



L'OMPL (Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les entreprises libérales), association paritaire, conduit des études à la demande des CPNEF-FP (Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle). Ses travaux, centrés sur les questions emploi-formation, constituent des analyses fines des changements en cours. Ils apportent des éléments de réflexion aux partenaires sociaux dans le cadre de l'élaboration de leur politique emploi-formation. Les essentiels donnent une vision synthétique des principaux résultats de chaque étude.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

DE L'ÉTAT DES LIEUX...

► UN ÉCO SYSTÈME EN CONSTANTE ÉVOLUTION

Le marché du droit connaît depuis plusieurs années, une mutation portée par des enjeux économiques, démographiques, réglementaires, technologiques et concurrentiels. La branche des cabinets d'avocats est fortement impactée par les évolutions du contexte socio-économique global. Le développement de l'activité des cabinets est directement lié à l'activité de leurs clients qu'ils soient des particuliers ou des entreprises. L'étude met en lumière quatre grandes tendances clés qui permettent de comprendre les grandes dynamiques d'évolution de la branche.

Élargissement du champ de compétences des avocats

La branche a été marquée par la mise en place progressive de plusieurs réformes qui ont substantiellement fait évoluer le métier d'avocat. Ces lois et décrets ont supprimé plusieurs fonctions juridiques au bénéfice des avocats (par exemple : la loi du 4 août 2008 a autorisé les avocats à avoir des activités de fiduciaire autrefois monopole des banques ou encore la loi du 25 janvier 2011 portant réforme de la représentation devant les

cours d'appel fusionne les professions d'avoué et d'avocat). Ces suppressions/fusions ont progressivement élargi le champ de compétences des avocats vers de nouvelles activités comme la fiducie ou la médiation notamment. Ce phénomène conduit les avocats à modifier leur organisation et à travailler différemment.

Émergence des avocats entrepreneurs

L'augmentation du nombre d'avocats sur le marché renforce les phénomènes de concurrence entre les cabinets. Ces derniers se spécialisent dans des logiques de différenciations concurrentielles. En conséquence, la gestion des cabinets d'avocats évolue progressivement vers un mode de gestion entrepreneuriale classique : définition d'un marché, business plan, développement commercial, marketing, etc.

Transition numérique

Le métier d'avocat a fortement évolué avec l'émergence du numérique. La digitalisation des ressources, la numérisation des procédures impactent l'organisation du travail au sein des cabinets. Les outils numériques se sont imposés dans la pratique quotidienne de l'avocat pour des gains de productivité.





Émergence de nouvelles technologies juridiques (legal tech)

Les services de legal tech ont été créés afin d'optimiser le travail des fonctions juridiques tout en tirant bénéfice des avancées technologiques. Ce domaine s'est développé au fil des années pour englober, d'une part, les logiciels et technologiques qui facilitent et rationalisent la pratique du droit pour ses différents acteurs, et d'autre part, les outils numériques qui simplifient l'acquisition et la gestion des services juridiques pour les clients en réduisant la nécessité de consulter un avocat ou un juriste.

Ces quatre tendances impactent l'ensemble des cabinets d'avocats mais de manière différenciée en fonction de leur taille, de leurs spécialités ou de leur localisation géographique :

- apparition de nouveaux métiers et compétences dans les cabinets afin de faire face à l'évolution du secteur ;
- diffusion de nouveaux outils afin de gagner en productivité et en flexibilité et pour répondre aux demandes des clients.

Ces tendances ont également des effets sur les métiers au sein des cabinets :

- concernant les avocats, un phénomène de renouvellement des générations assez marqué est observé. En effet, les jeunes avocats ont globalement une meilleure maîtrise des outils informatiques que leurs aînés. À titre d'exemple, de plus en plus d'avocats rédigent eux-mêmes leurs documents et gèrent leur agenda. Ces nouvelles habitudes de travail ont pour effet de réduire les besoins d'assistance. Ces derniers n'ont plus nécessairement de secrétaire juridique ou d'assistant pour les aider dans la réalisation de leur travail.
- concernant les métiers support, un impact très important de la diffusion des outils numériques est notable. Ces derniers se sont imposés permettant de gagner en productivité sur certaines tâches (rédaction de documents sous la dictée, gestion du courrier, constitution de dossiers, classement des pièces, etc.). Cependant, ces outils peuvent également participer à la réduction des missions à forte valeur ajoutée des métiers support. Par exemple, les

tâches de dactylographie, de rédaction sous la dictée tendent à disparaître car la majorité des avocats rédige directement ses documents. Les métiers support sont également mis en concurrence avec d'autres services externalisés comme des standards délocalisés ou des assistants indépendants (freelance) qui sont plus flexibles et dont le coût est bien moins élevé car ils sont utilisés ponctuellement, en particulier pour les petits cabinets.

Tous ces éléments tendent à confirmer les phénomènes de réduction de certains postes de métiers support au sein des cabinets d'avocats. Cependant, ce constat est à relativiser, car en fonction de la taille, de la spécialité et de la structure des cabinets, deux visions s'opposent sur le sujet.

• Cabinets avec une demande en métiers support plus faible

Les petits cabinets d'avocats ou les cabinets de taille intermédiaire ont moins de métiers support que les grands cabinets (73% des cabinets ont 1 à 2 salariés, ces structures sont très majoritairement des cabinets de petite taille). En effet, ces structures n'ont pas toujours un flux d'affaires suffisant permettant de garantir le financement sur le long terme d'un ou de plusieurs postes de salarié. C'est principalement dans ce type de cabinets qu'une stagnation des embauches des métiers support est observée. Les cabinets de grande taille quant à eux continuent à embaucher des métiers support.

• Cabinets avec un fort besoin de métiers support

Les cabinets anglo-saxons, les cabinets de grande taille, les cabinets de contentieux et les cabinets de conseil juridique semblent avoir un fort besoin de métiers support. Ce type de cabinet dispose en effet d'un flux d'affaires important et régulier lui permettant d'embaucher des salariés.

“
Les jeunes avocats ont globalement une meilleure maîtrise des outils informatiques que leurs aînés.”

“
Les tâches de dactylographie, de rédaction sous la dictée tendent à disparaître car la majorité des avocats rédige directement ses documents.”

► **NOUVELLES COMPÉTENCES ET NOUVELLES MISSIONS**

Dans ce contexte, les métiers support évoluent en intégrant de nouvelles compétences et de nouvelles missions.

Vers une spécialisation des métiers support

Depuis plusieurs années, un phénomène de spécialisation des métiers support au sein des cabinets d’avocats est observable. En effet, le temps libéré par l’automatisation permet aux secrétaires et assistants de se consacrer à d’autres tâches. Il s’agit également pour les employeurs de proposer des évolutions de poste afin de valoriser un employé au travers des compétences qu’il peut avoir développées après quelques années d’expérience. Ainsi, certains métiers support se spécialisent dans différents domaines que ce soit sur la gestion administrative ou financière, les services généraux ou encore le management de projet.

Montée en compétences et en responsabilité

En parallèle, certains cabinets font le choix de former les salariés en charge des métiers

support afin qu’ils soient plus impliqués dans le travail juridique. Ainsi certains métiers support sont spécialisés dans des procédures spécifiques ou dans certaines matières juridiques.

Nouveaux métiers/fonctions dans les cabinets

Les besoins des cabinets évoluent en fonction de leur spécialité et de leur structuration. Les avocats cherchent de nouvelles compétences techniques afin de développer ou de maintenir leur activité dans un contexte concurrentiel renforcé. Ainsi, dans certaines structures de nouvelles fonctions apparaissent. Ces dernières peuvent être intégrées de différentes manières. Parfois même, une personne peut cumuler plusieurs de ces fonctions. Certaines peuvent être externalisées, d’autres faire l’objet d’un poste de salarié dédié.

Le schéma ci-dessous présente une cartographie des métiers que l’on peut retrouver actuellement dans les cabinets d’avocats.

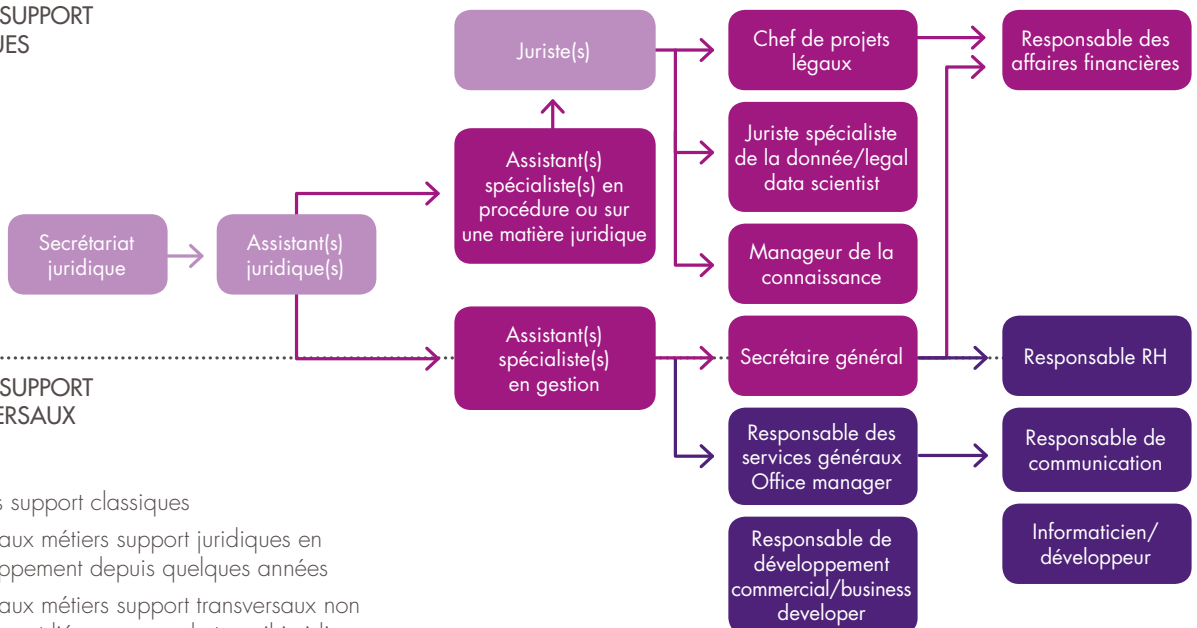
“ Les avocats cherchent de nouvelles compétences techniques afin de développer ou de maintenir leur activité dans un contexte concurrentiel renforcé. ”

📍 **Cartographie des métiers support en cabinets d’avocats**

MÉTIERS SUPPORT JURIDIQUES

MÉTIERS SUPPORT TRANSVERSAUX

- Métiers support classiques
- Nouveaux métiers support juridiques en développement depuis quelques années
- Nouveaux métiers support transversaux non directement liés au cœur du travail juridique



...À LA PROSPECTIVE



Les enseignements tirés des travaux précédemment menés ont permis de construire trois scénarios prospectifs pour anticiper les évolutions probables qui pourraient affecter les métiers support dans les cabinets d'avocats :

- Scénario 1 : reprise économique favorable au développement des cabinets d'avocats ;
- Scénario 2 : contexte de crise économique favorisant les impacts des innovations technologiques sur les cabinets d'avocats ;
- Scénario 3 : contexte de crise économique dans lequel l'innovation technologique est insuffisante pour impacter l'activité des cabinets.

► TROIS SCÉNARIOS POUR ANTICIPER L'AVENIR

Scénario 1 : reprise économique favorable au développement des cabinets d'avocats

Horizon 5 ans : adaptation des modes de fonctionnement des cabinets en fonction des demandes des clients.

- L'émergence de nouveaux comportements de consommation (ATAVAD¹, digitalisation des échanges, etc.) est observable. Certains cabinets développent une offre de services en ligne. Cependant ces offres de service restent peu développées et centrées sur des opérations simples avec peu de valeur ajoutée pour les cabinets (questions juridiques élémentaires, demande d'information sur ses droits, etc.). Développées principalement par des cabinets de taille intermédiaire (10 à 20 personnes), ces offres en ligne ne concurrencent pas totalement les petites structures. En effet, les clients restent plutôt attachés à la relation classique avec leur avocat (avoir accès à une personne physique, disponible pour des échanges, etc.). De plus les offres de services en ligne s'adressent principalement à une clientèle souhaitant contenir son niveau de dépenses et dont les demandes ont peu de valeur ajoutée pour les avocats.
- La majorité des cabinets digitalise certains process (téléconsultation, partage de docu-

ments, analyse et recherche, etc.) afin de s'adapter aux demandes des clients. Cependant, l'impact des technologies numériques sur le développement des cabinets reste assez limité, les cabinets restant sur des modes de fonctionnement « classiques ».

Horizon 10 ans : développement des plateformes de mise en relation et de comparaison de services de cabinets d'avocats.

- Apparition d'une (ou de plusieurs) plateforme de mise en relation avec des clients sur le modèle de Doctolib : adaptée aux comportements des clients, elle s'impose comme un outil incontournable pour les cabinets afin de développer leur clientèle. Elle propose des services de gestion d'agenda automatique, des services de téléconsultation, de transmission de documents sécurisée, messagerie privée, etc. Cette plateforme bouleverse les stratégies commerciales des cabinets.
- Le développement de sites de notation des cabinets permet aux cabinets les mieux notés de gagner en notoriété et facilite l'acquisition de nouveaux clients.

Scénario 2 : contexte de crise économique favorisant les impacts des innovations technologiques sur les cabinets d'avocats.

Horizon 5 ans : intégration des nouvelles technologies accélérée par un contexte économique contraignant.

- Dans un contexte de crise économique, l'impact des nouvelles technologies et en particulier des legal tech est primordial c'est le seul levier permettant de répondre aux sollicitations des clients tout en limitant les coûts de production.
- Les cabinets ayant les moyens de s'équiper ou déjà équipés d'outils numériques s'adaptent à cette situation. Les cabinets n'ayant pas fait l'acquisition de ces outils sont en difficulté. Ainsi, la réduction progressive des cabinets de petite taille *via* des opérations de regroupement ou suite à la disparition de certaines structures s'opère.

“ Les offres de services en ligne s'adressent principalement à une clientèle souhaitant contenir son niveau de dépenses et dont les demandes ont peu de valeur ajoutée pour les avocats. ”

1. Le terme d'ATAVAD (Any Time, Anywhere, Any Device) est généralement utilisé pour désigner la tendance selon laquelle les individus souhaitent de plus en plus pouvoir accéder à un contenu, une information ou une offre marchande, à tout moment, peu importe le lieu ou le mode d'accès (TV, ordinateur, mobile, tablette, etc.).

Horizon 10 ans : Développement des cabinets d'avocats en ligne.

1. Avec le développement des outils de legal tech plus sophistiqués, accéléré par l'intelligence artificielle, la blockchain² et le big data³, les cabinets sont en capacité de développer des services automatisés ou l'intervention de l'avocat est réduite au minimum (relecture, vérification, validation). Ce développement fait émerger un nouveau type de cabinets 100% en ligne (sur le modèle des néo-banques). Ces structures proposent des services juridiques à moindres coûts aux particuliers comme aux entreprises.
2. Cette organisation de cabinets en ligne permet aux avocats d'être plus compétitifs en réduisant le coût des prestations *via* l'automatisation et l'accélération du traitement des dossiers. Le volume d'affaires traité est supérieur à la moyenne. Ces cabinets en ligne concurrencent les avocats indépendants et les petites structures.

Scénario 3 : contexte de crise économique dans lequel l'innovation technologique est insuffisante pour impacter l'activité des cabinets.

Horizon 5 ans : regroupement et mise en commun des ressources.

- Dans ce scénario, les développements des outils de legal tech ne sont pas suffisants pour impacter fortement le fonctionnement des cabinets. Les cabinets sont obligés de se réorganiser pour faire face à l'inflation des demandes en droit et répondre aux besoins des clients.
- Les sociétés pluriprofessionnelles d'exercice (SPE) émergent. Elles regroupent plusieurs professions du droit et du chiffre et permettent de proposer aux clients une gamme étendue de services en leur garantissant une cohérence d'intervention sans déroger aux règles régissant chacune d'elles : avocat, commissaire-priseur judiciaire, huissier de justice, notaire, administrateur judiciaire, mandataire judiciaire, conseil en propriété industrielle et expert-comptable. Les SPE apparaissent comme une forme plus aboutie et formalisée des réseaux de travail déjà très pratiqués par certains cabinets.
- D'autres avocats se regroupent sous la forme de cabinets décentralisés. Ces derniers s'organisent comme un réseau d'avocats et d'experts indé-

pendants classiques, mais qui communiquent au travers d'une image de marque commune. Des équipes projet sont constituées par les associés en fonction des demandes des clients. Cette organisation permet aux avocats d'avoir plus de visibilité sur le marché. Elle est également une évolution plus aboutie du réseau de travail mis en place par certains cabinets d'avocats.

- Ces modèles d'organisation s'imposent petit à petit et un phénomène de regroupement des petits cabinets ayant comme effet la réduction progressive du nombre de cabinets de petite taille est observé. Le seul levier pour augmenter la performance d'un cabinet et réduire les coûts est de diversifier les expertises et de mettre en commun les ressources y compris les métiers support.

Horizon 10 ans : développement des « Agences du droit ».

- Les modèles des sociétés pluriprofessionnelles d'exercice et de cabinets décentralisés se développent massivement. Les avocats s'associent avec d'autres professions libérales du droit et du chiffre (notaires, huissiers, comptables) et proposent ainsi au sein d'une unique structure, une offre de service complète à leurs clientèles.
- Ce modèle permet de stabiliser le flux d'affaires des cabinets et de proposer de nouveaux services transversaux. À titre d'exemple des abonnements sont proposés aux entreprises sur divers services. À l'image des cabinets de conseil du big four, des structures de grande taille s'imposent petit à petit sur le marché.

► PISTES POUR L'ACTION

Face aux grandes évolutions anticipées par les scénarios prospectifs, un certain nombre d'actions peuvent être mises en œuvre afin d'accompagner les salariés dans l'évolution de leur métier. En effet la formation des salariés des métiers support doit s'adapter aux nouveaux besoins des cabinets d'avocats en attendant de nouvelles compétences liées entre autre à l'évolution des outils et des modes de travail.

Pour chaque métier support classique, plusieurs besoins de formation ont été identifiés avec pour chacun d'entre eux des propositions d'actions, un calendrier et un pilote.

“ Un nouveau type de cabinets 100% en ligne : ces structures proposent des services juridiques à moindres coûts aux particuliers comme aux entreprises. ”

“ D'autres avocats se regroupent sous la forme de cabinets décentralisés, ils s'organisent comme un réseau d'avocats et d'experts indépendants classiques, mais qui communiquent au travers d'une image commune. ”



2. Une blockchain, ou chaîne de blocs, est une technologie de stockage et de transmission d'informations sécurisée et décentralisée.

3. Le big data, désigne des bases de données dont les caractéristiques en termes de volume, de vitesse et de variété imposent l'utilisation de technologies et de méthodes analytiques particulières pour générer de la valeur.

🕒 Métiers support classiques

	BESOINS IDENTIFIÉS	ACTIONS À METTRE EN PLACE	ÉCHÉANCES	PILOTE
SECRETARE JURIDIQUE	<p>Accompagner la maîtrise des outils digitaux spécifiques aux cabinets d'avocats (progiciels de gestion et juridiques)</p> <p>Renforcer les connaissances sur les services du cabinet et l'évolution de la matière juridique</p>	<ul style="list-style-type: none"> Formation initiale : <ul style="list-style-type: none"> > Créer de nouveaux modules de formation > Compléter le référentiel de formation Formation continue : <ul style="list-style-type: none"> > Créer des modules indépendants > Mettre en place un système de VAE pour accéder à la certification de secrétaire Possiblement renommer cette fonction comme « assistant juridique junior » qui est plus représentatif de la réalité du métier et plus attractif pour les candidats 	1 ^{er} trimestre 2022 pour l'élaboration du contenu	Le groupe de travail en charge de la rénovation des certifications
	Accompagner la montée en compétences avec comme optique une évolution vers les rôles d'assistants juridiques	<ul style="list-style-type: none"> Formaliser des parcours professionnels et des passerelles entre les métiers 	1 ^{er} trimestre 2022 pour l'élaboration du contenu	Le groupe de travail en charge de la rénovation des certifications
	Action transversale	<ul style="list-style-type: none"> Prévoir des actions de communication à destination des cabinets sur les résultats de l'étude prospective et les nouveaux parcours 	1 ^{er} trimestre 2022 (étude) 2 ^e trimestre 2022 (parcours)	CPNE
ASSISTANT JURIDIQUE	<p>Accompagner la spécialisation des assistants (gestion, travail juridique, etc.)</p> <p>Renforcer la montée en compétences sur la gestion de projet juridique</p>	<ul style="list-style-type: none"> Formation initiale : <ul style="list-style-type: none"> > Créer de nouveaux modules de formation > Compléter le référentiel de formation Formation continue : <ul style="list-style-type: none"> > Créer des modules indépendants > Mettre en place un système de VAE pour accéder à la certification de secrétaire 	3 ^e trimestre 2022	Le groupe de travail en charge de la rénovation des certifications
	Accompagner l'évolution des assistants vers les métiers de juriste ou de secrétaire général	<ul style="list-style-type: none"> Formaliser des parcours professionnels et des passerelles entre les métiers Créer un partenariat avec l'université afin de mettre en place des parcours spécifiques pour les assistants 	3 ^e trimestre 2022	Le groupe de travail en charge de la rénovation des certifications
	Former les assistants en continu sur les évolutions de la matière juridique	<ul style="list-style-type: none"> Formation continue : <ul style="list-style-type: none"> > Créer de modules indépendants 	3 ^e trimestre 2022	Le groupe de travail en charge de la rénovation des certifications
	Action transversale	<ul style="list-style-type: none"> Définir les conditions d'accès éventuelles au titre de clerc d'avocat (spécialiste de la procédure) 	3 ^e trimestre 2022	Le groupe de travail en charge de la rénovation des certifications

	BESOINS IDENTIFIÉS	ACTIONS À METTRE EN PLACE	ÉCHÉANCES	PILOTE
JURISTE	<p>Former à la maîtrise des outils de legal tech</p> <p>Former les juristes à la gestion et à l'analyse des données</p> <p>Former les juristes aux méthodes de gestion de projet juridique (chef de projet/management)</p> <p>Former les juristes à la gestion de la relation client et au développement commercial des cabinets (développement d'offres, prospection, fidélisation de clientèle, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Formation initiale : <ul style="list-style-type: none"> > Créer de nouveaux modules de formation > Compléter le référentiel de formation Formation continue : <ul style="list-style-type: none"> > Créer des modules indépendants > Mettre en place un système de VAE pour accéder à la certification de secrétaire 	4 ^e trimestre 2022	Groupe à constituer



Autres métiers

Secrétaire général	Juriste spécialiste de la donnée/legal data scientist	Manager de la connaissance	Chef de projets légaux	Assistants spécialistes
Responsable de développement commercial/business developer	Responsable des services généraux/office manager	Responsable de communication/community manager	Responsable des ressources humaines	Responsable des affaires financières

■ Nouveaux métiers support juridiques en développement depuis quelques années

■ Nouveaux métiers support transversaux non directement liés au cœur du travail juridique

ACTIONS TRANSVERSALES

- Intégrer les différents métiers à la grille des classifications conventionnelles (pilote : CPPNI – dans le cadre de la fusion des champs).
- Prévoir la réalisation d'enquêtes statistiques, auprès des organismes de formation délivrant les certifications portées par l'ADDSA, afin d'identifier l'insertion professionnelle des stagiaires issus des différentes formations, modalité indispensable demandée par France Compétence dans le cadre du renouvellement des titres (CPPNI).
- Prévoir des actions de communication à destination des cabinets d'avocats pour les sensibiliser aux enjeux d'intégrer ces métiers et compétences au sein de leurs structures (pilote : CPPNI - suite à la fusion des champs).
- Lancer une démarche de labélisation des organismes de formations pour répondre aux exigences de France Compétences et aux besoins de la branche (au global sur l'ensemble des formations).

LES CABINETS D'AVOCATS (2018)



11 180
cabinets
employeurs



49 345
salariés



39 799
femmes



9 546
hommes



77%
CDI



8%
CDD

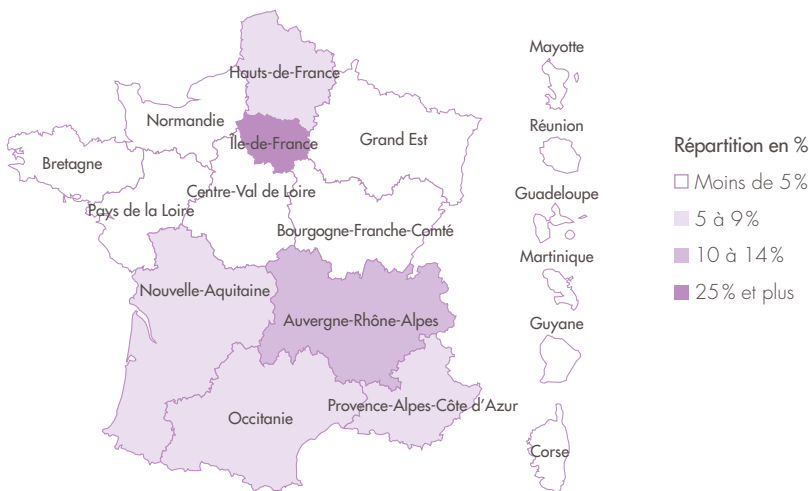


77%
temps complet

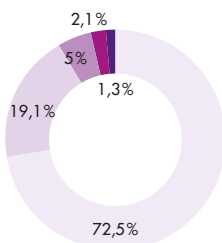


23%
temps partiel

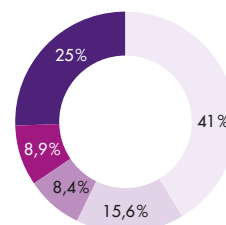
📍 Répartition régionale des cabinets employeurs



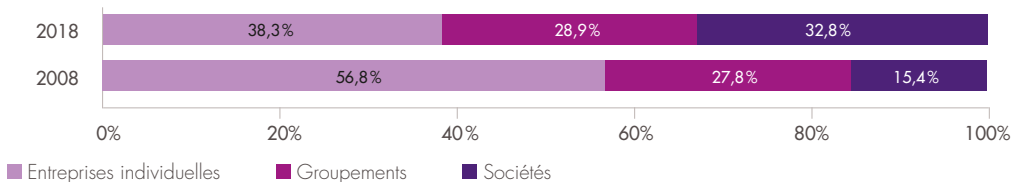
📊 Répartition des cabinets employeurs par nombre de salariés (%)



📊 Répartition des salariés par taille de cabinet (%)



📊 Répartition des cabinets employeurs par statut juridique (%)



📊 Répartition des salariés par genre et type de métier (%)

