



OMPL

Observatoire des Métiers
des Professions Libérales

Synthèse

du portrait prospectif approfondi

de la branche des cabinets d'avocats

Observatoire des Métiers des Professions Libérales

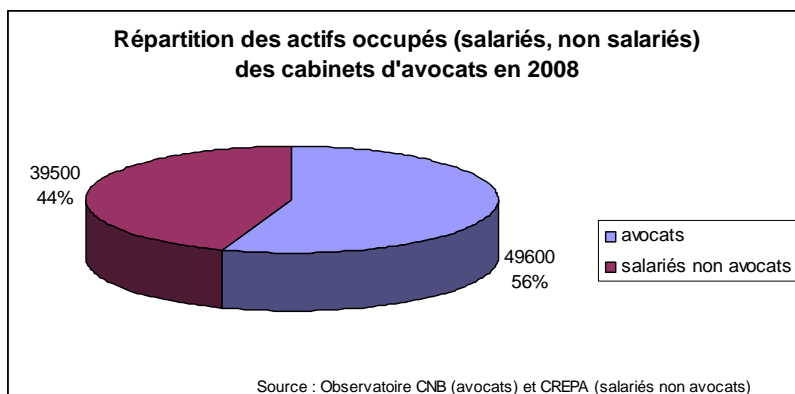
52-56, rue Kléber - 92309 LEVALLOIS-PERRET Cedex
Tél. 01 46 39 38 77 - Fax 01 46 39 38 94 - e.mail : ompl@opcapl.com

Sommaire

1. La branche des cabinets d'avocats : près de 90 000 «actifs occupés»	3
2. Le profil des salariés : une forte proportion de femmes non cadres, et un taux de temps partiel élevé	5
3. Le poids des cabinets d'avocats dans les services juridiques	7
4. Des besoins croissants de services juridiques	7
5. Les enjeux prospectifs	8
6. Les premières pistes de réflexion pour la branche	13

1. La branche des cabinets d'avocats : près de 90 000 « actifs occupés »

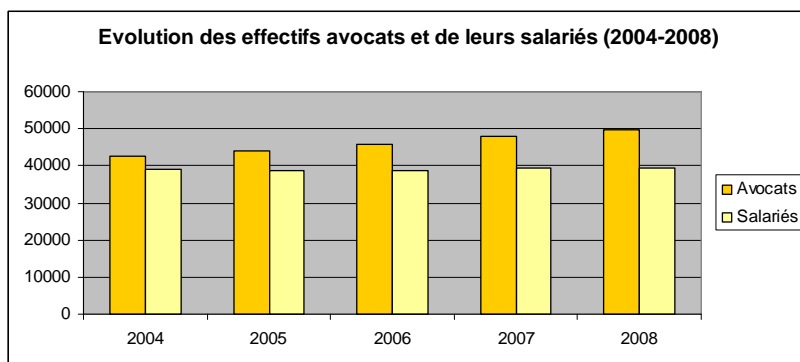
Près de 50 000 avocats et près de 40 000 salariés en 2008



Les cabinets d'avocats employaient au 1^{er} janvier 2008 un peu plus de 89 000 « actifs » (salariés et non salariés), dont près de 50 000 avocats (56 %) et un peu moins de 40 000 salariés (44 %).

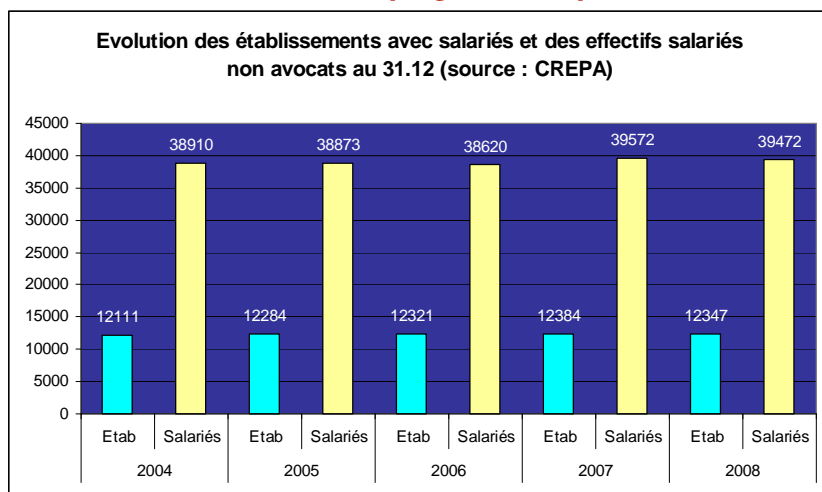
En 4 ans (de 2004 à 2008), l'effectif est passé de 81 500 à 89 000, soit 7 500 actifs supplémentaires (+ 9%).

0,8 salariés pour un avocat en 2008



Le poids des avocats dans les effectifs est en augmentation, du fait d'une croissance plus rapide que celle des salariés sur la période 2004-2008. Ainsi, le ratio salariés/avocats est passé de 0,9 avocat par salarié à 0,8 entre 2004 et 2008.

Des effectifs salariés en faible progression depuis 2004

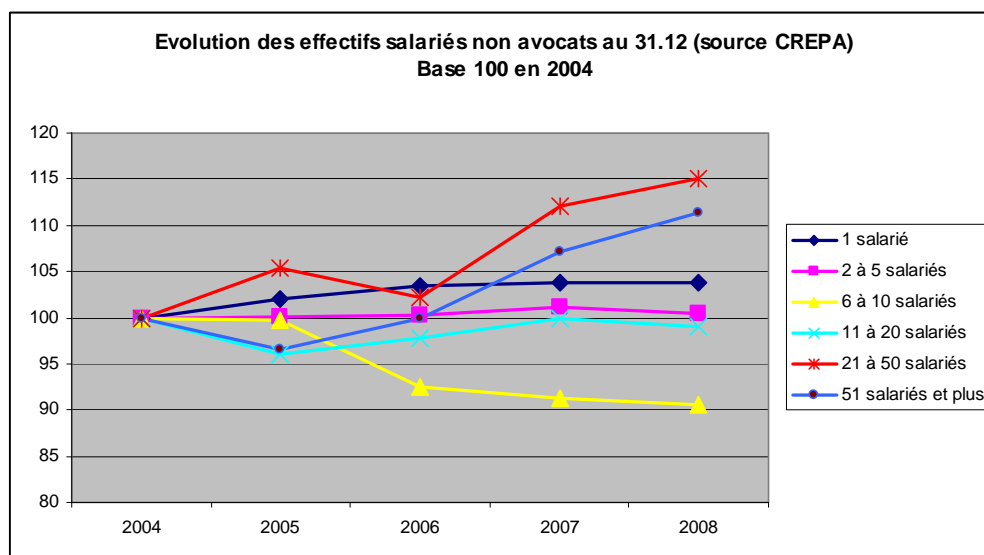


Depuis 2004, la croissance des effectifs salariés a été nettement inférieure à celle des avocats : + 0,4 % par an contre + 3,9 % par an.

Plusieurs facteurs peuvent l'expliquer :

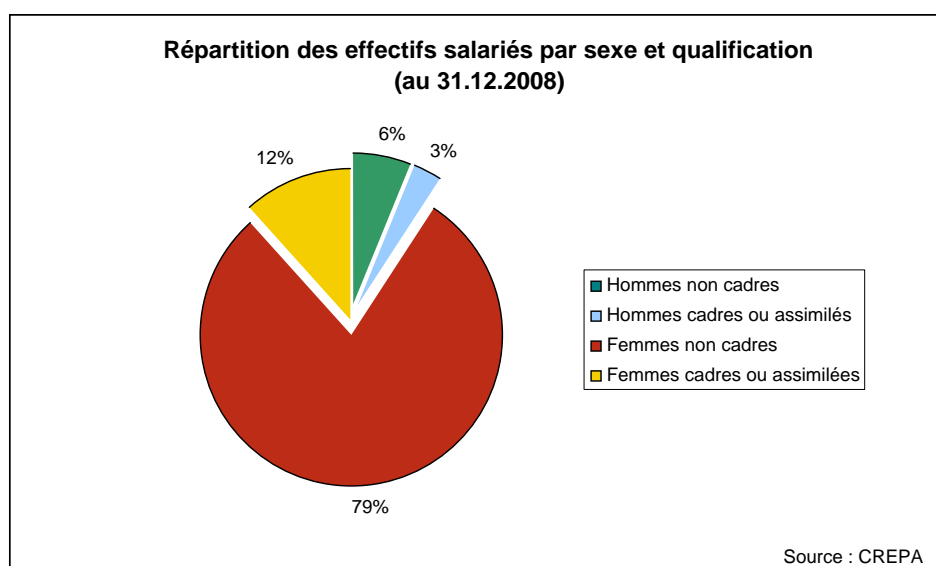
- les progrès technologiques (informatique-bureautique, systèmes de dictée vocale) permettent aux avocats d'être plus productifs et plus autonomes, ce qui réduit les besoins pour certaines tâches de frappe, saisie ou mise en forme qui incombait beaucoup plus aux secrétaires et assistantes auparavant ;
- une partie de ces emplois autrefois salariés peuvent être sous-traités (fonction d'accueil, mais aussi de secrétariat) ;
- les cabinets ont privilégié aussi pour leur cœur de métier le recrutement d'avocats collaborateurs libéraux plutôt que de juristes salariés.
- Enfin, les grands cabinets d'affaires anglo-saxons, qui ont vu leur poids augmenter sur cette période (dans le chiffre d'affaires et dans les effectifs), privilégient le recrutement des avocats afin de développer l'activité et ont une gestion des ressources humaines très rigoureuse pour limiter les frais de personnels salariés.

Une croissance plus rapide des effectifs salariés dans les cabinets de plus de 20 salariés



Depuis 2004, l'effectif salarié a progressé (+ 560 emplois créés) sensiblement plus vite dans les cabinets de plus de 20 salariés (environ + 1 000 emplois), alors que ceux de moins de 6 salariés ont très peu progressé (+ 260). Les cabinets de 6 à 20 salariés ont même vu leurs effectifs baisser (- 680).

2. Le profil des salariés : une forte proportion de femmes non cadres, et un taux de temps partiel élevé



4 salariés sur 5 sont des femmes non cadres. Ceci reflète notamment le poids des assistantes et secrétaires dans l'effectif salarié.

15 % des salariés ont le statut cadre. La proportion de cadres est plus faible parmi les femmes (13 %) que parmi les hommes (35 %).

Evolution des effectifs salariés au 31.12.2008

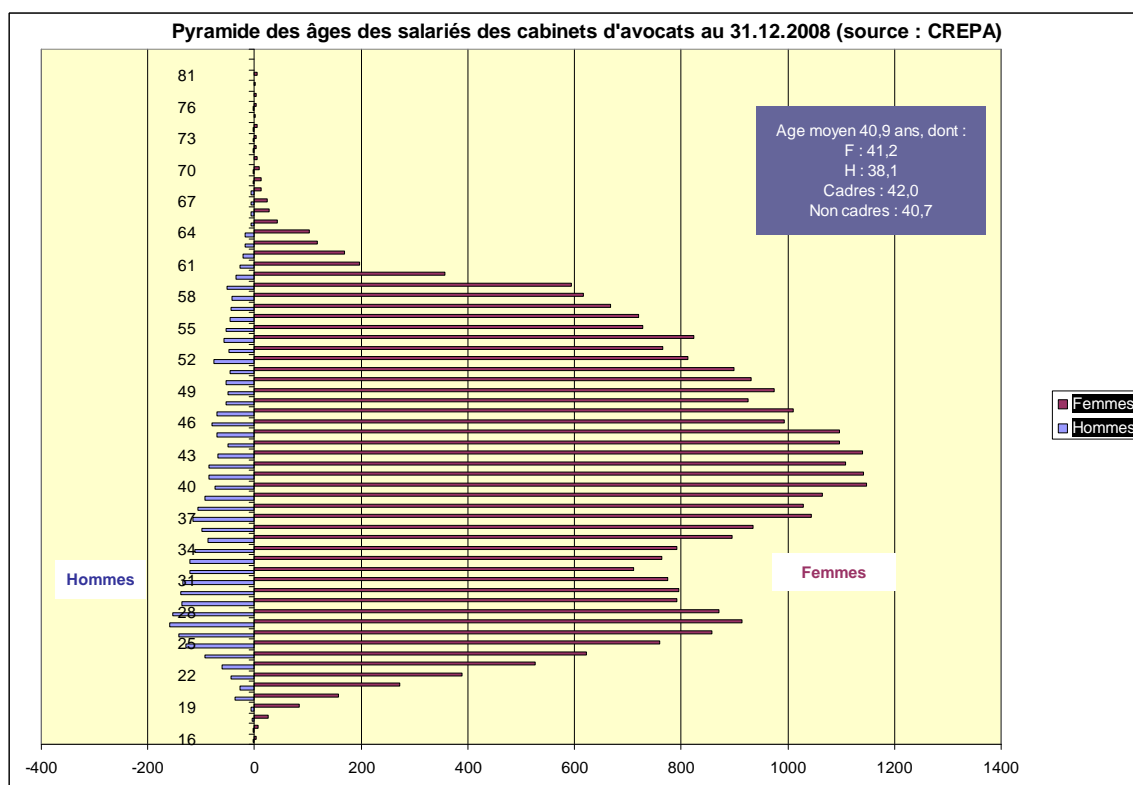
	31.12.2004	31.12.2008	% en 2008	Evolution en %
Total cadres	4 943	5 884	14,9 %	19,0 %
Total non cadres	3 3967	33 588	85,1 %	- 1,1 %
Total temps complet	25 306	25 634	64,9 %	1,3 %
Total temps partiel	13 604	13 838	35,1 %	1,7 %
Total hommes	3 434	3 638	9,2 %	5,9 %
Total femmes	35 476	35 834	90,8 %	1,0 %
Total général	38 910	39 472	100,0 %	1,4 %

Source : CREPA

En évolution depuis 2004, on observe une élévation du niveau de qualification avec la progression rapide des cadres (+ 19 %) alors que les effectifs non cadres ont légèrement diminué.

Si les femmes restent largement majoritaires parmi les salariés, ce sont les hommes qui progressent le plus rapidement. Ainsi, les hommes cadres ont progressé de 20 % sur la période et les femmes cadres ont également progressé fortement (+ 19 %) alors que les femmes non cadres (- 1 %) comme les hommes non cadres (- 0,3 %) ont légèrement perdu des effectifs.

Un peu plus d'un tiers des salariés exercent à temps partiel, et ce taux est plus élevé pour les femmes (majoritairement non cadres).

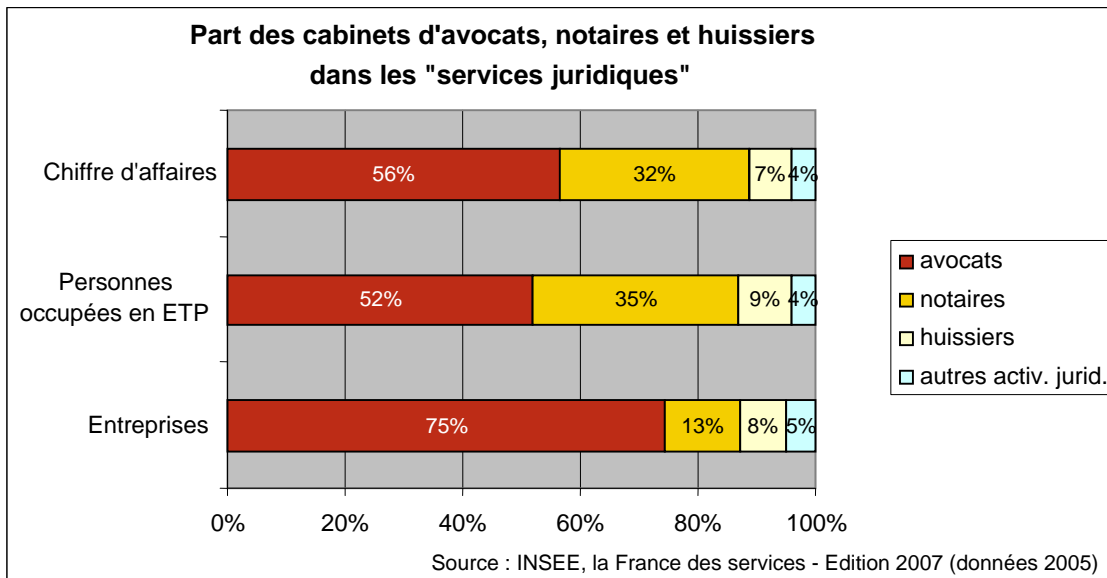


	Cadres	%	Non cadres	%	Total	%
< 25 ans	69	1 %	2 411	7 %	2 480	6 %
25-29 ans	711	12 %	4 413	13 %	5 123	13 %
30-34 ans	843	14 %	3 800	11 %	4 643	12 %
35-39 ans	912	15 %	4 787	14 %	5 699	14 %
40-44 ans	940	16 %	5 311	16 %	6 250	16 %
45-49 ans	867	15 %	4 682	14 %	5 550	14 %
50-54 ans	740	13 %	3 962	12 %	4 702	12 %
55-59 ans	592	10 %	3 121	9 %	3 713	9 %
60-64 ans	185	3 %	920	3 %	1 105	3 %
65 ans et plus	25	0 %	181	1 %	207	1 %
Total	5 884	100 %	33 588	100 %	39 473	100 %

L'âge moyen des salariés est inférieur à 41 ans, ce qui est relativement jeune. Les femmes sont légèrement plus âgées que les hommes. On observe relativement peu d'écart entre les non-cadres (40,7 ans) et les cadres (42 ans). Les départs en retraite alimenteront cependant potentiellement un volume important des besoins de recrutement prévisionnels des salariés (voir ci-après).

3. Le poids des cabinets d'avocats dans les services juridiques

Plus des ¾ des entreprises, et plus de la moitié du chiffre d'affaires et des effectifs des «services juridiques»



En 2005, les cabinets d'avocats employaient 80 400 personnes en équivalent temps plein, soit un peu plus de la moitié des 156 000 ETP des « services juridiques », et généraient 10,26 milliards d'euros de chiffre d'affaires (pour un total de 18,38 milliards d'euros dans les « services juridiques »).

Ainsi, la part des cabinets d'avocats dans l'ensemble des activités de « services juridiques » est très significative, que ce soit en nombre d'entreprises (environ les ¾ des 40 500 entreprises recensées) et dans une proportion moindre dans le chiffre d'affaires et dans les effectifs occupés (les notaires représentant environ 1/3 des effectifs comme du chiffre d'affaires).

4. Des besoins croissants de services juridiques

Une augmentation constante des dépenses de consommation de services juridiques

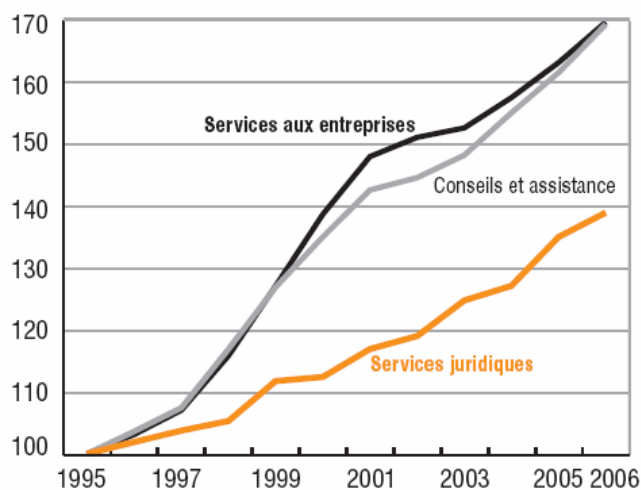
Quelques chiffres clés peuvent être indiqués en ce qui concerne la demande de services juridiques.

- les dépenses des ménages en services juridiques représentent 0,7 % de leurs dépenses totales de consommation en 2006 ;
- en évolution, ces dépenses ont progressé de + 4,4 % par an en valeur de 1990 à 2006, plus rapidement que l'ensemble des dépenses des ménages (3,4 % par an), mais moins fortement que la moyenne des dépenses en services aux entreprises (+ 5,8 % par an).

Une augmentation parallèle de la « production » de services juridiques

Production en volume de 1995 à 2006

indice base 100 en 1995



Source : Insee, comptes nationaux.

Face à l'augmentation de la demande, il y a eu au cours des 10 dernières années une progression régulière de l'activité dans les services juridiques.

Ainsi, de 1995 à 2006, l'activité des services juridiques a progressé de près de 40 %. Elle reste cependant inférieure à la croissance de l'ensemble de la production de services aux entreprises (+ 70 %).

5. Les enjeux prospectifs

Une branche confrontée à d'importantes évolutions

Il convient au préalable de rappeler que la prospective dans la branche des cabinets d'avocats est un exercice difficile dans le contexte actuel fortement évolutif. Au moment de cette étude, d'importantes réformes sont en cours de préparation (à la suite des rapports Darrois sur les Professions du Droit, Léger sur la réforme de l'instruction et de la procédure pénale), ou n'en sont qu'au début de leur mise en œuvre (réforme de la carte judiciaire).

Un marché du service juridique et de l'activité de conseil en plein développement, mais très concurrentiel

Face à des exigences toujours plus fortes des clients - « consommateurs de droit » - en termes de qualité, mais aussi de coût des prestations, les avocats doivent rester compétitifs, alors que la concurrence d'autres professionnels du droit ou d'autres professions se développe : notaires et huissiers sur le conseil juridique, experts-comptables (qui peuvent pratiquer le droit à titre accessoire), ingénieurs conseil (qui peuvent établir certains contrats), consultants, etc.

La concurrence entre les avocats eux-mêmes est également de plus en plus forte.

Le mouvement de déréglementation croissante en cours pour les prestations de service juridique est un enjeu majeur. La directive européenne sur les services doit être transposée au plus tard le 28 décembre 2009, et cela pourrait apporter d'importants changements dans les conditions d'exercice de la profession, en contribuant à la libéralisation du marché des activités juridiques et en l'ouvrant davantage encore à la concurrence.

Une internationalisation croissante des activités juridiques

Si les cabinets français ont longtemps privilégié le marché national, ils ont été confrontés d'une part à une concurrence des cabinets étrangers sur leur marché, et à la nécessité ensuite de rechercher de nouvelles sources de croissance sur des marchés en fort développement (secteur du conseil et des cabinets d'affaires), mais mondialisés. Cette mondialisation s'accroît, et les services juridiques sont de plus en plus transfrontaliers.

Une alternative entre deux grands modèles de développement

Deux perspectives sont possibles :

- tendre vers le modèle des pays de «Common Law» - d'inspiration néolibérale, « en libéralisant l'environnement économique, en allégeant au maximum la législation, les réglementations et les procédures bureaucratiques qui conditionnent le climat des affaires » (rapport du CNB sur la mondialisation des services juridiques) ;
- ou maintenir un modèle dit « romano-germanique », davantage régulé.

Des enjeux et réformes qui concerneront plus spécifiquement les cabinets à dominante judiciaire

Sans rentrer dans le détail dans le cadre de cette synthèse, plusieurs enjeux ont été soulignés dans le domaine judiciaire : réforme de la carte judiciaire ; intégration des avoués près la Cour d'appel à la profession d'avocat à compter du 1^{er} janvier 2010 ; réforme de la postulation devant les Cours d'appel ; réforme de l'instruction et de la procédure pénale (rapport Léger). Ces réformes vont impacter l'activité des cabinets concernés, voire même de manière plus fondamentale le métier d'avocat lui-même, en ce qui concerne la réforme de l'instruction et de la procédure pénale.

La perspective d'une ouverture des professions juridiques et d'un élargissement des activités des avocats

Enfin, on ne peut envisager l'évolution prospective de l'emploi dans les cabinets d'avocats sans prendre en compte la réflexion initiée par la Commission Darrois. Là encore, de manière très synthétique, les pistes proposées devraient favoriser :

- le développement de «l'interprofessionnalité» qui permettrait aux avocats, aux autres professionnels du droit, aux experts-comptables, d'exercer dans une structure commune ou en partenariat ;
- la création d'un statut d'avocat en entreprise ;
- le projet d'une formation commune à tous les juristes (écoles communes après le master) ;
- le développement de l'accès au droit (au-delà du contentieux), pour bénéficier d'une garantie juridique pour des actes plus quotidiens (contrats...) via un nouvel outil juridique : l'acte sous seing privé contresigné par un avocat ;
- la réforme de l'aide juridictionnelle.

Les scénarios à l'horizon 2015

A partir de ces enjeux prospectifs et des facteurs d'évolution identifiés, deux scénarios sont proposés :

Scénario 1 : «*Déréglementation des prestations de services juridiques et ouverture à la concurrence*»

Scénario 2 : «*Ouverture des professions juridiques et régulation*».

Ils se différencient en particulier par :

- L'évolution attendue du «marché du droit» (périmètre constant ou évoluant faiblement dans le scénario 1, périmètre élargi dans le scénario 2).
- Le degré de déréglementation des services juridiques en France et en Europe (fort dans le scénario 1, faible dans le scénario 2).
- Le niveau de la concurrence entre les cabinets d'avocats, et avec d'autres professionnels du droit ou hors professions juridiques (fort dans le scénario 1, plus faible et mieux régulé dans le scénario 2).
- La diversification des champs d'intervention des cabinets d'avocats et l'impact des grandes réformes en cours ou en projet (en particulier avec un renforcement des coopérations interprofessionnelles et une plus grande ouverture de l'activité à de nouveaux marchés dans le scénario 2).

Les principaux résultats des projections d'emplois

Tableau de synthèse

	2008	2015 tendanciel	2015 scénario 1	2015 scénario 2
Avocats (1)	49 619	59 600	55 100	61 830
Salariés non avocats (2)	39 472	41 100	39 800	42 300
Dont cabinets à dom. Juridique	10 163	12 000	11 300	12 350
Dont cabinets à dom. Judiciaire	29 309	29 100	28 500	29 950
Total "branche" (1) + (2)	89 091	100 700	94 900	104 130
Ratio salariés/avocats	0,80	0,69	0,72	0,68

Sc. 1 - Déréglementation et ouverture à la concurrence

Sc. 2- Ouverture des professions juridiques & régulation

Les projections d'emploi aboutissent selon les scénarios envisagés à une fourchette comprise entre 95 000 et 104 000 actifs occupés à l'horizon 2015, dont 40 000 à 42 000 salariés.

Le prolongement tendanciel des évolutions récentes (2004-2008) ferait passer le ratio salariés/avocats de 0,80 à 0,69 à l'horizon 2015.

Le scénario 1 conduirait à une plus faible croissance des effectifs avocats et des effectifs salariés des cabinets « juridiques », avec en particulier une baisse plus marquée des salariés dans les cabinets à dominante judiciaire. Le scénario 2 (ouverture des professions juridiques et régulation) permet une croissance plus forte de l'ensemble des effectifs (avocats et non avocats).

Besoins de recrutement totaux 2009-2015

	Scénario tendanciel	Scénario 1	Scénario 2
Créations nettes d'emplois	+ 1 450	+ 300	+ 2 400
Besoins de renouvellement*	+ 8 100		

* départs en retraite de salariés

Sc. 1 : Déréglementation des prestations de services juridiques, ouverture à la concurrence

Sc. 2 : Ouverture des professions juridiques et régulation

Selon le scénario, les besoins de recrutement de salariés varient entre + 300 et + 2 400 créations nettes d'emploi, auxquelles s'ajouteront les besoins de remplacement liés au départ en retraite des salariés (+ 8 100).

Les évolutions des métiers et des besoins en compétences à anticiper pour les salariés

	Les évolutions attendues du métier	Les compétences à renforcer
Avocats	<p>Faibles perspectives de développement de l'emploi salarié aujourd'hui...</p> <p>... mais la perspective de la création d'un statut d'avocat en entreprise (rapport Darrois), ouvert aux titulaires du CAPA, pourrait améliorer « la fluidité entre le statut de salarié d'entreprise et la pratique libérale ».</p> <p>Tendance à l'hyperspécialisation du métier, en particulier dans les grands cabinets d'affaires.</p> <p>Dans le domaine judiciaire, avec la réforme de l'instruction et de la procédure pénale (rapport Léger), le rôle et la posture de l'avocat pourraient évoluer dans une procédure désormais contradictoire, et non plus inquisitoire.</p>	<p>Compétences de manager et de développeur d'affaires : économie, gestion, gestion des ressources humaines et des compétences</p> <p>Compétences organisationnelles et NTIC</p> <p>Culture commune à l'ensemble des professionnels du droit (dans la perspective d'une réforme et d'une formation initiale commune aux professionnels du droit)</p> <p>Actualisation des connaissances en droit « Mise en perspective interprofessionnelle de la règle de droit » (rapport Darrois)</p> <p>Besoin de compétences nouvelles liées à la perspective de réforme de l'instruction et de la procédure pénale</p>
Juristes	<p>Présence en entreprise, ou dans des cabinets d'avocats (surtout dans les cabinets à dominante judiciaire).</p> <p>Peu de cabinets d'affaires anticipent un développement de cette fonction aujourd'hui (préférence pour le recrutement d'avocats collaborateurs aux juristes salariés)...</p> <p>... mais cela pourrait changer avec la création envisagée d'un statut d'avocat en entreprise.</p>	<p>Actualisation des connaissances en droit.</p> <p>Développement des compétences spécifiques (selon spécialisation).</p> <p>Culture économique, voire double compétence juridique/économie ou gestion.</p>
Assistants juridiques	<p>Un métier qui pourrait se développer, notamment dans les « petits cabinets » à dominante judiciaire (ou spécialisés en droit social, droit du travail...).</p>	<p>Actualisation des connaissances juridiques ; logiciels de gestion documentaire ; langues.</p> <p>Double compétence juridique/organisationnelle.</p> <p>Développement des capacités d'initiative, d'autonomie.</p>
Secrétaires	<p>Le ratio secrétaire/avocat devrait diminuer (jeunes avocats plus autonomes, recours aux systèmes de dictée vocale, etc.).</p> <p>Risque d'externalisation, voire de délocalisation.</p> <p>Le métier reste important dans les « petits cabinets », où elles sont plus polyvalentes, et dans les cabinets à dominante judiciaire qui peuvent employer des secrétaires juridiques.</p> <p>Certains cabinets souhaiteraient former leurs secrétaires pour qu'elles évoluent vers le métier d'assistante.</p>	<p>Connaissance de l'organisation du système judiciaire (les principes, les juridictions).</p> <p>Anglais.</p> <p>Maîtrise des outils d'informatique /bureautique, compétences relationnelles (communication, relation client, capacité de résistance au stress, à gérer plusieurs dossiers en simultanée,...)</p> <p>Evolution vers un profil plus proche de l'assistante juridique, plus autonome.</p>

6. Les premières pistes de réflexion pour la branche

Les premières pistes proposées sont les suivantes :

- Anticiper les besoins de renouvellement liés au vieillissement qui alimenteront l'essentiel des recrutements de salariés.
- Encourager la profession à diversifier les compétences et profils de salariés recrutés.
- Favoriser l'accès à la formation des salariés et développer l'offre de formation des salariés, à l'instar d'autres professions du droit (notaires).
- Anticiper la poursuite de la diminution du ratio secrétaires/avocats. Favoriser l'évolution des secrétaires qui le souhaitent vers le métier d'assistante juridique.
- Préparer la montée en compétences des futures assistantes juridiques (AJ) : mise en place d'actions de formation ; acquisition de compétences ; promotion de la VAE pour les AJ qui ont les compétences mais pas la certification.
- Réfléchir à l'enjeu de l'attractivité de la branche auprès de ses salariés : enrichissement et valorisation des métiers support ; diversification possible des métiers dans les cabinets d'avocats.
- Mobiliser la branche sur la veille et l'anticipation des enjeux d'évolution RH.