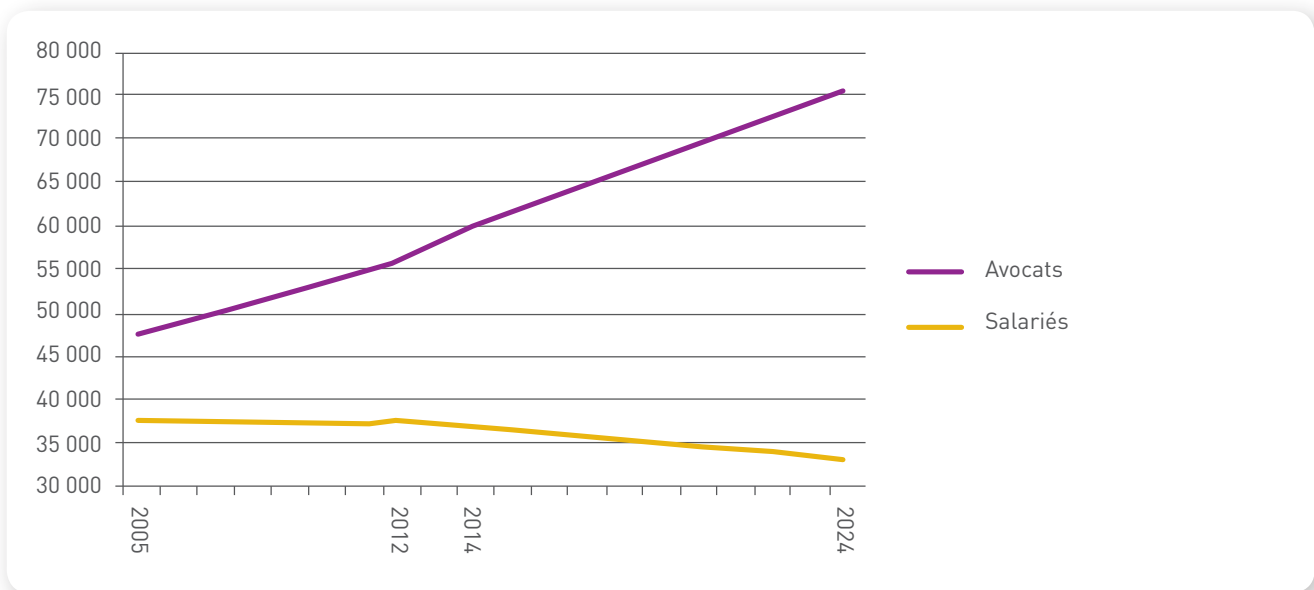
► Hypothèses de changement retenues

Maintien de la crise	Absence de croissance économique et plus spécialement de la consommation de prestations juridiques auprès des avocats. Cette absence de croissance bloque le développement de l'activité et entraîne la baisse du nombre d'emplois nécessaires pour répondre à cette activité.
Boom des services Web de premier niveau	Sur Internet, un créateur d'entreprise peut trouver des contrats types de statuts juridiques d'entreprise. Selon cet exemple, se développe un marché de prestations banalisées à coûts et tarifs réduits. À cette fin, les nouveaux entrants, professionnels du Web mais pas avocats, s'appuieraient sur des juristes pour produire ces prestations. L'hypothèse est qu'elles répondraient aux demandes simples.
Érosion du chiffre d'affaires	En conséquence des deux hypothèses précédentes, de la guerre concurrentielle et de la chute des prix, le chiffre d'affaires de la profession, et plus particulièrement le chiffre d'affaires par avocat serait orienté à la baisse.
Investissement lourd des outils de la communication	Pour être efficace, la mobilisation des nouveaux outils de communication liée aux nouvelles possibilités offertes par la loi pourrait nécessiter des ressources importantes. Dans un contexte d'activité en retrait, les cabinets décideraient de surinvestir dans la communication en copiant l'exemple des cabinets précurseurs. Si les premiers, parce que seuls à communiquer, ont conquis de nouvelles parts de marché, la généralisation de la communication ne pourrait permettre, au mieux, que le maintien des chiffres d'affaires.
Intensification de la concurrence entre avocats	La communication permettrait de faire connaître les tarifs. Dans un contexte dépressif, les cabinets entreraient dans une guerre des prix largement médiatisée par leurs investissements en communication.
Autonomisation des avocats	L'autonomie des avocats correspond à la possibilité qu'ils ont de travailler seuls, de façon autonome, c'est-à-dire sans faire appel à qui que ce soit. L'autonomisation des avocats est le développement de la prise en charge par l'avocat des tâches effectuées traditionnellement par le secrétariat. Cette dynamique réduit le nombre de secrétaires par avocat, généralement par le non-remplacement systématique des départs à la retraite.
Croissance maintenue du nombre d'avocats	Cette croissance en période de baisse d'activité aurait une triple conséquence. Certains quitteraient la profession pour renforcer les services juridiques des grandes entreprises. Plus encore, les avocats prendraient en charge le travail de leur secrétariat pour remplir leurs heures creuses et diminuer leurs charges financières. Enfin, cela pousserait au renforcement de la concurrence.

► Impacts des changements retenus sur les cabinets et les emplois

	Hypothèses de changement retenues	Impact quantitatif	Impact qualitatif
Facteurs externes à la branche	Maintien de la crise	Défavorable au développement de l'activité et de l'emploi	L'idée centrale de ce scénario est une baisse amplifiée de l'activité par une conjugaison de plusieurs facteurs défavorables. Des alternatives technologiques réussissent à capter la demande de premier niveau ; s'ajoute à celles-ci une croissance du nombre d'avocats. Ces deux phénomènes provoqueraient une guerre concurrentielle. Elle s'articulerait sur une chute des prix et une hausse brutale des investissements en communication pour la médiatiser auprès de la clientèle. Les gros cabinets d'affaires préserveraient leur situation en raison de leur type de clientèle (clientèle stable de grands comptes ayant des besoins lourds, complexes et récurrents) et de leur capacité à communiquer. Les petits et moyens cabinets tenteraient de faire face à la baisse de leur marge par une limitation maximale du personnel.
	Boom des services Web de premier niveau	Effondrement de la demande de prestations juridiques simples	
Facteurs internes à la branche	Érosion du chiffre d'affaires	Défavorable aux emplois salariés	
	Investissement lourd des outils de la communication	Favorable au développement des gros cabinets d'affaires et de leurs emplois en raison de leur capacité et de leur maîtrise des investissements en communication	
	Intensification de la concurrence entre avocats	Défavorable aux emplois salariés	
	Développement (relatif) des gros cabinets d'affaires	Favorable au renforcement des emplois salariés dans les fonctions support	
	Autonomisation des avocats	Favorable à la baisse corrélative du nombre de secrétaires et assistants par avocat	
	Croissance maintenue du nombre d'avocats	Défavorable aux emplois salariés	

► Évolution des actifs



Hypothèses quantitatives retenues en croissance décennale : + 26 % pour les avocats, - 10 % pour les salariés.

Scénario C

« Croissance, une branche entrepreneuriale dans un contexte non défavorable »

Ce scénario expose les conditions d'une croissance de l'activité et de l'emploi. Ses hypothèses sont une branche entrepreneuriale qui définit une stratégie d'action.

► Leviers internes à la branche

La présentation identifie des leviers possibles. En amont de l'évolution quantitative et de l'impact qualitatif général, sont détaillées les différentes hypothèses réparties entre les externalités subies et les leviers à saisir.

Élargissement des activités des avocats

Hypothèse	Les champs d'activité des avocats évoluent. Au-delà de ce qui relève de la fusion de professions autrefois distinctes, les avocats voient s'ouvrir de nouvelles activités : avocat mandataire fiduciaire, en transaction immobilière, droit de l'environnement... pour les évolutions d'aujourd'hui. Demain, cet élargissement peut créer des activités nouvelles.
Leviers	Branche & Secteur ^(*) : favoriser les évolutions juridiques, réglementaires et législatives visant à élargir les champs d'intervention des avocats. Avocats & Cabinets : se former aux champs des nouveaux marchés ; développer une offre.
Impact quantitatif	Favorable au développement de l'activité et de l'emploi.

Approfondissement de l'activité et développement du chiffre d'affaires

Hypothèse	Les clients actuels et les clients dormants sont source de développement de l'activité. Il s'agit pour les premiers comme pour les seconds de faire davantage appel aux avocats. Pour répondre à cette demande en développement, les cabinets confortent leur équipe de salariés d'autant que la croissance du chiffre d'affaires est supérieure à celle du nombre d'avocats.
Leviers	Branche & Secteur : coordonner une communication institutionnelle (efficace) sur le recours de la part des entreprises et des particuliers à l'avocat pour son rôle préventif et de conseil. Avocats & Cabinets : adopter un positionnement plus prospectif. Emploi-Formation : développer les compétences marketing et communication des assistants.
Impact quantitatif	Favorable au renforcement des emplois salariés.

[*] Les termes de « branche & secteur » renvoient ici à l'action collective, relevant des institutions et organisations de la profession (Ordre, syndicats, CPNEFP, association professionnelle...).

Investissement lourd des outils de la communication

Hypothèse	Pour être efficace, l'utilisation de nouveaux outils de communication, récemment autorisés par la loi, pourrait nécessiter des ressources importantes, en tous les cas hors de portée des petits cabinets. De ce fait, les gros cabinets d'affaires seraient les seuls à les utiliser intensément et à bénéficier des retombées.
Leviers	Branche & Secteur : coordonner une communication institutionnelle (efficace) sur le recours de la part des entreprises et des particuliers à l'avocat pour son rôle préventif et de conseil. Avocats & Cabinets : développer des compétences communication et marketing (en s'appuyant les compétences internes des salariés) ; adopter un positionnement plus prospectif ; amplifier la communication individuelle des cabinets. Emploi-Formation : développer les compétences communication et marketing des assistants.
Impact quantitatif	Par leurs capacités de mobilisation de ressources et leur maîtrise des codes de la communication, les gros cabinets d'affaires sauront être les bénéficiaires en activité et en emplois de leurs investissements en communication.

Développement de prestations banalisées⁸ et de prestations à coût réduit

Hypothèse	Sur Internet, un créateur d'entreprise peut trouver des contrats types de statuts juridiques d'entreprise. Selon cet exemple, se développe un marché de prestations banalisées à coûts réduits. À cette fin, les cabinets s'appuieraient sur des assistants et juristes, pour produire cette prestation. Dans ce contexte, celle-ci s'ajoute à l'offre actuelle plutôt qu'elle ne la supplée, c'est-à-dire qu'elle draine d'autres demandes et clients plus qu'elle ne se substitue aux prestations déjà existantes.
Leviers	Branche : prévoir la réflexion et la mutualisation sur les questions. Avocats & Cabinets : innover ; éviter de tomber dans une guerre des prix.
Impact quantitatif	Développement de structures employant des compétences moins onéreuses que celles d'un avocat pour une prestation semi-standardisée.

Reprise du développement de gros cabinets d'affaires et de la mutualisation des plus petits

Hypothèse	La crise se caractérise par une période de ralentissement du développement des gros cabinets d'affaires. L'hypothèse est que ceux-ci (et la mutualisation des plus petits) retrouvent un développement plus soutenu, notamment par leur capacité à capter et pérenniser une nouvelle clientèle.
Leviers	Avocats & Cabinets : d'une manière générale la mutualisation d'avocats indépendants est une occasion de développer l'emploi mutualisé tandis que les gros cabinets d'affaires s'appuient déjà et davantage sur des équipes salariées.
Impact quantitatif	Développement du chiffre d'affaires et du nombre des cabinets de grande taille et corrélativement de leurs emplois.

⁸ La maladie est également un élément, mais non spécifique à la profession. La banalisation consiste à construire une prestation standardisée, convenant au plus grand nombre et sans contenu différenciant.

Structuration d'un processus de production

Hypothèse	Si la banalisation de la prestation est la définition d'une offre « standard », la structuration d'un processus est focalisée sur la production. Cette « industrialisation/taylorisation » serait le développement efficient d'un processus reposant sur un découpage de la production en unités élémentaires où chacune « consomme » une ressource (une compétence) de moindre coût. Cela implique la structuration des équipes avec des postes spécialisés et de niveaux inégaux (secrétaire, assistant, juriste...).
Leviers	Branche & Secteur : développer une connaissance partagée du coût et de la valeur ajoutée d'un secrétariat, notamment dans le cadre de la formation initiale en centre de formation des avocats. Avocats & Cabinets : se former à la gestion d'un cabinet et à la synergie avocat/secrétaire ; maximiser la délégation de tâches.
Impact quantitatif	Développement de structures employant des compétences moins onéreuses que celles d'un avocat pour une prestation produite de façon semi-standardisée.

Obligation de période en cabinet pour l'obtention du titre d'avocat

Hypothèse	L'obligation de contractualiser une période d'alternance pour pouvoir intégrer le cursus de formation des nouveaux avocats, pourrait limiter de fait les places pour les nouveaux avocats. Ceci s'affirmerait d'autant que les cabinets proposeraient des postes de stagiaires/alternants en rapport avec leur capacité et intention à recruter.
Leviers	Branche & Secteur : mettre en place une régulation du nombre d'avocats diplômés. Avocats & Cabinets : prendre des stagiaires avocats à due proportion du potentiel d'emploi dans le cabinet.
Impact quantitatif	Favorable à une régulation de la croissance du nombre d'avocats.

Développement des fonctions support (notamment dans les gros cabinets)

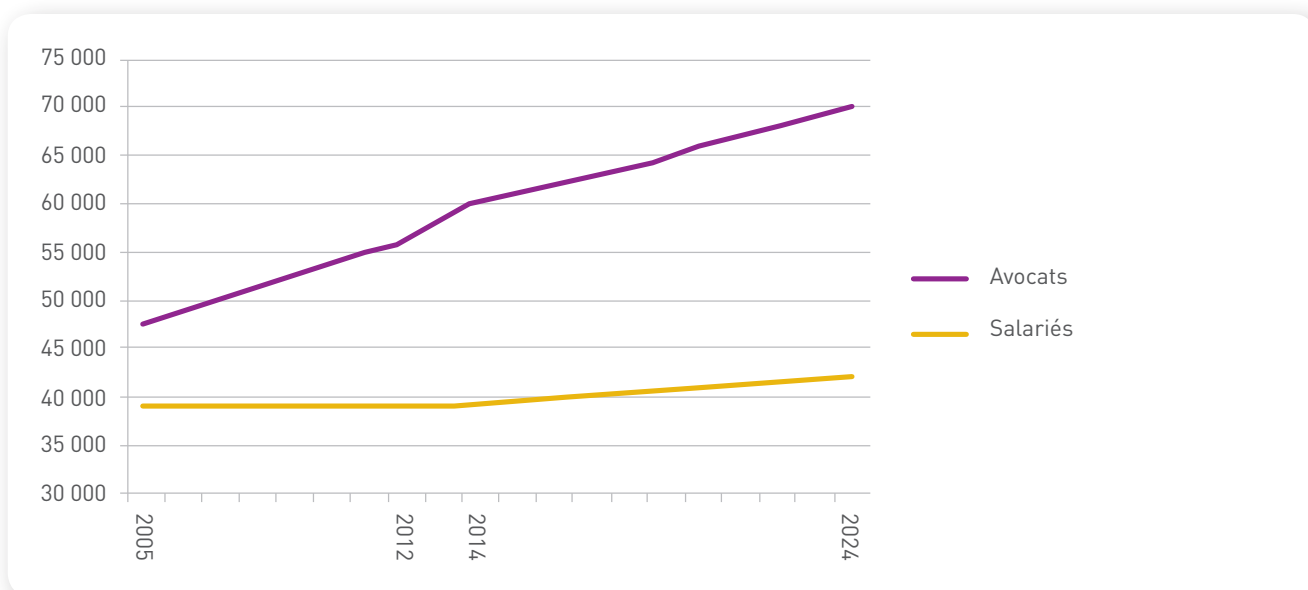
Hypothèse	L'hypothèse retenue est que les gros cabinets trouveront un intérêt à renforcer leurs fonctions support afin de développer leurs outils d'entreprise.
Leviers	Avocats & Cabinets : développer la taille des cabinets ou la mutualisation ; investir dans le développement des fonctions support. Emploi & Formation : disposer de l'offre de formation continue nécessaire à l'évolution des salariés vers ces postes.
Impact quantitatif	Favorable au renforcement des emplois salariés des fonctions support.

► Externalités

Sortie de crise ou fin de crise

Hypothèse	La sortie de crise, c'est le développement de l'activité générale. La fin de crise, c'est l'absence de récession. Ce contexte non négatif a un impact nul ou positif sur le chiffre d'affaires des cabinets d'avocats en lien avec les clients actuels et la poursuite de la judiciarisation de la société.
Leviers	Facteur indépendant de la branche & du secteur.
Impact quantitatif	Favorable au développement de l'activité et de l'emploi.

► Évolution des actifs



Hypothèses quantitatives retenues en croissance décennale : + 16 % pour les avocats, + 7 % pour les salariés.

Impact qualitatif sur l'emploi

Plus qu'un bouleversement, ce scénario propose une combinaison d'hypothèses qui additionnées visent un impact favorable sur la structure de l'emploi. Cet effet ne serait pas brutal mais au contraire progressif.

La montée en puissance des entreprises employeurs, ainsi que la progression de quelques niches avec une offre de prestations banalisées s'appuyant sur un processus de production structuré convergeraient pour favoriser un léger développement de toutes les catégories d'emplois, tirant plutôt vers le haut le besoin en compétences.

Hypothèses différenciées et enjeux communs

► Mise en perspective des trois scénarios

Domaines	Scénario A	Scénario B	Scénario C
Crise économique	Maintien de la crise ▼	Maintien de la crise ▼	Sortie ou fin de crise ↗
Concurrence externe	Concurrence accrue des autres professions ▼	Boom des services Web de premier niveau ▼	Pas de modification significative
Champs d'activité	Pas de modification significative	Pas de modification significative	Élargissement des activités des avocats ↗
Activité	Absence de croissance ▼	Érosion du chiffre d'affaires ▼	Approfondissement de l'activité et développement du chiffre d'affaires ↗
Communication	Maximisation de la communication par les nouveaux installés ▼	Investissement lourd dans les outils de la communication ↗	Investissement lourd dans les outils de la communication ↗
Concurrence interne	Pas de modification significative	Intensification de la concurrence entre avocats ▼	Développement de prestations banalisées et à coût réduit ↗
Gros cabinets d'affaires ⁹ et mutualisation	Pas de modification significative	Développement (relatif) des gros cabinets ↗	Reprise du développement de gros cabinets et de la mutualisation des plus petits ↗
Mode de production	Autonomisation des avocats ▼	Autonomisation des avocats ▼	Structuration d'un processus de production ↗
Évolution du nombre d'avocats	Croissance soutenue du nombre d'avocats ▼	Croissance maintenue du nombre d'avocats ▼	Obligation d'une période en cabinet pour l'obtention du titre d'avocat ↗
Fonctions support	Pas de modification significative	Pas de modification significative	Développement des fonctions support (notamment dans les gros cabinets) ↗

▼ Tendence ayant un impact plutôt négatif sur l'emploi et l'activité.

↗ Tendence ayant un impact plutôt positif sur l'emploi et l'activité.

Enjeux communs aux scénarios

■ Activité

Le premier enjeu est le développement de l'activité en termes de chiffre d'affaires. La consommation de prestations juridiques est positivement orientée en longue tendance, et un retour vers une croissance économique même très modérée est probable.

■ Emploi

La tendance longue est marquée par une stabilisation des effectifs salariés et la baisse du ratio salariés non-avocats/

avocats dans un contexte d'augmentation du nombre d'avocats. Un effritement de l'activité aurait un impact négatif sur l'emploi. Mais inversement, le développement de l'activité ne devrait être que faiblement positif.

La grande transformation serait que, combinés largement, les divers changements entraînent une rupture dans l'organisation de la production. Celle-ci serait dès lors pilotée par un avocat. Mais ce dernier s'appuierait sur un staff étoffé de juristes, assistants, secrétaires, sur des outils logiciels et bases de données puissants, sur des réseaux d'avocats spécialisés. Si l'émergence marginale d'un tel

⁹ Les « gros cabinets » désignent des cabinets de grande taille orientés vers une clientèle d'affaires.

modèle n'est pas exclue, le contexte n'apparaît pas favorable à sa généralisation.

■ Compétences

Peu d'indicateurs permettent de connaître les besoins différenciés en termes quantitatifs en secrétariat, en assistantat voire en juristes. Néanmoins, l'autonomisation des avocats, la croissance de leur nombre, le nombre de jeunes avocats stagiaires et collaborateurs sont des facteurs ne favorisant pas la montée en compétences.

■ Engagement collectif

La caractéristique forte d'une profession libérale est la liberté individuelle des exercices. Néanmoins, face aux mutations de l'activité et de l'emploi, une approche plus collective de la dynamique générale a sa raison d'être. Il est question ici, non de la dimension juridique des avocats, mais de leur dimension entrepreneuriale. La création et la diffusion de « doctrines » du management, de l'organisation, de l'emploi et des compétences sont favorables à l'appropriation par la profession de nouvelles approches. Évidemment ces « doctrines » devraient tenir compte des hétérogénéités de la profession et proposer des solutions

(alternatives) à tout futur chef d'entreprise. La production de ses « doctrines » est l'occasion de promouvoir une réflexion collective.

■ Que retenir de ces scénarios

Y a-t-il un potentiel de développement de l'emploi dans les cabinets d'avocats? Assurément, et nombreux sont les cabinets qui ont une activité pérenne et s'appuient sur des équipes étoffées de secrétaires, d'assistants, voire de juristes et de métiers support. Évidemment, ce développement exige une croissance générale de l'activité économique et un développement des prestations juridiques du ressort des avocats.

Mais force est de constater que l'augmentation du nombre d'avocats, les nouvelles technologies et l'autonomisation de l'avocat offrent des possibilités fortes aux cabinets de travailler sans salarié ou avec un personnel réduit. Si l'alternative entre personnel réduit et équipe renforcée demeure, dans un contexte de crise économique l'inclinaison pour une organisation à effectif réduit se rencontre et se conforte.

ÉVOLUTIONS EN COURS



PROSPECTIVE

Six tendances

- Autonomisation des avocats avec baisse du nombre de secrétaires/assistants par avocat
- Développement des fonctions support
- Renforcement de la spécialisation des avocats
- Élargissement des activités des avocats
- Croissance soutenue du nombre d'avocats
- Un contexte entre maintien de la crise et retour de la croissance

Deux profils salariés clés

- Secrétaire ou assistant, pour cette alternative l'étude a identifié trois réponses opposées :
« secrétaire seulement »
« assistant essentiellement »
« les deux bien évidemment »

Neuf facteurs de rupture

- Suppression de la territorialité de la postulation
- « Banalisation » de la prestation
- Structuration d'un processus de production
- Accentuation de la concurrence externe
- Retrait des monopoles d'exercice
- Obligation de période en cabinet pour l'obtention du titre d'avocat
- Mobilisation des nouvelles possibilités de communication
- Ouverture du capital
- Nouveaux équilibres de vie

Scénario A



Atone
Tendanciellement défavorable

Scénario B



Baisse
Emballement de la pression concurrentielle

Scénario C



Croissance
Une branche entreprenante dans un contexte non défavorable

Leviers et préconisations

Axes pour le développement de l'emploi

En synthèse, les tableaux présentent deux situations différentes. La première correspond à un contexte favorable au

développement de l'emploi tandis que la seconde est celle d'un contexte défavorable à l'emploi. Pour chacun de ces contextes, la première colonne énumère les actions à l'initiative de la branche et des cabinets qui contribueraient à faire évoluer ces contextes.

AXES pour le développement	ACTIONS DE LA BRANCHE ET DES CABINETS		CONTEXTE FAVORABLE AU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI
Évolution de l'activité	Positionnement prospectif Communication (au niveau de la branche et des avocats) Innovation	CONTRIBUTIONS POSITIVES AU CONTEXTE	Judiciarisation Élargissement des activités Croissance de l'activité
Évolution du nombre d'avocats	Définition d'une période obligatoire en cabinet pour le diplôme d'avocat		Régulation du nombre d'avocats
Modes de production	Formation à la synergie avocat/secrétaire & à la délégation de tâches		Organisation alternative du travail avec la structuration d'une équipe autour de l'avocat Mutualisation
Innovation	Veille		Proactif et innovant
AXES pour le développement	ACTIONS DE LA BRANCHE ET DES CABINETS		CONTEXTE DÉFAVORABLE À L'EMPLOI
Évolution de l'activité	Attentisme	RENFORCEMENT DU CONTEXTE NEGATIF	Crise
Évolution du nombre d'avocats	Inertie		Augmentation du nombre d'avocats
Modes de production	Valorisation de la culture de l'avocat solo	RENFORCEMENT DU CONTEXTE NEGATIF	Autonomisation des avocats
Innovation	Non-prise en compte des innovations des autres professions concurrentes		Uberisation ¹⁰ et concurrence externe

¹⁰ En référence au développement économique de la start-up Uber, l'uberisation a comme conséquence la redistribution brutale des modes de consommation sur un marché, en lien avec une (r)évolution digitale (apportée par un acteur extérieur au marché).

Pour aller plus loin

La branche dispose d'un outil de formation de qualité avec l'Enadep et des moyens de financer la formation. Il est question ici de la formation continue mais aussi de la formation initiale. En proposant trois CQP, secrétaire juridique, assistant juridique et juriste, la profession dispose d'une offre pour répondre aux besoins des cabinets.

La dynamique économique est fondamentale pour l'emploi. Seul le développement économique des cabinets d'avocats peut permettre le développement de l'emploi.

Il n'y a pas vraiment de problématique générale de compétences concernant les emplois y compris les fonctions support que les cabinets professionnalisent progressivement.

L'enjeu est donc multiple autour de :

- ▶ l'intérêt technique et économique d'un personnel secrétaire-assistant ;
- ▶ la maîtrise par les avocats de cet enjeu ;
- ▶ l'acquisition des compétences liées au développement de l'activité ;
- ▶ l'accompagnement à la mobilité interne vers les fonctions support.

■ Développer une connaissance partagée du coût et de la valeur ajoutée d'un secrétariat

Que fait un secrétaire ? Que fait un assistant ? À quoi chacun est-il vraiment compétent et mobilisé ?

Combien cela coûte-t-il en salaires, en charges, en frais, en formation, en pilotage ? Combien cela rapporte-t-il en bénéfices, en temps, en qualité, en production, en conditions de travail, en maîtrise de son temps ?

Voilà des réponses essentielles à maîtriser pour pouvoir envisager le développement de l'emploi. En raison de l'hétérogénéité des cabinets, la réponse devrait prendre en compte la diversité des situations. Une illustration à travers des monographies économiques et sociales (description des éléments financiers, de travail et de compétences) devrait permettre de répondre à la question et d'identifier de bonnes pratiques.

■ Développer la compétence des avocats et de leurs cabinets dans l'emploi d'un secrétariat

Un avocat a vocation à exercer comme dirigeant (associé) d'un cabinet d'autant plus que le statut d'avocat salarié n'est pas à la hausse. Aussi est-il fondamental qu'il maîtrise la gestion d'un cabinet dans deux dimensions principales :

- ▶ la gestion et les enjeux administratifs et comptables ;
- ▶ l'organisation et le management des équipes et de l'activité.

En particulier, il est important que l'avocat, dans sa formation initiale, et non pas seulement au travers d'expériences professionnelles, apprenne l'intérêt, l'apport et la valeur ajoutée de s'entourer d'une équipe en secrétariat et/ou assistantat voire de juristes. L'installation d'un site Enadep au sein d'un centre de formation des avocats pourrait permettre une expérimentation d'exercice en commun. Certains cabinets proposent déjà des formations sur le développement de la synergie entre l'avocat et son assistant. Cela renvoie à la préconisation sur le coût et la valeur ajoutée d'un secrétariat.

En complément, il pourrait être pertinent de former les secrétaires et les assistants à une maîtrise approfondie de leur valeur ajoutée (au sens technique, économique et organisationnel). Ainsi, ils pourraient être force de proposition pour initier une plus grande délégation de tâches de la part de leurs avocats.

■ Favoriser l'acquisition par les cabinets de la compétence communication/marketing/commercial par la formation des assistants

Au-delà du seul droit, la communication, le marketing et le commercial – dans une déclinaison adaptée au métier d'avocat – apparaissent comme des leviers d'évolution de tous les cabinets. La mise en œuvre de cette compétence par le cabinet passe par son acquisition. Afin de sensibiliser les chefs d'entreprise à cette compétence et permettre aux cabinets de les acquérir, la formation des assistants pourrait être un moyen de faire entrer dans les cabinets cette culture professionnelle.

■ Accompagner les secrétaires et assistants vers les métiers support

Le développement des fonctions support s'appuie sur l'embauche de professionnels. La formation à ces métiers des secrétaires et assistants, autant que possible et nécessaire, leur permettrait d'évoluer plus aisément vers ces postes voire, dans les plus petits cabinets, de prendre en charge, au-delà de leur activité, une mission transversale.

■ Développer l'activité

Les actions possibles pour développer l'activité relèvent des cabinets individuellement et de façon variable, mais également de la branche tout entière.

Au travers de l'étude et sans que cela soit limitatif, ont été évoquées les actions de : communication, organisation commerciale, mutualisation, knowledge management, élargissement de l'offre, innovation dans les produits et l'approche client...

■ **Renforcer la connaissance statistique des emplois et des activités**

Au regard des évolutions évoquées dans les scénarios, il apparaît important que la branche conforte son suivi de l'évolution des effectifs salariés.

De plus, la création de statistiques plus fines sur la nature des activités des cabinets d'avocats, les modes d'organisation et le type d'emplois serait une aide à l'analyse et à la décision relatives aux politiques emploi-formation.

À défaut de statistiques publiques, la constitution d'un panel de cabinets volontaires pour participer à des enquêtes pourrait être envisagée.

Annexe

Liste des fonctions et tâches du secrétariat à l'assistantat telles que le terrain de l'étude a permis de l'établir

Il existe un continuum qui va du secrétariat à la fonction de juriste en passant par l'assistantat et les anciennes fonctions de clerc. Le développement de l'autonomie est au cœur de l'évolution, ainsi la mention « juriste » signale les entrées sur ce niveau exigeant un développement de l'autonomie.

Dans cette présentation, les tâches ont été classées de façon un peu arbitraire. Le terme secrétariat renvoie essentiellement au secrétariat de base, administratif. Le terme d'assistantat, ici, couvre les fonctions définies dans les CQP de secrétaire juridique et d'assistant juridique. Il s'agit de mettre en valeur :

- ▶ le niveau d'autonomie et de compétences sur un même domaine qui distingue l'assistant du secrétaire ;
- ▶ le flou de la frontière entre les emplois ;
- ▶ l'absence de spécificité discriminante du secrétariat de base qui explique l'accès à l'emploi de secrétaire n'ayant pas de formation initiale dans le domaine du droit.

Ces observations du terrain proposent une approche et un objectif différents de ceux des CQP. Néanmoins, la comparaison des deux n'apporte pas l'identification de divergence si ce n'est de complémentarités.

Du secrétariat à...

■ Accueil

- ▶ accueil téléphonique,
- ▶ accueil physique du public au cabinet,
- ▶ agenda (prise de primo rendez-vous, organisation de l'agenda)

■ Secrétariat

- ▶ ouverture de dossier,
- ▶ assistance rendez-vous (prise de notes, compte rendu),

- ▶ sortie des dossiers (dont plaidoirie, préparation d'assemblées générales, réunion, appels d'offres),
- ▶ classement : papier & informatique,
- ▶ archivage : papier & informatique,
- ▶ interface acteurs du droit (confrères ; greffes ; huissier..., client, suivi de l'envoi et de la réception des pièces et documents,
- ▶ frappe (sous dictée de l'avocat, *via* dictaphone, maîtrise de la frappe et de l'orthographe, *via* dictée vocale, mise en forme,
- ▶ gestion des mails (réception, impression, réponse sur instruction de l'avocat),
- ▶ envoi et réception du courrier (notamment les recommandés),
- ▶ bureautique (édition de documents (frappe, mise en page...), saisie de données dans progiciel, impression, photocopie, reliure, scan),
- ▶ réalisation/édition de supports ou diaporamas (de formations, de réunions),
- ▶ administratif (voyage, note de frais),
- ▶ logistique événement (réservation de salle, organisation réunion),
- ▶ coursier (banque, poste, palais, administration...)

■ Comptabilité

- ▶ facturation, suivi des encaissements et relance,
- ▶ enregistrement des temps,
- ▶ suivi des fonds Carpa,
- ▶ avis d'échéance

■ Assistantat (juridique ou judiciaire)

- ▶ mise en état pour l'audience,
- ▶ formalités (frappe, ou rédaction, juriste (clerc),
- ▶ actes (frappe, ou rédaction, juriste (clerc)),
- ▶ préparation des conclusions (simples),

- ▶ dossier (collecte des pièces et documents, constitution, classement, suivi, dates et délais),
- ▶ courrier tout venant (frappe ou rédaction, juriste (clerc))
- ▶ donner une information (sur le dossier, la procédure suivie),
- ▶ RPVA (dont paramétrage des postes),
- ▶ formation aux procédures (des jeunes collaborateurs avocats, des jeunes assistants et secrétaires),
- ▶ rendez-vous client et gestion du dossier sous contrôle de l'avocat

■ Documentation

- ▶ veille jurisprudentielle

■ Support

- ▶ assistantat de direction (logistique du service - gestion des fournitures - gestion du matériel), (coordination), (communication dont mise à jour du site Web, édition envoi newsletter),
- ▶ auditeur qualité,
- ▶ appui informatique 1^{er} niveau,
- ▶ entretien des locaux,
- ▶ traduction

Présentation de la formation CQP de secrétaire juridique de cabinet d'avocats

■ Objectifs de la formation

Cette formation est destinée à transmettre les savoir, savoir-faire et savoir être qui relèvent du cœur de métier de la secrétaire juridique.

À l'issue de cette formation, les personnes ayant validé le CQP sont capables de :

- ▶ réceptionner, rédiger, saisir et envoyer des courriers,
- ▶ constituer, suivre et classer les dossiers,
- ▶ gérer et suivre l'agenda,
- ▶ réaliser des actes et des opérations simples,
- ▶ saisir des actes

■ Première année (76 heures)

- ▶ organisation d'un dossier (1/2 séance),
- ▶ préparer et mettre en forme une assignation (1 séance),
- ▶ renseigner et mettre en forme une assignation devant le TGI à partir des directives de l'avocat (1 séance),

- ▶ renseigner et mettre en forme un acte introductif d'instance devant le TI et le juge de proximité à partir des directives de l'avocat (1/2 séance),
- ▶ renseigner et mettre en forme un acte introductif d'instance devant le tribunal de commerce à partir des directives de l'avocat (1/2 séance),
- ▶ suivre la procédure devant le TGI de la mise au rôle jusqu'à l'audience de plaidoirie (1 séance),
- ▶ suivre la procédure devant le TGI du prononcé du jugement jusqu'aux voies de recours (1/2 séance),
- ▶ saisir le juge aux affaires familiales et suivre la procédure (2 séances),
- ▶ établir les états de frais devant le TGI (1,5 séance),
- ▶ évaluations (3 demi-séances),
- ▶ révision (0,5 séance)

■ Deuxième année (77,5 heures)

- ▶ la communication dans un environnement professionnel (1/2 séance),
- ▶ saisir le conseil de prud'hommes et suivre la procédure à partir des directives de l'avocat (1/2 séance),
- ▶ renseigner et mettre en forme les écritures liées à la procédure pénale (1 séance),
- ▶ saisir le juge de l'exécution et suivre la procédure à partir des directives de l'avocat (1 séance),
- ▶ maîtriser les opérations simples liées aux fonds CARPA (1/2 séance),
- ▶ saisir en référé le TGI, le TC, le TI et suivre la procédure (1 séance),
- ▶ renseigner et mettre en forme un recours contentieux devant une juridiction administrative (1 séance),
- ▶ réaliser des opérations simples liées à la constitution des sociétés (1/2 séance),
- ▶ réaliser des opérations simples liées au suivi, à la modification et à la transformation des sociétés (1 séance),
- ▶ réaliser des opérations simples liées à la disparition des sociétés (1 séance),
- ▶ accompagnement dans le projet personnel professionnel (2 demi-séances),
- ▶ évaluations (2 demi-séances),
- ▶ révision (1/2 séance)

Présentation de la formation CQP d'assistant juridique de cabinet d'avocats

■ Objectifs de la formation

À l'issue de cette formation, les personnes ayant validé le CQP sont capables de :

- ▶ rédiger des actes et documents juridiques,
- ▶ suivre les dossiers,
- ▶ effectuer les formalités,
- ▶ réaliser la facturation,
- ▶ organiser la documentation

■ Tronc commun (96,5 heures)

- ▶ organiser et planifier son activité (2,5 séances),
- ▶ exercer sa fonction d'interface au sein du cabinet d'avocats (1,5 séance),
- ▶ comparer les différents statuts du couple et apprécier les incidences juridiques sur leur vie commune (2 séances),
- ▶ diligenter une procédure de résiliation de bail et rédiger un congé à partir de la lecture d'un bail d'habitation et d'un bail commercial (2 séances),
- ▶ procéder à la rupture du contrat de travail d'un salarié et préparer le projet de conclusions en réponse du salarié dans le cadre d'un litige prud'homal (1,5 séance),
- ▶ apprécier et mesurer les conséquences de la prise d'une garantie réelle (1,5 séance),
- ▶ déclencher et assurer le suivi de la facturation et de la procédure de taxation (1 séance),
- ▶ bilan pédagogique (0,5 séance),
- ▶ évaluations (2 demi-séances)

■ Programme de l'option judiciaire (117 heures) :

- ▶ rédiger les actes les plus courants (actes types) devant les juridictions civiles de première instance (2 séances),
- ▶ maîtriser les conséquences patrimoniales et fiscales du divorce (2 séances),
- ▶ introduire une action en paiement et rédiger des conclusions en défense en matière de crédit à la consommation (1,5 séance),
- ▶ diligenter et assurer le suivi des procédures courantes en matière de copropriété (1,5 séance),

- ▶ diligenter une action en garantie suite à l'achat d'un bien immobilier (1,5 séance),
- ▶ préparer et suivre une procédure en matière de responsabilité civile (2 séances),
- ▶ recouvrer les sommes dues et diligenter les poursuites en cas de non-paiement (2 séances),
- ▶ bilan pédagogique (1 séance),
- ▶ accompagnement dans la rédaction du mémoire (1,5 séance),
- ▶ évaluations (3 demi-séances)

■ Programme de l'option juridique (117 heures) :

- ▶ comparer et rédiger les clauses les plus courantes des statuts et procéder aux formalités de constitution (société civile, SARL, SA et SAS) (1,5 séance),
- ▶ préparer une assemblée générale à partir de la lecture des comptes annuels (bilan) d'une SARL (2 séances),
- ▶ assurer la mise en œuvre des principales opérations juridiques d'une SARL (2 séances),
- ▶ examiner les différentes obligations du représentant légal de la SARL et les sanctions encourues en cas de non-respect (1,5 séance),
- ▶ organiser la cession de parts sociales d'une SARL (1,5 séance),
- ▶ constituer une société civile immobilière et assurer le suivi de son patrimoine (2 séances),
- ▶ organiser la cession d'un fonds de commerce (2 séances),
- ▶ bilan pédagogique (1 séance),
- ▶ évaluations (3 demi-séances),
- ▶ accompagnement dans la rédaction du mémoire (1,5 séance)

Lexique

ETP : Équivalent temps plein

CPNEFP : Commission paritaire nationale pour l'emploi et la formation professionnelle

Enadep : École nationale de droit et de procédure pour le personnel des avocats

TIC : Technologies de l'information et de la communication

RPVA : Réseau privé virtuel des avocats

VAE : Validation des acquis de l'expérience

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

L'OMPL a été créé par l'UNAPL (Union nationale des professions libérales) et les cinq 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 13 branches professionnelles, totalisant 50 % des entreprises libérales et 24 % de l'emploi salarié du secteur libéral, réparti en trois secteurs d'activité :

- **la santé** (cabinets dentaires, cabinets médicaux, cliniques et cabinets vétérinaires, laboratoires de biologie médicale, pharmacies d'officine) ;
- **le cadre de vie-technique** (entreprises d'économistes de la construction, cabinets de géomètres-experts, topographes, photogrammètres et experts fonciers, entreprises d'architecture, cabinets et entreprises d'experts en automobile) ;
- **le juridique** (études d'administrateurs judiciaires et de mandataires judiciaires, cabinets d'avocats, offices de commissaires-priseurs judiciaires et sociétés de ventes volontaires, 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 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

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@dactaliens.fr