



QUESTIONS DE PROSPECTIVE

La prospective des cabinets d'avocats est élaborée à partir d'éléments existants (effectifs actuels, profils des salariés, état des lieux, etc.) et d'éléments projetés (tendances relevées par des études, projections des départs à la retraite, etc.).

La branche professionnelle présente des caractéristiques qui doivent être prises en compte, car elles impactent la prospective :

- la diversité des cabinets, dont la moyenne n'est pas révélatrice tant les écarts sont grands ;
- la diversité des clientèles, des modes de production, des localisations géographiques ;
- l'organisation du travail et des personnels : avocats avec équipe restreinte de salariés ou grands cabinets, etc.

► SUJETS D'INFLUENCE SUR LA PROSPECTIVE

D'autres facteurs extérieurs à la branche influent sur les hypothèses et pourraient avoir un impact à l'avenir : évolution législative, accentuation de la concurrence, et nouveaux équilibres de vie attendus par les actifs.

Ainsi, les cabinets d'avocats doivent réfléchir à l'avenir en intégrant d'autres potentialités : la suppression de la territorialité de la postulation, la banalisation de la prestation, la structuration du processus de production, l'accentuation de la concurrence externe, la réforme de l'accès au titre d'avocat, la nouvelle communication commerciale, l'ouverture du capital...

► TRANSFORMATION MULTIFACTORIELLE EN COURS

Les métiers exercés au sein des cabinets d'avocats, leur répartition et leurs activités ont connu d'importantes transformations depuis une quinzaine d'années. Un premier état des lieux permet de discerner cinq grandes tendances.

1 - Plus d'entreprises et plus d'avocats

Sur les dix dernières années, le nombre d'entreprises a progressé, favorisant ainsi l'emploi. Mais la crise récente a provoqué le recul du nombre de salariés dans les cabinets de taille intermédiaire (3 à 10 salariés). Sur la même période, l'effectif d'avocats a connu une forte croissance, corrélée à un développement important de l'activité et à sa diversification.

Parallèlement, le nombre de salariés est resté stable. Ceci s'explique notamment par une délégation moins importante de missions antérieurement dévolues à d'autres salariés.

Les salariés dédiés aux fonctions supports se concentrent dans les plus grandes entreprises de la branche.

2 - Cabinets à l'heure du numérique

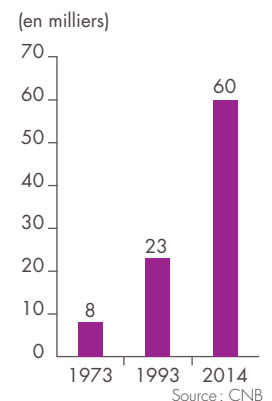
Les cabinets d'avocats ont désormais largement intégré les technologies de l'information et de la communication (TIC). Cela a modifié les relations entre secrétariat et avocats (bureautique, dossiers informatisés, etc.), mais aussi entre l'avocat et



Les équipes d'un cabinet

peuvent comporter avocats, secrétaires, assistants juridiques, documentaliste ou *knowledge manager*, mais aussi des métiers liés aux fonctions support en ressources humaines, en communication ou en comptabilité.

④ Évolution des effectifs d'avocats



ses clients qui le contactent directement par mail ou sur son mobile.

Ces changements ont des conséquences positives : simplifications diverses, scannage automatisé, courriers et mails types, autonomie des avocats, tout autant qu'ils peuvent complexifier l'organisation (doublement des communications mail et papier, des dossiers numériques et édités sur papier, etc.) et exiger une forte réactivité.

3 - Insertion professionnelle contrastée des jeunes avocats

L'effectif des avocats est à rapprocher du développement important de l'activité sur la période. Pourtant, l'équilibre est fragilisé par la crise. L'insertion professionnelle des jeunes avocats est désormais plus délicate, témoignant même d'une précarisation pour certains.

Le statut de collaborateur libéral connaît une forte croissance, notamment parce qu'il permet une plus grande souplesse vis-à-vis du marché et des contraintes de l'activité quotidienne.

Si les cabinets affichent moins de mentions de spécialité, certains développent néanmoins des profils hyperspécialisés parmi leurs collaborateurs pour répondre aux nouveaux marchés de niche.

4 - Croissance de l'activité en berne

La crise financière n'a pas épargné les cabinets d'avocats. Les constats actuels ne permettent pas de discerner le conjoncturel du structurel, mais quatre impacts sont identifiables :

- absence de croissance de l'activité ;
- développement de la facturation par mission ;
- intensification de la concurrence ;
- renforcement des petits cabinets moins sensibles aux variations macro-économiques.

Le manque de visibilité et cette fragilisation de l'activité freinent l'emploi dans le secteur.

5 - Métiers en mutation

Dans une relation complexe de cause à effet, tous ces éléments influent sur l'exercice des métiers. Les emplois et les fonctions ne sont plus aussi clairement définis et certains restent plus valorisés et développés que d'autres.

Statistiques

En 2012, la branche compte

27 000 cabinets

aux profils très hétérogènes,

dont **11 000 employeurs**.

Sur 100 000 actifs, plus de la moitié sont des avocats libéraux. Parmi les salariés – dont le nombre est stable autour de 38 000 ETP – les secrétaires et les assistants juridiques sont les plus représentés, particulièrement dans les gros cabinets.



Les femmes sont désormais majoritaires dans tous les statuts et toutes les fonctions.



L'hétérogénéité des revenus s'affirme, le nombre d'avocats libéraux continue de progresser, les technologies et les effets de la crise sont à l'origine de réorganisations, autant de points qui questionnent l'avenir de la profession.



Équilibre économique, TIC, formations et compétences font évoluer la répartition du travail, les profils des salariés et les relations hiérarchiques dans les cabinets d'avocats.

EN SAVOIR

Retrouvez l'intégralité de cette étude
www.observatoire-metiers-entreprises-liberales.fr

⊕ Emplois et fonctions aujourd'hui au sein des cabinets

Secrétariat-assistantat une plus-value pas toujours optimisée	Secrétaire un besoin réel mais en retrait	Assistant juridique un développement contrarié	Juriste une perspective quasi inexistante
Documentaliste et knowledge manager une fonction stratégique peu répandue	Métiers support professionnalisation en cours	Avocat moins de salariat et toujours plus d'autonomie	Associés besoin de compétences managériales

TROIS SCÉNARIOS ENVISAGÉS

L'état des lieux a permis d'élaborer trois scénarios distincts, fondés sur des variables priorisant différemment les indicateurs retenus (économique, structurel, législatif, etc.).

⊕ Hypothèses retenues pour chacun des scénarios

Scénario	A comme Atone	B comme Baisse	C comme Croissance
Activité	<ul style="list-style-type: none"> Maintien de la crise 	<ul style="list-style-type: none"> Maintien de la crise 	<ul style="list-style-type: none"> Élargissement des activités des avocats
Chiffre d'affaires et production	<ul style="list-style-type: none"> Évolution incertaine du chiffre d'affaires par avocat 	<ul style="list-style-type: none"> Érosion du chiffre d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> Approfondissement de l'activité et développement du chiffre d'affaires Développement de prestations banalisées et de prestations à coût réduit Structuration d'un processus de production
Communication	<ul style="list-style-type: none"> Maximisation de la communication par les nouveaux installés 	<ul style="list-style-type: none"> Boom des services Web de premier niveau Investissements lourds dans des outils de communication 	<ul style="list-style-type: none"> Investissement lourd dans des outils de communication
Concurrence et effectifs	<ul style="list-style-type: none"> Concurrence accrue des autres professions Croissance soutenue du nombre d'avocats 	<ul style="list-style-type: none"> Intensification de la concurrence entre avocats Croissance maintenue de leur nombre 	<ul style="list-style-type: none"> Reprise du développement de gros cabinets d'affaires et de la mutualisation des plus petits Développement des fonctions support
Profession Avocat	<ul style="list-style-type: none"> Autonomisation des avocats 		<ul style="list-style-type: none"> Obligation de période en cabinet pour l'obtention du titre d'avocat et régulation du nombre de places



Scénarios et hypothèses

visent à aider les acteurs du secteur à envisager l'avenir, particulièrement en termes d'emplois et de compétences. La réalité sera sans doute une combinaison de ces projections.

QUE RETENIR DE CES SCÉNARIOS ?

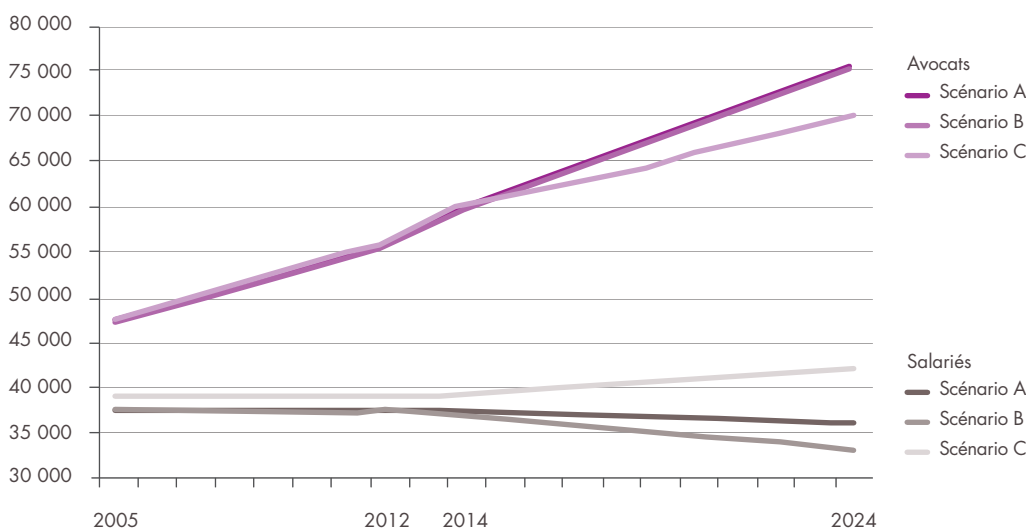
► COURBES DES ACTIFS

Les scénarios et leurs hypothèses permettent de projeter leurs conséquences sur l'emploi dans la branche, en distinguant les salariés et les avocats.

Les trois hypothèses soulignent :

- une croissance continue du nombre d'avocats (de + 16 % pour le scénario C à + 26 % pour les deux autres) ;
- une projection très différente de l'évolution du salariat (de - 10 % à + 7 %).

① Courbes de l'emploi, selon les scénarios



► POSSIBILITÉ MAINTENUE DU TRAVAIL EN ÉQUIPE

Existe-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 ou de métiers support. Ce développement exige une croissance générale de l'activité économique et un développement des prestations juridiques du ressort des avocats. Pourtant, force

est de constater que l'augmentation du nombre d'avocats, les TIC et l'autonomisation qui en découle offrent des possibilités de travailler sans salarié ou presque. Si l'alternative entre personnel réduit et équipe renforcée demeure, dans un contexte de crise économique, l'inclination pour une organisation à effectif réduit se rencontre et se conforte.



La prospective

n'est pas une prévision figée mais bien un point de départ pour inventer l'avenir.

DES SCÉNARIOS AUX ACTIONS

► COMMENT DÉVELOPPER L'EMPLOI ?

Face à ces hypothèses, l'ensemble de la branche professionnelle peut agir pour encourager le développement de l'emploi dans les cabinets d'avocats. Elle adopterait ainsi une démarche collective, proactive et dynamique face à son propre avenir.

Dans le cadre d'un scénario négatif, les cabinets garderaient au contraire un positionnement attentiste face à l'activité, valorisant la culture de l'avocat solo, sans prendre en compte les innovations des professions concurrentes.



Proactivité et innovation

Les cabinets d'avocats peuvent collectivement faire des choix favorables à l'emploi.



Pour demain,

rester vigilant et conforter la complémentarité des équipes.

Ⓜ Contributions positives au contexte

Axes pour le développement	Actions de la branche et des cabinets	Contexte favorable au développement de l'emploi
<ul style="list-style-type: none"> Évolution de l'activité 	<ul style="list-style-type: none"> Positionnement prospectif Communication (au niveau de la branche et des avocats) Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> Judiciarisation Élargissement des activités Croissance de l'activité
<ul style="list-style-type: none"> Évolution du nombre d'avocats 	<ul style="list-style-type: none"> Définition d'une période obligatoire en cabinet pour le diplôme d'avocat 	<ul style="list-style-type: none"> Régulation du nombre d'avocats
<ul style="list-style-type: none"> Modes de production 	<ul style="list-style-type: none"> Formation à la synergie avocat/secrétaire et à la délégation de tâches 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation alternative du travail avec la structuration d'une équipe autour de l'avocat Mutualisation
<ul style="list-style-type: none"> Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> Veille 	<ul style="list-style-type: none"> Proactivité et innovation

► LEVIERS COMPLÉMENTAIRES À L'ACTION

La branche et les employeurs pourraient s'appuyer sur la formation, le développement de compétences, et le suivi statistique précis et régulier des effectifs.

Les salariés peuvent en effet, grâce à l'Enadep et aux CQP, trouver les moyens de s'adapter à l'évolution des cabinets et de leurs métiers.

Les cabinets, de leur côté, devraient développer leur connaissance transversale du coût et de la valeur ajoutée d'un secrétariat. Les avocats seraient ainsi confortés dans leur fonction managériale. Les secrétaires et assistants juridiques seraient, pour leur part, perçus plus clairement comme une force permettant de

sécuriser la capacité de travail de l'entreprise, au-delà de leur coût.

Ces mêmes cabinets pourraient s'appuyer sur leurs assistants pour augmenter leurs compétences en communication et en marketing, gages d'une présence dynamique sur le marché et d'un développement de leur activité.

Enfin, le suivi régulier de l'évolution des effectifs salariés par la branche professionnelle, prenant en compte l'hétérogénéité des cabinets, serait une aide à l'analyse de l'évolution des besoins en emploi et en formation, mais aussi à la prise de décision.