

2022

Cabinets d'avocats



ÉTUDE PROSPECTIVE



étude

Ompl
Observatoire des métiers
dans les professions libérales



103 449
entreprises
employeuses



424 282
salariés



82,8 %
femmes



17,2 %
hommes

3 SECTEURS



Cadre de vie-technique



Juridique



Santé

11 BRANCHES



Entreprises
d'architecture



Études d'administrateurs
et mandataires judiciaires



Cabinets dentaires



Entreprises d'experts
en automobile



Cabinets d'avocats



Laboratoires de biologie
médicale extra-hospitaliers



Offices de commissaires-priseurs
judiciaires et sociétés
de ventes volontaires



Cabinets médicaux



Études d'huissiers
de justice



Pharmacie d'officine



Cliniques vétérinaires



+ de 100
études



30
baromètres annuels



Rencontres régionales
et conférences thématiques



ÉDITO

Explorer les futurs possibles

Cette étude prospective a été commanditée par la CPNEFP de la branche des cabinets d'avocats. Principalement axée sur une analyse qualitative des évolutions à l'œuvre dans la branche, elle permet, au-delà des statistiques, une compréhension des changements qui s'opèrent.

Acteurs majeurs du système judiciaire, les cabinets d'avocats sont confrontés à des évolutions importantes qui interrogent leur modèle actuel.

À partir des constats effectués, l'étude explore plusieurs scénarios prospectifs et des pistes d'actions possibles. Ces pistes sont proposées à la réflexion des partenaires sociaux afin qu'ils puissent définir leur stratégie emploi-formation dans le cadre de leurs missions au regard des enjeux actuels et futurs.

Partenaire privilégié de la CPNEFP (Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle), l'OMPL met au service de tous les acteurs emploi formation les résultats de son expertise.

Jacques NINEY
Président

Roger HALEGOUET
Vice-président



SOMMAIRE

- 05 Principaux enseignements
 - De l'état des lieux...
 - ...À la prospective
- 13 Étude initiée par la CPNE-FP de la branche des cabinets d'avocats
 - Objectifs
 - Méthodologie de l'étude
- 15 Tendances clés impactant les cabinets d'avocats
 - Impacts des tendances observées sur les cabinets d'avocats
 - Impacts des tendances sur les métiers
- 24 Enseignements de l'étude quantitative
- 28 Analyse comparée de formations à destination des métiers supports
- 32 Cartographie des métiers support dans les cabinets d'avocats
- 35 Scénarios prospectifs
 - 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
- 42 Recommandations et pistes d'actions
- 46 Annexes

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 fiducie 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.

“

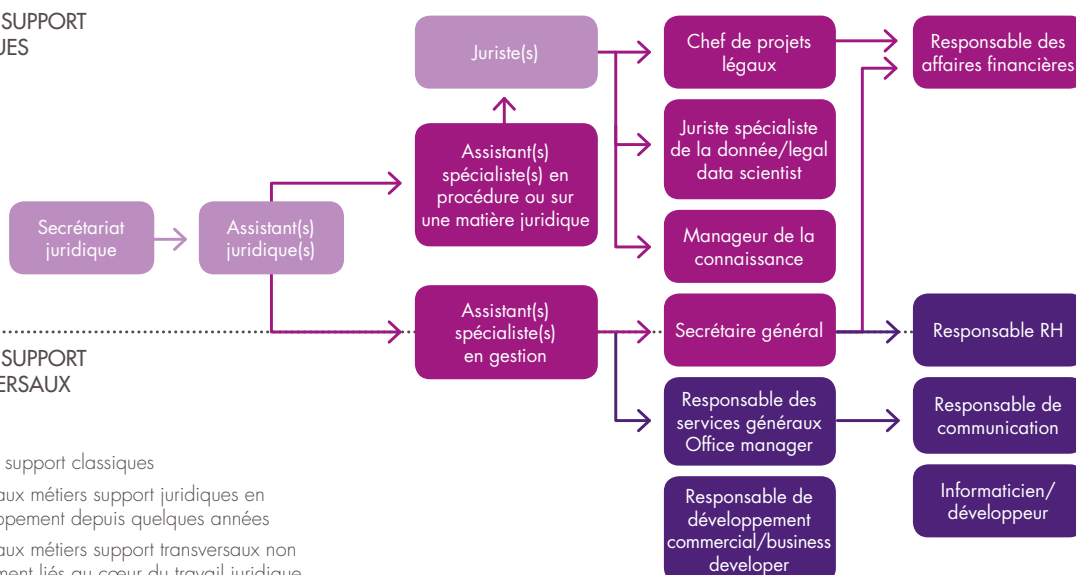
Les avocats cherchent de nouvelles compétences techniques afin de développer ou de maintenir leur activité dans un contexte concurrentiel renforcé.

📍 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 (ATAWAD¹, 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 tota-

lement 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 documents, 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.

“

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'ATAWAD (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.).



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 contraint.

- 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.

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.

“

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

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 vélocité et de variété imposent l'utilisation de technologies et de méthodes analytiques particulières pour générer de la valeur.

- 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 indépendants 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.

“ 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. ”



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 attestant 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 à mettre en place, un calendrier et un pilote responsable des actions. Pour les nouveaux métiers/compétences un plan d'action global a été défini.

② Métiers support classiques

	BESOINS IDENTIFIÉS	ACTIONS À METTRE EN PLACE	ÉCHÉANCES	PILOTE
SECRÉTAIRE JURIDIQUE	Accompagner la maîtrise des outils digitaux spécifiques aux cabinets d'avocats (progiciels de gestion et juridiques)	<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
	Renforcer les connaissances sur les services du cabinet et l'évolution de la matière juridique			
	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	Accompagner la spécialisation des assistants (gestion, travail juridique, etc.)	<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
	Renforcer la montée en compétences sur la gestion de projet juridique			
	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).

ÉTUDE INITIÉE PAR LA CPNE-FP DE LA BRANCHE DES CABINETS D'AVOCATS

OBJECTIFS

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

- à la branche et à 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 :

- › l'identification de la dynamique sectorielle et des facteurs d'évolution des métiers ;
- › une prospective s'appuyant sur des scénarios.

Conformément à la demande de la CPNE-FP, cette étude est centrée sur les métiers support dans les cabinets d'avocats. Ce travail fait suite aux précédentes études menées par l'OMPL en 2016.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Les travaux de l'étude prospective se sont déroulés de mai à décembre 2021 et se sont articulés en trois phases clés :

1. Analyse de l'existant

- Analyse documentaire longitudinale. Cette approche d'analyse scientifique a pour objectif de comprendre les trajectoires d'évolution des organisations dans le temps en analysant les événements majeurs afin de modéliser des processus expliquant les mouvements des cabinets d'avocats. Elle permet d'une part de

comprendre les relations systémiques entre des acteurs et des facteurs de différentes natures (des fonctions, des individus, des rôles dans le cas des cabinets d'avocats) et d'autre part, d'expliquer les conjectures en mettant en évidence des mécanismes générateurs d'évolution. Un corpus de 855 pages constitué de textes de loi, de rapports, d'études statistiques menées par le ministère de la Justice, d'articles de presse généraliste, spécialisés et scientifiques et de billets de blog a été analysé.



“
Les évolutions du métier
d'avocat affectent
directement la structuration
des cabinets et donc par
extension les métiers
support.”

- 2 ateliers avec les membres de la CPNE-FP. 1 avec les représentants des syndicats d'employeurs et 1 avec les représentants des syndicats de salariés afin de comprendre leur analyse de l'existant et de recueillir leur vision prospective.
- Enquête quantitative auprès des cabinets d'avocats avec le déploiement d'un questionnaire auprès d'un panel de cabinets d'avocats afin de confirmer et d'aller encore plus loin dans les grandes tendances préalablement identifiées lors de l'analyse documentaire. L'échantillon final regroupe 600 cabinets d'avocats totalisant 1 423 salariés.
- Analyse de 3 formations initiales comprenant un entretien avec les responsables de chacune des écoles ciblées. Ces échanges ont pour objectif d'analyser les formations existantes, les évolutions passées et à venir de ces formations.

2. Analyse prospective

- 25 entretiens qualitatifs avec un panel de cabinets d'avocats et de salariés : 17 avocats, 2 juristes en cabinet d'avocats, 3 secrétaires juridiques, 3 assistants juridiques.
- 10 entretiens qualitatifs avec un panel de cabinets de recrutement spécialisés dans le recrutement des métiers support juridiques.
- 3 focus groups, 5 entretiens complémentaires avec des avocats et 1 atelier avec des membres de la CPNE-FP pour la construction des scénarios prospectifs.

3. Plan d'actions

- 1 atelier avec des représentants de la CPNE-FP afin d'élaborer le plan d'actions du ou des scénarios retenus.

Afin de mesurer les évolutions possibles des métiers support au sein des cabinets d'avocats, une approche en entonnoir a été mise en place. En effet, les évolutions du métier d'avocat affectent directement la structuration des cabinets et donc par extension les métiers support. Ainsi les investigations ont d'abord porté sur le métier d'avocat puis sur les cabinets pour déterminer les impacts sur les métiers support.



Documents associés à l'étude :

- › analyse des formations à destination des salariés des métiers support ;
- › résultats de l'étude quantitative sur les cabinets d'avocats 2021.



TENDANCES CLÉS IMPACTANT LES CABINETS D'AVOCATS

Le marché du droit connaît depuis plusieurs années, une mutation portée par des enjeux économiques, démographiques, réglementaires, technologiques et concurrentiels.

Les réformes constituent un premier type d'évènement impactant significativement le métier d'avocat. Depuis les années 1970, sept réformes modifiant le champ de compétences des avocats sont identifiées.

En lien avec ces réformes, cinq rapports ministériels ou émanant de groupes de travail mandatés par le pouvoir exécutif sont répertoriés. Ces documents donnent lieu à des recommandations parfois appliquées dans une loi, suite à la remise dudit rapport.

Des évolutions socio-économiques sont également à l'œuvre. Une dizaine de phénomènes de natures diverses ont été identifiées (inflation normative, augmentation du nombre d'avocats, etc.). Ces phénomènes poussent les cabinets à revoir leur positionnement et leur organisation.

Pour finir, l'évolution des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle

commence à avoir des effets majeurs sur les pratiques professionnelles. En se basant sur ces événements (réformes, rapports, innovations technologiques et évolutions socio-économiques), quatre tendances clés impactant les cabinets d'avocats ont été identifiées :

- élargissement du champ de compétences des avocats ;
- émergence des avocats entrepreneurs ;
- accélération de la transition numérique ;
- émergence des nouvelles technologies juridiques (legal tech).

► ÉLARGISSEMENT DU CHAMP DE COMPÉTENCES DES AVOCATS

Depuis les années 1970, une série de réformes a substantiellement fait évoluer le métier d'avocat. Ces lois et décrets ont supprimé plusieurs fonctions juridiques au bénéfice des avocats notamment :

- la loi du 31 décembre 1971 dite « petite fusion » a unifié la profession d'avocat avec celle d'avoué près des tribunaux de grande instance et le métier d'agréé auprès d'un tribunal de commerce ;

“

Depuis les années 1970, sept réformes modifiant le champ de compétences des avocats sont identifiées.

”

“

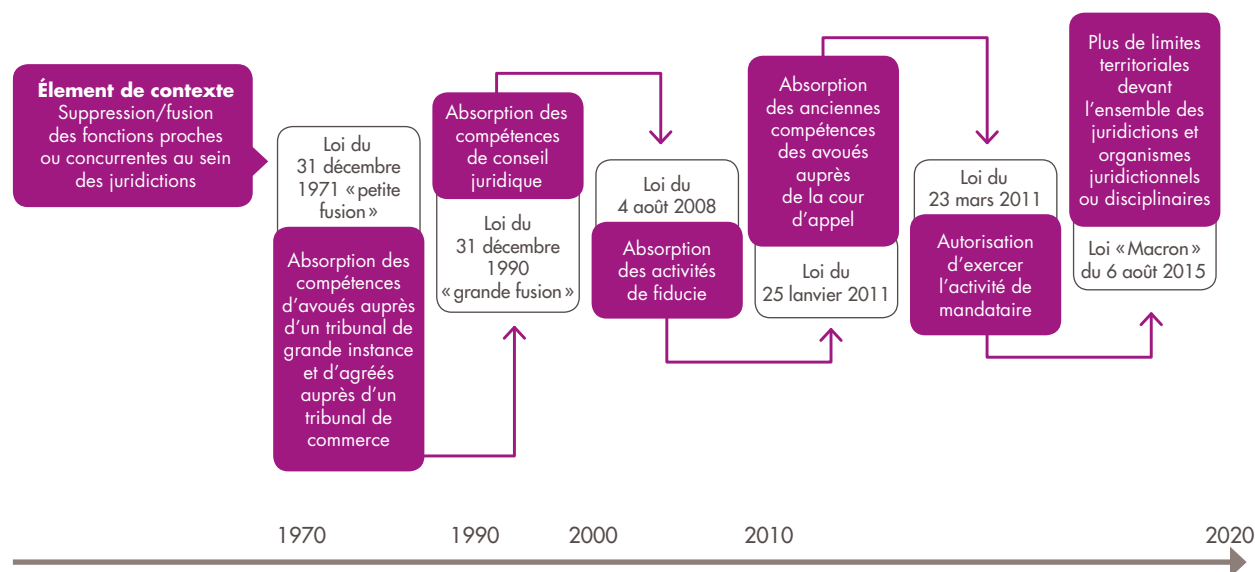
Les lois et décrets ont supprimé plusieurs fonctions juridiques au bénéfice des avocats.

- la loi du 31 décembre 1990 dite « grande fusion » a fusionné les fonctions des métiers d'avocat et de conseil juridique ;
- la loi du 4 août 2008 a autorisé les avocats à avoir des activités de fiducie autrefois monopole des banques ;
- la loi n° 2011-94 du 25 janvier 2011 portant réforme de la représentation devant les cours d'appel fusionne les professions d'avoué et d'avocat ;

- la loi du 23 mars 2011 autorise les avocats à exercer plusieurs fonctions de mandataires ;
- la loi Macron de 2015 supprime les limites territoriales des juridictions et organismes juridictionnels ou disciplinaires.

Ces suppressions/fusions ont progressivement élargi le champ de compétences des avocats vers de nouvelles activités. Ce phénomène incite les avocats à modifier leur organisation et à travailler différemment.

❶ Réformes modifiant le champ de compétences des avocats



► ÉMERGENCE DES « AVOCATS ENTREPRENEURS »

L'inflation normative désigne la croissance du nombre et de la longueur des lois, règlements, décrets et, plus généralement, du droit. Ce phénomène est observé en France depuis les années 1950 avec l'internationalisation du droit lié, entre autres, à la construction européenne. Cette inflation s'est accélérée significativement depuis 2007 où le nombre et la taille des textes de loi votés annuellement par le parlement français a doublé. L'inflation normative induit une complexification du droit qui, couplée à l'ouverture de nouveaux champs de compétences, pousse progressivement les avocats à se spécialiser dans un ou plusieurs domaines spécifiques.

Ainsi la loi du 31 décembre 1990, introduisant les mentions de spécialisation dont l'objectif est d'attester des compétences

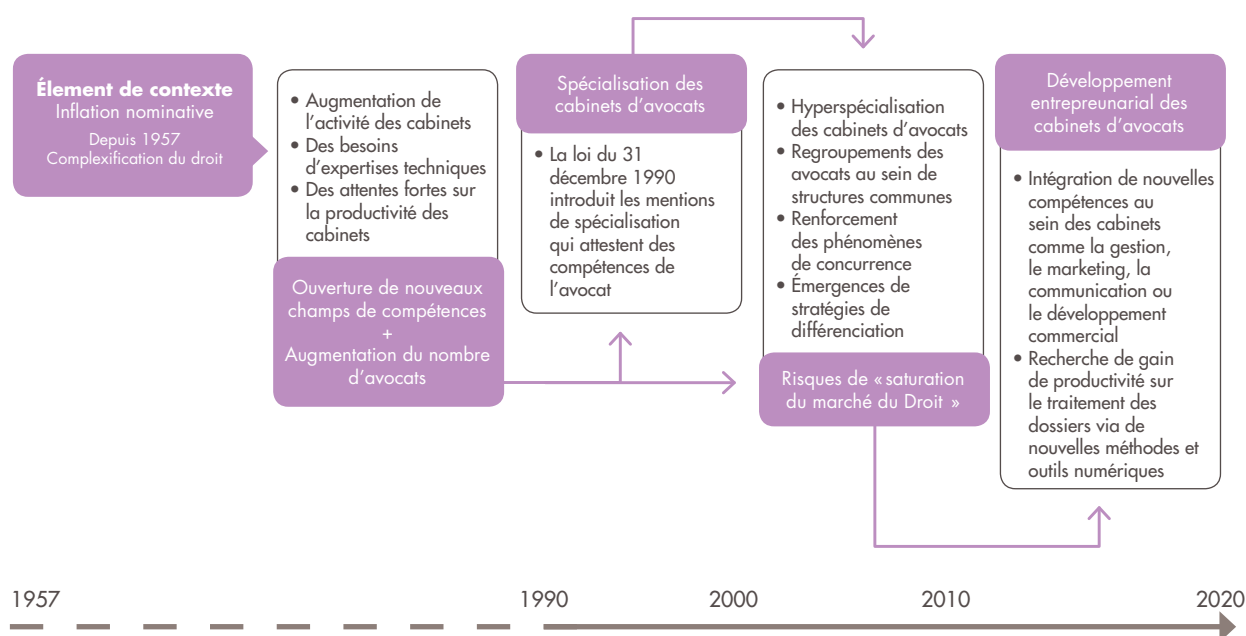
spécifiques de l'avocat qui en est titulaire, constitue une réelle valeur ajoutée vis-à-vis de sa clientèle. Cette nouvelle disposition accélère l'hyperspécialisation des cabinets d'avocats. En effet, face à une concurrence de plus en plus forte liée à l'augmentation du nombre d'avocats sur le marché, ces derniers se regroupent et 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.) Cette dynamique est renforcée, entre autres, par le décret autorisant les avocats à faire de la publicité.

La transition du métier d'avocat vers l'entrepreneuriat impose de faire évoluer ou d'intégrer de nouvelles compétences afin de développer l'activité des cabinets.

“

La gestion des cabinets d'avocats évolue progressivement vers un mode de gestion entrepreneuriale classique.

⊕ Impacts de l'inflation normative sur les cabinets d'avocats



► ACCÉLÉRATION DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE

Le métier d'avocat a changé 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 en permettant des gains de productivité. Ce phénomène est incarné par trois dimensions inhérentes à la digitalisation :

- la dématérialisation, apparue progressivement dans les années 1980-1990 avec la diffusion des premiers ordinateurs au sein des cabinets, permet de transférer certaines tâches vers des outils numériques (gestion d'agenda, comptabilité, traitement de texte, etc.). Le développement d'Internet au début des années 2000 a occasionné la mise en place des premières procédures dématérialisées (RSUP 2005). De plus en plus de

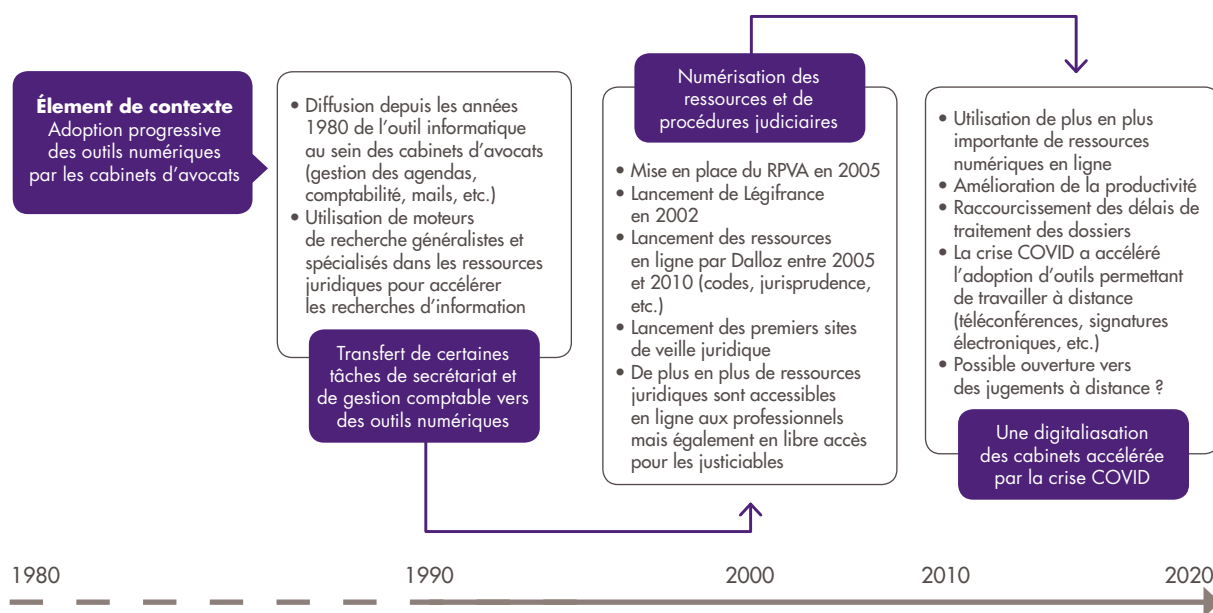
ressources juridiques sont mises en ligne et disponibles gratuitement (Légifrance 2002) ;

- l'automatisation permise par le digital, avec par exemple la possibilité de générer des documents juridiques en grand nombre, à partir d'une trame préétablie a entraîné des gains de productivité ;
- la désintermédiation favorisée par la démocratisation d'Internet, facilite l'accès direct aux avocats.

La crise sanitaire a été un accélérateur dans la digitalisation des cabinets d'avocats avec l'adoption de méthodes de travail à distance (téléconférences, signatures en ligne de documents juridiques, etc.). Cette accélération ouvre des réflexions qui pourraient changer l'exercice du métier d'avocat avec la possibilité de mener des auditions et jugements à distance ou encore la dématérialisation de l'ensemble des procédures juridiques.

“ Les outils numériques se sont imposés dans la pratique quotidienne de l'avocat en permettant des gains de productivité. ”

④ Impacts de la transition numérique sur les cabinets d'avocats



► ÉMERGENCE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES JURIDIQUES

Les nouvelles technologies juridiques (legal tech) sont apparues aux États-Unis dans les années 2000 en réponse aux défis rencontrés par l'industrie du droit, suite à la crise financière : les charges croissantes imposées aux entreprises par la régulation, la pression pour réduire le coût des procédures juridiques, l'absence de standardisation juridique, ainsi que la concurrence imposée par les nouvelles entreprises rejetant le modèle de droit traditionnel. 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 outils logiciels et technologiques qui simplifient et rationalisent la pratique du droit pour ses différents acteurs, et d'autre part, les outils numériques qui simplifient l'acquisition et la gestion de services juridiques pour les clients en réduisant la nécessité de consulter un avocat ou un juriste. Les premières legal tech françaises ont été lancées en

2012 avec les premières levées de fonds pour l'entreprise « Legalstart ».

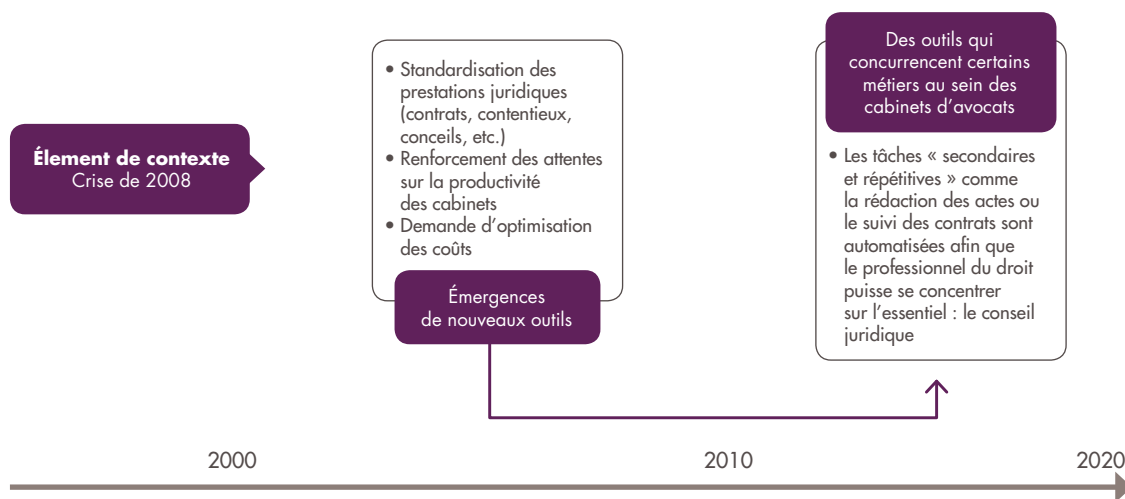
Aujourd'hui, les outils de legal tech se diffusent à deux niveaux :

- au sein des cabinets d'avocats, pour optimiser certaines tâches comme la prise de rendez-vous, la recherche documentaire, la rédaction d'actes, le stockage et la génération de certains documents. Ces solutions peuvent cependant entrer en concurrence avec certains métiers (documentalistes juridiques, clerks d'avocat ou encore secrétaires) ou peuvent libérer certains postes pour les recentrer sur une autre activité.
- dans la relation commerciale entre les avocats et les clients en proposant de plus en plus de services juridiques à des prix très attractifs. De la recherche automatique d'informations, en passant par la rédaction automatique d'actes juridiques, ces applications concurrencent de manière directe les avocats sur certaines prestations pour lesquelles ils disposaient d'un monopole. Ces nouveaux outils réinterrogent la valeur ajoutée des avocats sur certaines activités.

“

Les services de legal tech ont été créés afin d'optimiser le travail des fonctions juridiques tout en tirant bénéfice des avancées technologiques.

Ⓜ Impacts des nouvelles technologies sur les cabinets d'avocats



IMPACTS DES TENDANCES OBSERVÉES SUR LES CABINETS D'AVOCATS

Les quatre tendances identifiées impactent de manière différente les cabinets d'avocats. En effet, en fonction de leur taille, de leurs spécialités ou encore de leur localisation géographique, certaines structures sont plus ou moins affectées par ces tendances. Néanmoins, tous les cabinets restent influencés par ces phénomènes. Deux types d'impacts se distinguent.

► NOUVELLES COMPÉTENCES VOIRE NOUVEAUX MÉTIERS

Depuis le milieu des années 1970 un phénomène général de libéralisation du marché du droit, conduit les principaux acteurs concernés à entrer dans des logiques de concurrence, favorisant le regroupement des avocats dans des structures communes. Les cabinets sont amenés à adopter une approche plus commerciale dans leur gestion. La mise en place d'une démarche entrepreneuriale est de plus en plus important pour le développement des cabinets. Cela amène la profession à repenser son mode de fonctionnement et aussi et surtout à revoir son organisation en intégrant de nouvelles compétences :

- commerciales pour assurer un flux d'affaires suffisant, définir une stratégie de développement, gérer la relation client et trouver de nouvelles opportunités *via* des commerciaux (business developers) ;
- communicationnelles pour développer l'image du cabinet, rendre son offre visible et différenciante, et animer une communauté professionnelle *via* des responsables communication (community managers) ;
- numériques pour optimiser la productivité du cabinet (recherche de documents, outils d'aide à la décision, rédaction

optimisée), intégrer de nouvelles offres en lien avec le développement des outils numériques et de la legaltech.

L'intégration de ces nouvelles compétences peut se faire sous plusieurs formes en fonction de la spécificité de chaque cabinet. Si le recrutement d'une personne dédiée est possible pour les grandes structures, les cabinets de petite taille vont vraisemblablement privilégier d'autres options :

- former un collaborateur (avocat ou salarié) en interne ;
- faire appel à des ressources extérieures (travailleurs indépendants, services externalisés).

► DIFFUSION DE NOUVEAUX OUTILS

La transition numérique dans les cabinets d'avocats met à disposition de nouveaux outils permettant d'optimiser la réalisation de certaines missions à « faible valeur ajoutée » (gestion des agendas, saisie de documents, etc.). La diffusion de ces outils, vecteurs d'amélioration et d'optimisation de la productivité, induit des changements dans l'organisation du travail, mais ne remplace pas complètement certains métiers dans les cabinets pour le moment.

Cependant, depuis les années 2010 le développement de nouvelles technologies (legaltech) va plus loin que les outils numériques classiques en proposant d'automatiser complètement certaines tâches au sein des cabinets d'avocats. Ces outils peuvent concurrencer certains métiers support en automatisant une large partie de leurs missions. À titre d'exemple, l'utilisation d'une plateforme de prise de rendez-vous en ligne et d'un logiciel de dictée par reconnaissance vocale permet de se passer d'un secrétariat.

“

Legaltech va plus loin que les outils numériques classiques en proposant d'automatiser complètement certaines tâches au sein des cabinets d'avocats.

L'utilisation d'un logiciel de recherche et d'analyse documentaires peut également concurrencer le rôle des assistants.

Néanmoins, l'essor des outils de legaltech peut également avoir pour effet de dévelop-

per de nouveaux métiers au sein des cabinets. La gestion des systèmes d'information nécessite de faire appel à des compétences spécifiques qui peuvent être internalisées (recrutement ou formation) ou externalisées.

IMPACTS DES TENDANCES SUR LES MÉTIERS

► RENOUVELLEMENT DES GÉNÉRATIONS

Les avocats de « l'ancienne génération » étaient très dépendants du travail des salariés métiers support. La plupart des documents étaient saisis par les secrétaires ou les assistants. Toutes les pièces des dossiers devaient être imprimées parfois en plusieurs exemplaires. Les communications avec les juridictions se faisaient par voie postale. L'ensemble de ces missions confiées aux salariés métiers support ont été automatisées ou numérisées que ce soit *via* l'utilisation de logiciels de dictée automatique ou bien au travers du RPVA (Réseau privé virtuel des avocats). Bien qu'une partie de la profession reste sur un mode de fonctionnement très centré sur le papier, cette manière d'exercer est en recul, en particulier chez les nouveaux avocats.

Désormais la nouvelle génération d'avocats est bien plus autonome grâce à la maîtrise des outils numériques. Ainsi les besoins de ces avocats ont évolué avec le temps. Par exemple, ils sont capables de saisir et mettre en forme eux-mêmes leurs documents. Par conséquent la nécessité d'avoir un secrétaire pour écrire sous la dictée s'est réduite. Les avocats ont de ce fait absorbé une partie des missions autrefois déléguées aux métiers supports.

Dans certains cabinets, apparaissent des profils d'avocats à « double casquette » qui dédient une partie de leur temps à une tâche qui n'est pas liée directement au

travail juridique du cabinet. Des avocats vont être spécialisés dans la gestion administrative du cabinet quand d'autres vont être responsables de la gestion financière. D'autres peuvent également être en charge des ressources humaines, de la communication ou encore de la gestion des réseaux sociaux. Ainsi, en dédiant une partie de leur temps à la gestion de ces missions, ces structures se passent de métiers support. Ces profils d'avocats à « double casquette » sont particulièrement présents dans les cabinets de petite taille (2 à 5 personnes) et les cabinets de taille intermédiaire (5 à 20 personnes).

Modes d'organisation décentralisés

L'émergence de nouveaux modes d'exercice en lien avec l'évolution des demandes de la clientèle est observable. Les avocats sont de plus en plus mobiles, se déplacent de plus en plus souvent chez leurs clients ou utilisent la téléconsultation. C'est particulièrement le cas pour des cabinets exerçant dans le droit des sociétés ou ayant une forte activité de conseil auprès des entreprises. Ainsi, pour ces structures, la nécessité d'avoir un accueil physique au sein des cabinets assuré par un secrétaire ou un assistant se réduit. Certains avocats peuvent exercer sans locaux. Ces derniers peuvent fonctionner exclusivement *via* la téléconsultation ou en se déplaçant chez les clients. Ils peuvent également louer ponctuellement des bureaux partagés si besoin. La crise sanitaire a renforcé les questionnements des avocats sur la nécessité de



“

Les avocats sont de plus en plus mobiles, se déplacent de plus en plus souvent chez leurs clients ou utilisent la téléconsultation.



maintenir des locaux. En effet la location de ces espaces peut représenter un poste de dépense important dont la plus-value peut être questionnée en fonction des modes de fonctionnement.

Réduction des besoins en métiers support

Aussi, l'émergence d'une nouvelle génération d'avocats plus autonomes et multi-compétents ainsi que la diffusion de nouveaux modes d'organisation au sein des cabinets réduisent globalement les besoins en métiers support.

► FORTS IMPACTS DES OUTILS NUMÉRIQUES SUR LES MÉTIERS SUPPORT

La diffusion d'outils numériques permet l'automatisation de tâches qui étaient gérées par les métiers support. Les logiciels de dictée par reconnaissance vocale, les agendas en ligne, ou encore la numérisation des procédures participent à réduire le nombre de missions confiées aux métiers support. C'est particulièrement le cas des missions à « haute valeur ajoutée » comme la saisie de documents juridiques pour les secrétariats ou la recherche documentaire pour les assistants.

Ainsi, certains cabinets observent un appauvrissement des postes de secrétariat et d'assistants qui sont désormais principalement centrés sur des missions de gestion à « faible valeur ajoutée juridique » comme la gestion administrative, les services généraux ou l'accueil des clients. Ces missions sont également progressivement réduites via l'arrivée de nouveaux outils numériques (logiciels de gestion, etc.).

Le temps libéré par l'acquisition de ces outils numériques génère également un changement en termes d'organisation au sein des cabinets. Le binôme traditionnel secrétaire/avocat ou assistant/avocat tend à être de plus en plus remplacé par le

secrétariat d'équipe. L'assistant ou le secrétaire travaille désormais pour trois à cinq avocats simultanément. Ce phénomène accélère les dynamiques de réduction des métiers support au sein des cabinets.

Contexte économique peu favorable au recrutement

Si les phénomènes de recul des métiers support au sein des cabinets d'avocats ne sont pas nouveaux (les premiers articles de presse spécialisés en parlaient dès les années 2000), la crise sanitaire apparaît comme un accélérateur de ces dynamiques. En effet, la crise sanitaire a fortement impacté l'activité des cabinets. Durant cette période, une partie d'entre eux (en particulier les plus petits) a fonctionné presque sans métiers support en présentiel, ce qui a renforcé les questionnements sur la valeur ajoutée de ces fonctions et l'organisation des cabinets.

De plus, les incertitudes nombreuses concernant le redémarrage de l'activité économique de la profession amènent certains cabinets à geler les embauches de salariés en charge des métiers support. La plupart des cabinets de recrutement, interrogés lors de l'étude, ont actuellement peu, voire aucune demande de recrutement de métiers support de la part des cabinets d'avocats. Avant la crise sanitaire les demandes étaient plus régulières principalement pour les assistants juridiques.

Cette dynamique se retrouve également dans les résultats de l'étude quantitative (voir résultats ci-après) où près de neuf cabinets sur 10 déclarent ne pas avoir besoin de recruter dans les prochaines années. Ici aussi la crise sanitaire apparaît comme un accélérateur du recul des métiers support au sein des cabinets d'avocats.

Mise en concurrence avec d'autres métiers ou des services externalisés

Pour financer un poste de salarié sur une longue durée, un cabinet doit disposer d'un



Certains cabinets observent un appauvrissement des postes de secrétariat et d'assistants qui sont désormais principalement centrés sur des missions de gestion à « faible valeur ajoutée juridique ».

flux d'affaires stable et important. En effet, compte tenu des coûts fixes engendrés par le recrutement d'un salarié, l'incertitude quant à la régularité de la charge de travail, une partie des cabinets préfèrent avoir recours à des services externalisés. Certains optent pour des services de standards délocalisés pour gérer l'accueil téléphonique. D'autres font appel à des travailleurs indépendants comme des assistants freelance afin de faire face à un pic d'activité ponctuel. Enfin, d'autres cabinets recrutent des avocats collaborateurs juniors afin d'assurer les missions d'accueil et de gestion autrefois confiées aux métiers support.

Le recul des métiers support dans les cabinets d'avocats n'est pas un phénomène nouveau mais il semble s'accélérer. Cependant, ce constat est à relativiser 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. En effet, ces structures n'ont pas toujours le flux d'affaires suffisant afin de garantir le financement sur le long terme d'un ou de plusieurs postes de salarié. En d'autres termes ces cabinets n'ont pas les moyens d'embaucher un métier support. Dans ce type de structure, les avocats se chargent du travail juridique et de la gestion du cabinet.

C'est principalement dans ce type de structures qu'un recul des métiers support est observé. Ces cabinets représentent la majorité des structures employeuses.

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 disposer d'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 métiers support permettent de fluidifier les process et de décharger les avocats des tâches à « faible valeur ajoutée ». Dans ces structures les salariés en charge des métiers support sont des rouages essentiels au bon fonctionnement des équipes et à la stabilité de la production.

Selon le baromètre de l'OMPL, si 96,6% des cabinets ont moins de 5 salariés, 34% des salariés travaillent dans un cabinet de + de 20 salariés et 42,3% dans un cabinet de + de 9 salariés. Cela représente donc des effectifs conséquents. À noter qu'au-delà de la taille, les cabinets ayant une grande activité de contentieux ont un besoin important de métiers support spécialisés en procédures afin d'assurer le suivi des délais et la gestion administrative des dossiers.

C'est par ailleurs dans ce type de cabinets que de nouveaux métiers apparaissent pour soutenir leur développement : office managers, secrétaire général, responsable de communication, etc., à l'opposé des dynamiques précédemment exposées.

Augmentation des demandes de contrats d'apprentissage

Si la crise sanitaire a effectivement eu un effet sur le recrutement de salariés dans les cabinets d'avocats (seuls 10% des cabinets interrogés dans l'étude quantitative projettent de recruter un salarié dans les prochaines années), certains organismes de formations observent néanmoins une augmentation des demandes de contrats d'apprentissage en particulier pour des postes de secrétaires juridiques. Cette augmentation des demandes est portée par les pouvoirs publics qui permettent de supporter ce recrutement via des subventions dans le cadre de la politique gouvernementale de relance économique.

“

Le recul des métiers support dans les cabinets d'avocats n'est pas un phénomène nouveau mais il semble s'accélérer.



Seuls 10% des cabinets interrogés dans l'étude quantitative projettent de recruter un salarié dans les prochaines années.

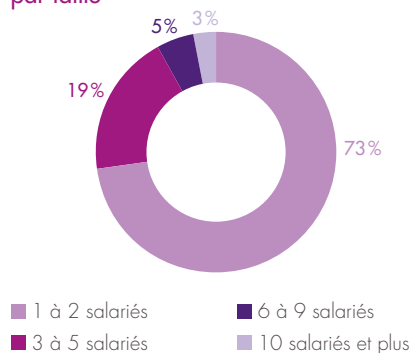


ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE

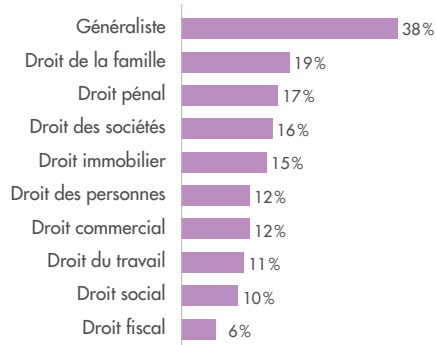
Dans le cadre de cette étude prospective, une enquête quantitative a été menée, de juin à juillet 2021 auprès d'un échantillon représentatif de 600 cabinets d'avocats

tous profils confondus, afin de consolider les éléments issus des entretiens qualitatifs et des travaux de recherche documentaire.

① Répartition des cabinets interrogés par taille



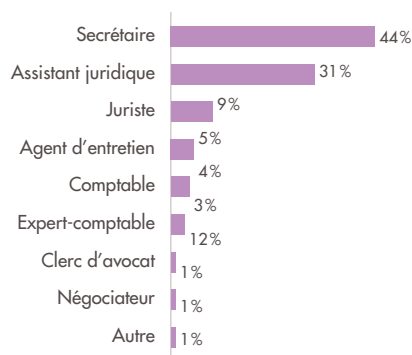
② Spécialités les plus citées



- 600 cabinets interrogés :
 - › 113 sans salarié, le questionnement à leur rencontre a porté sur les enjeux de recrutement ;
 - › 487 cabinets d'avocats employeurs totalisant 1 423 salariés ;
- 27% des cabinets sont situés dans le Sud-Est et 25% en Île-de-France ;
- la majorité des cabinets de grande taille (10 salariés et plus) est située dans le Sud-Ouest ou le Sud-Est ;
- 73% des cabinets emploient 1 à 2 salariés ;
- 38% des cabinets sont généralistes, 19% spécialisés en droit de la famille et 17% en droit pénal ;
- les salariés non-avocats représentent au total 1 168 personnes dans l'échantillon.

► PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE

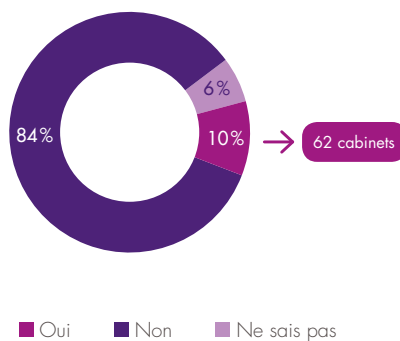
❶ Postes de salariés non-avocats dans les cabinets employeurs



Près de 50% des salariés sur un poste de secrétariat

82% sont des salariés non-avocats⁴. Parmi eux, deux tiers ont des postes de secrétariat (44%) et d'assistant juridique (31%). Les juristes ne représentent que 9% des effectifs salariés dans les cabinets d'avocats interrogés.

❷ Besoins de recrutement de salariés non-avocats dans les prochaines années



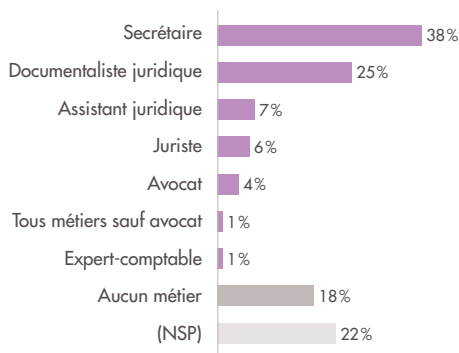
Besoins de recrutement très limités dans les prochaines années

Seuls 10% des cabinets interrogés expriment des besoins de recrutement de salariés non-avocats dans les prochaines années. Les incertitudes liées à la crise sanitaire peuvent expliquer le ralentissement des embauches des métiers support.

Cependant, pour les 10% envisageant de recruter dans les prochaines années, le secrétariat reste la fonction non-avocat la plus recherchée.

4. On observe une surreprésentativité des avocats salariés dans l'échantillon. Les derniers chiffres publiés situent la part des avocats salariés aux alentours de 4% des effectifs totaux des cabinets en 2019 selon le baromètre de l'OMPL. Il s'agit d'un biais de l'échantillon lié à un nombre important de réponses imprécises de la part de certains cabinets. L'analyse des données montre qu'une partie des répondants ne fait pas la distinction dans le décompte de leurs salariés entre les statuts d'avocat libéral (associés et collaborateurs), d'avocat salarié et de salariés non-avocats. Ainsi le volume d'avocats salariés est augmenté par rapport à la réalité.

④ Métiers salariés risquant de disparaître dans les prochaines années



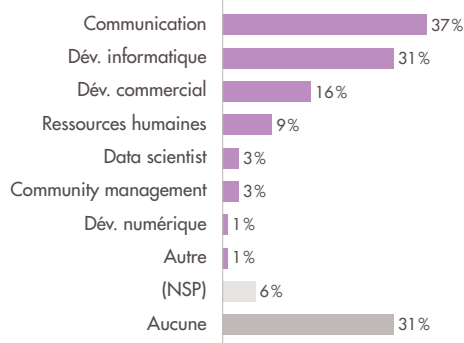
Métiers de secrétaire juridique et de documentaliste en déclin

Les postes de secrétaire semblent être les principaux métiers impactés par les mutations technologiques et économiques des cabinets. En effet, 38 % des avocats interrogés estiment que le poste de secrétaire va disparaître dans les prochaines années.

Le deuxième poste qui tend à disparaître est celui de documentaliste juridique. Ce poste est peu représenté au sein des cabinets d'avocats actuels et selon les personnes interrogées près d'un quart estime que ce métier devrait disparaître dans les prochaines années.

38 % des avocats interrogés estiment que le poste de secrétaire va disparaître dans les prochaines années.

④ Nouvelles compétences identifiées comme indispensables au développement des cabinets d'avocats dans les prochaines années



Plusieurs compétences nouvelles attendues dans les prochaines années

Pour les trois principaux postes de salariés non-avocats, 62 % des cabinets interrogés estiment que le poste de juriste n'a besoin d'aucune nouvelle compétence contre 58 % pour le poste d'assistant juridique et 54 % pour le poste de secrétaire. Les principales compétences attendues dans les prochaines années sont axées autour de la relation client et de la communication. À noter que seuls 6 % des cabinets considèrent que les secrétaires devraient avoir des compétences spécifiques en informatique.

Plusieurs nouvelles compétences sont identifiées par les avocats interrogés :

- 37% pensent que la communication sera la compétence la plus importante pour leur cabinet ;
- 31% considèrent que ce sera le développement informatique ;
- 16% estiment que ce sont les postes de développeur commercial qui seront clés pour le développement des cabinets.

Ainsi, plusieurs fonctions nouvelles ont fait leur apparition comme celles des commerciaux, des développeurs, des techniciens informatiques, des responsables de communication et des community managers. Les fonctions d'expert-comptable sont une expertise qui tend à être progressivement intégrée au sein des cabinets d'avocats. Actuellement, ce sont majoritairement des cabinets de grande taille qui recrutent ce type de profils.

La majorité de ces fonctions est pour le moment externalisée cependant :

- 32% des cabinets souhaitent à terme former un collaborateur en interne sur ces enjeux ;
- 32% souhaitent faire appel à un prestataire externe ;
- 36% ne savent pas comment les intégrer.

Impact encore très relatif des nouvelles technologies sur les métiers support

Les cabinets sont plutôt bien équipés avec en moyenne un peu plus de deux outils permettant de faciliter la gestion et le travail des avocats :

- 56% des cabinets utilisent un logiciel de gestion ;

- 40% un logiciel de comptabilité ;
- 40% un logiciel d'archivage numérique des documents (respectivement) ;
- 20% des outils d'analyse de documents juridiques simples.

20% des cabinets interrogés ont développé ou vont développer des services en ligne à destination de leurs clients. La téléconsultation est le principal service en ligne déployé par les avocats (35%).

Les plateformes de mise en relation et de prise de rendez-vous se sont également diffusées et semblent de plus en plus utilisées (26% des cabinets y sont inscrits). Ces outils, en automatisant une partie des procédés routiniers, réduisent les missions des métiers support. Cette dynamique peut expliquer le recul de certains métiers.

Cependant, l'impact des outils numériques sur les métiers support reste à relativiser. En effet, seuls 10% des cabinets interrogés utilisent des outils de Legaltech. Des technologies comme la signature électronique ou encore les systèmes de partage de documents sécurisés restent très peu adoptés.

Enfin 11% des avocats interrogés déclarent ne pas utiliser d'outils numériques. La diffusion progressive de ces outils ne semble pas encore assez répandue pour « remplacer » totalement les métiers support. À titre d'exemple, les cabinets souhaitant recruter des métiers support cherchent en priorité des secrétaires et assistants juridiques.



20% des cabinets interrogés ont développé ou vont développer des services en ligne à destination de leurs clients.



ANALYSE COMPARÉE DE FORMATIONS À DESTINATION DES MÉTIERS SUPPORTS

Les métiers au sein des cabinets d'avocats évoluent avec de nouvelles missions et de nouvelles compétences. Par conséquent, les formations doivent s'adapter afin de pouvoir former des salariés dont les compétences correspondent aux besoins des cabinets. Une analyse comparée a été réalisée afin de déterminer comment les organismes de formation anticipent les évolutions de compétences des métiers support.

Trois organismes faisant référence dans la formation des métiers support ont été sélectionnés dans le cadre de cette analyse : L'ENADEP⁵, le CNAM et Vidal Formation. Ce travail se base sur une analyse des contenus pédagogiques de chaque structure. Une série d'entretiens qualitatifs avec les responsables pédagogiques de ces structures a également été menée dans le but de recueillir la vision de ces acteurs.

► SECRÉTAIRES JURIDIQUES : AVANT TOUT DES COMPÉTENCES OPÉRATIONNELLES

Les formations dédiées aux secrétaires juridiques dispensées par l'ENADEP sont principalement centrées sur l'acquisition de compétences opérationnelles. Elles s'adressent à toute personne sans prérequis en matière de secrétariat ni formation juridique préalable. La majorité des modules proposés sont centrés sur les missions de base du secrétariat généraliste : bureau-

tique, gestion de l'accueil téléphonique et physique, etc.

Cependant, deux modules sont axés plus spécifiquement sur les activités d'un cabinet d'avocats :

- saisir les juridictions et suivre le calendrier procédural (disponible dans la formation longue – Titre RNCP) ;
- la gestion du temps, organiser et planifier son activité au sein du cabinet d'avocats (disponible en formation courte et en formation longue – Titre RNCP).

L'existence de ces modules tend à montrer que les cabinets d'avocats cherchent des secrétaires ayant déjà une assez bonne appréhension du droit. Les formations de secrétaire juridique s'adaptent en conséquence en proposant des modules permettant aux stagiaires de monter en compétences dans les domaines juridiques.

Selon l'ENADEP, les postes de secrétaire juridique sont avant tout un « métier d'entrée » dans le monde juridique. C'est-à-dire que les personnes sans formation juridique peuvent commencer par une formation de secrétariat en cabinet d'avocats pour ensuite évoluer vers de nouvelles fonctions. Le plus souvent après quelques années d'expérience, les secrétaires évoluent vers le métier d'assistant juridique pour gagner en autonomie ou se spécialiser dans une procédure ou une matière juridique.

“

Les formations dédiées aux secrétaires juridiques sont principalement centrées sur l'acquisition de compétences opérationnelles.

5. L'ENADEP est le seul organisme à dispenser les formations certifiées par l'ADDSA et à avoir des formations exclusivement destinées aux cabinets d'avocats contrairement aux autres organismes qui sont plus généralistes.



► ASSISTANTS JURIDIQUES : MONTÉE EN COMPÉTENCES ET SPÉCIALISATION

La formation d'assistant juridique proposée par Vidal Formation s'adresse à toute personne ayant le niveau bac et une expérience en secrétariat, mais sans forcément avoir de connaissance du droit. La formation est à première vue assez proche de celle de secrétaire juridique dispensée par l'ENADEP. Les modules sont centrés sur la bureautique ou encore la gestion comptable. Cependant, elle se distingue en proposant des enseignements bien plus poussés en droit généraliste et en procédures, formalités et gestion administrative juridique. Il s'agit donc d'une formation permettant aux secrétaires généralistes de se spécialiser pour devenir assistants juridiques dans les cabinets d'avocats mais également dans d'autres structures (offices notariaux, cabinets de juristes, experts-comptables, etc.). Cette formation permet de mettre en évidence les phénomènes d'évolution des secrétariats vers le rôle d'assistant juridique à condition d'avoir une bonne connaissance du droit après quelques années d'expérience.

L'offre de formations de l'ENADEP pour les assistants juridiques est quant à elle

plus étoffée et diversifiée. En effet, ses formations sont accessibles à des profils de personnes disposant déjà d'une bonne appréhension de la matière juridique. L'organisme propose des formations longues et courtes permettant de monter en compétences et de se spécialiser dans plusieurs matières juridiques comme le droit social ou des sociétés. Cette spécialisation des assistants dans des matières juridiques est également visible dans les formations proposées par le CNAM. Ici les assistants peuvent se former à des matières juridiques spécifiques comme le droit social ou encore le droit du travail.

L'évolution des formations à destination des assistants juridiques montre la nécessité de montée en compétences pour ces métiers. Les assistants juridiques prennent en charge de plus en plus de missions au sein des cabinets. Cette montée en compétences au sein des cabinets offre de nouvelles opportunités d'évolution professionnelle. Le métier d'assistant se transforme et se spécialise en devenant plus technique.

L'analyse des modules de formation permet d'identifier deux grandes voies de spécialisation des assistants juridiques.

“

La formation d'assistant juridique se distingue en proposant des enseignements bien plus poussés en droit généraliste et en procédures, formalités et gestion administrative juridique.

—

Spécialisation juridique et/ou procédurale

Les formations de l'ENADEP et du CNAM permettent aux assistants de se spécialiser dans un domaine juridique spécifique. En effet, après quelques années d'expérience, l'assistant peut être plus impliqué dans le travail juridique en étant amené à rédiger des documents juridiques comme des actes de divorce ou des contrats simples. Également les assistants ont la possibilité de se spécialiser. Ils peuvent ainsi devenir des spécialistes de la procédure d'appel, du RPVA ou encore de la maîtrise des outils numériques du cabinet.

Spécialisation en gestion et/ou comptabilité

L'ENADEP tout comme Vidal proposent des formations à la gestion et à la comptabilité des cabinets d'avocats. Cela montre également que les assistants juridiques sont amenés à être impliqués de plus en plus dans la gestion des cabinets. Cette spécialisation en gestion est en lien avec l'émergence de nouveaux postes au sein des cabinets comme celui de secrétaire général/office manager dont une partie des missions est de gérer l'activité du cabinet : suivi de la facturation, gestion financière, gestion des équipements, etc. Cela marque donc une évolution de la profession vers de nouvelles missions.

Les assistants juridiques peuvent également être formés sur de nouvelles compétences en lien avec le développement des nouvelles technologies et de la communication. À titre d'exemple, l'ENADEP propose des formations pour créer et gérer un site internet ou pour gérer la communication en ligne du cabinet. Ces modules

de formation ont fait leur apparition relativement récemment dans l'offre de formation des différentes structures. Cela est lié à l'émergence de nouvelles missions attribuées aux assistants juridiques au sein des cabinets d'avocats.

► JURISTES EN CABINET D'AVOCATS : SPÉCIALISATION ET NOUVELLES COMPÉTENCES

Les formations de juriste en cabinet d'avocats sont uniquement dispensées par l'ENADEP, cette fonction étant peu répandue au sein des cabinets d'avocats. L'offre de formation de l'organisme propose aux juristes de se spécialiser dans différentes matières juridiques. Il semble y avoir ici aussi un phénomène de spécialisation de ces postes qui peut faire écho à la spécialisation des cabinets autour d'une à deux matières juridiques.

À l'image des assistants juridiques, de nouvelles compétences sont intégrées au parcours de formation de juristes en cabinet d'avocats. En effet avec la diffusion des méthodes de travail en mode projet, les juristes jouent de plus en plus le rôle de chef de projet juridique au sein de certains cabinets. Ainsi un module de management de projet est mentionné dans la plaquette de formation de l'ENADEP. Dans la même optique, la gestion des ressources et de l'historique des projets est un enjeu de taille pour l'ensemble des cabinets, les fonctions de manager de la connaissance (knowledge management) étant également attribuées à certains juristes. Un module de formation est axé sur ces enseignements.

“

Les assistants juridiques sont amenés à être impliqués de plus en plus dans la gestion des cabinets.

—

► ÉVOLUTION DES FORMATIONS ENVISAGÉE

Au travers des entretiens menés avec les différents responsables de formation, plusieurs évolutions de compétences sont identifiées pour les métiers support.

Montée en compétences et spécialisation des métiers support

Qu'il s'agisse des postes de secrétaires ou d'assistants juridiques, une montée en compétences de ces métiers sur la maîtrise du travail juridique, des procédures et de certaines matières de droit spécifiques (droit des sociétés par exemple) est constatable. Cette connaissance de plus en plus approfondie du droit est un vecteur d'évolution important pour ces salariés. Les offres de formations visant à développer une spécialité juridique ou procédurale permettent à ces professionnels de devenir des techniciens et d'apporter une valeur ajoutée précieuse pour les cabinets :

- pour les secrétariats juridiques, cette montée en compétences sur le droit leur permet d'évoluer vers des postes à plus grande responsabilité et leur ouvre la voie vers le métier d'assistant juridique. De plus en plus, les secrétaires juridiques ont vocation à être considérées dans certains cabinets comme des assistants juniors ce qui marque cette progression vers le métier d'assistant juridique ;
- pour les assistants juridiques, plusieurs voies de spécialisation sont possibles. Ces spécialisations peuvent faire émerger de nouvelles fonctions au sein des cabinets comme celles de secrétaire général, d'office manager ou d'assistant spécialiste en procédure ;

- les juristes quant à eux voient également leur rôle au sein des cabinets évoluer. Auparavant dédiés à la production de documents juridiques, ils peuvent occuper de nouvelles fonctions comme celles de chefs de projet juridique ou de knowledge manager.

Impact important du numérique et des nouvelles technologies sur la formation

Le développement de nouveaux outils numériques au sein des cabinets d'avocats comme les legal tech est un phénomène naissant, mais qui a déjà des conséquences sur la formation des métiers support. En effet, les modules axés sur la maîtrise des outils digitaux sont de plus en plus essentiels pour les secrétaires et assistants juridiques. Les cabinets recherchent de plus en plus des personnes maîtrisant des outils spécifiques aux cabinets d'avocats qu'il s'agisse de procédures en ligne comme le RPVA ou de moteurs de recherche juridiques. L'apparition et la diffusion de ces nouveaux outils sont surveillées de près par les organismes de formations qui adaptent leurs modules en conséquence.

L'ENADEP à l'écoute des évolutions des besoins en formation

L'ENADEP mène en continu un travail de veille visant à identifier les grandes évolutions des métiers au sein des cabinets d'avocats. Cela leur permet d'adapter leurs programmes pédagogiques en fonction des nouveaux besoins en compétences qui émergent. À titre d'exemple, des formations axées sur le numérique ont été mises en place à destination des assistants juridiques.

“

Les assistants juridiques peuvent également être formés sur de nouvelles compétences en lien avec le développement des nouvelles technologies et de la communication.

“

Avec la diffusion des méthodes de travail en mode projet, les juristes jouent de plus en plus le rôle de chef de projet juridique au sein de certains cabinets.

CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS SUPPORT DANS LES CABINETS D'AVOCATS

Dans les cabinets d'avocats qui maintiennent des postes de salariés en charge des métiers support, ces derniers ont beaucoup évolué. Au-delà de la montée en charge liée au développement du secrétariat d'équipe, de nouvelles missions et compétences sont apparues.

► SPÉCIALISATION DES MÉTIERS

Depuis plusieurs années, un phénomène de spécialisation des métiers support est observé. En effet le temps libéré par l'automatisation permet aux secrétaires et assistants de se consacrer à d'autres tâches. Il permet également aux employeurs de proposer des évolutions de poste afin de valoriser un salarié 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 la gestion administrative ou financière, les services généraux ou encore le management de projet.

► COMPÉTENCES ET RESPONSABILITÉ EN PROGRESSION

En parallèle, certains cabinets font le choix de former les salariés métiers support afin qu'ils puissent être plus impliqués dans le travail juridique. Ici aussi, il s'agit de faire évoluer des professionnels vers des missions à forte valeur ajoutée. Ainsi certains métiers support sont spécialisés autour de procédures spécifiques ou dans des matières juridiques.

► NOUVEAUX MÉTIERS, NOUVELLES FONCTIONS

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, une personne peut cumuler plusieurs de ces fonctions. Certaines peuvent être externalisées, d'autres peuvent faire l'objet d'un poste de salarié dédié.

Il est important de noter que toutes les fonctions listées dans la cartographie ci-après n'apparaissent pas dans tous les cabinets. En effet, en fonction de leurs besoins, de leur structure et de leur taille, certains cabinets n'auront pas forcément la nécessité d'intégrer ces nouvelles fonctions. Cependant, ces nouvelles fonctions ont vocation à se développer dans les prochaines années afin d'accompagner le développement des cabinets.

Cette cartographie met en évidence les phénomènes de transition d'un métier à un autre. Autrefois, les métiers support classiques proposaient peu de perspectives d'évolution. Désormais, les cabinets offrent de plus en plus la possibilité à leurs salariés d'évoluer professionnellement au sein de la structure. Il s'agit d'un enjeu clé pour fidéliser les talents et accompagner le développement du cabinet sur le long terme. Il



Désormais, les cabinets offrent de plus en plus la possibilité à leurs salariés d'évoluer professionnellement au sein de la structure.

est fréquent de voir des secrétaires devenir assistants juridiques puis juristes après quelques années d'expérience. À titre d'exemple, de nouveaux parcours profes-

sionnels sont mis en avant dans la cartographie avec les rôles d'assistants spécialisés qui après plusieurs années permettent d'accéder à d'autres fonctions.

❶ Cartographie des métiers support en cabinets d'avocats

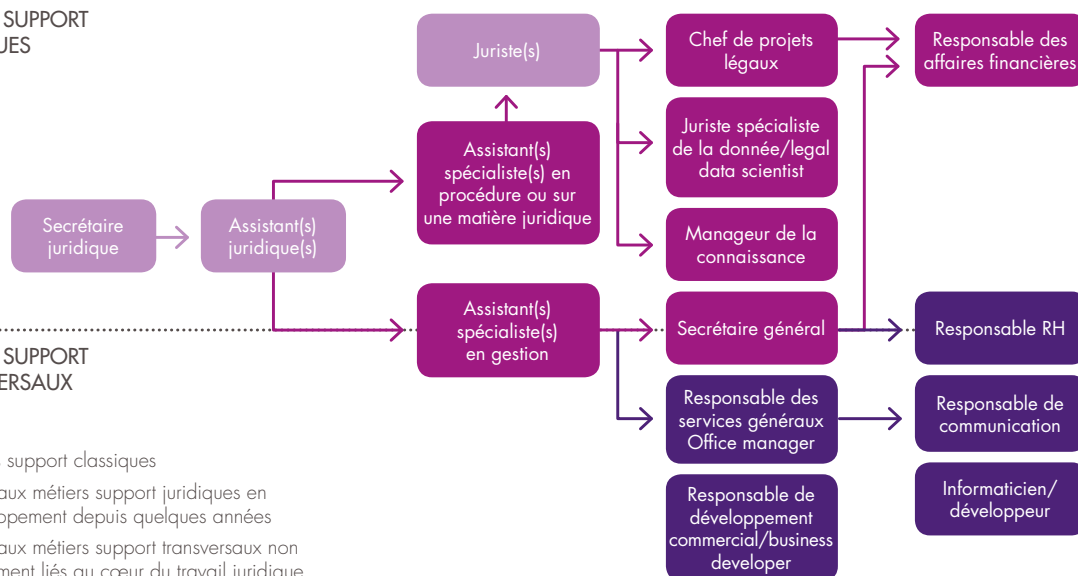
MÉTIERS SUPPORT JURIDIQUES

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



Nouveaux métiers/fonctions

• Juriste spécialiste de la donnée/legal data scientist

Des juristes spécialisés voire des ingénieurs, souvent appelés legal data scientist ou data analyst, intègrent progressivement les legaltech, les directions juridiques et les cabinets d'avocats, pour effectuer de l'analyse big data juridique et obtenir des données statistiques.

• Chef de projets légaux

La gestion de projets juridiques consiste à adapter les techniques de gestion de projet dans un contexte juridique.

Les avocats ou les juristes peuvent être amenés à jouer le rôle de chef de projet ou à faire partie d'une équipe de projet. La constitution d'une équipe projet peut être nécessaire afin de faire aboutir un dossier demandant plusieurs expertises. Le rôle du chef de projet est de coordonner les différentes ressources (internes et externes) afin de faire aboutir le projet.

• Secrétaire général

Dans les cabinets de grande taille, il existe de nombreux métiers support comme les secrétariats, les assistants, les responsables financiers ou encore les

responsables des ressources humaines par exemple. Le secrétaire général a pour mission de superviser et d'encadrer toutes les fonctions support au sein du cabinet. Les secrétaires généraux viennent d'univers différents, ils peuvent être des avocats ou des juristes expérimentés qui ont une grande expérience du travail en cabinets d'avocats.

- **Responsable de développement commercial/business developer**

Les profils de business developers ont fait leur apparition dans les cabinets anglo-saxons il y a une dizaine d'années. Ils sont en charge de la gestion commerciale et du développement des cabinets. Leur rôle est centré autour de l'élaboration et du pilotage de la stratégie commerciale du cabinet en lien avec les associés, ils sont responsables de la relation client, de la gestion et de la fidélisation des comptes stratégiques. Ils peuvent également être en charge de la facturation.

- **Responsable des services généraux/office manager**

L'office manager gère de manière quotidienne l'organisation du cabinet. Il intervient dans les petits et moyens cabinets et regroupe différents postes que l'on pourrait trouver dans les grands cabinets : responsable des ressources humaines, responsable de communication, directeur administratif et financier par exemple. Les offices managers sont très souvent des assistants très expérimentés.

- **Manager de la connaissance/KML (knowledge management lawyer) ou PSL (professional support lawyer)**

Juriste ou avocat de formation, le PSL/KML se consacre à l'intégration des documents juridiques dans la base de données interne de son cabinet et les tient à jour. Il reste rattaché à son domaine juridique de prédilection, ce qui renforce son expertise.

- **Responsable de communication/community manager**

Le community Manager est responsable de la gestion des réseaux sociaux ou blogs, de produire du contenu, de mettre à jour le site internet du cabinet dans le but de gagner en visibilité (rédaction d'articles sur des sites web spécialisés, newsletter, publications de contenu sur des plateformes de vidéo à la demande, etc.) et *via* les canaux de communication plus traditionnels (presse, télévision, radio).

- **Responsable des ressources humaines**

Les missions du responsable des ressources humaines varient selon la taille de la structure. En lien avec les associés, le responsable RH est en charge des recrutements : il définit les profils requis et fait passer des entretiens. Le responsable RH encadre les employés d'une entreprise et les accompagne tout au long de leur carrière : promotion, mutation, développement des compétences grâce à des formations.

- **Responsable des affaires financières**

Il assure la gestion et la coordination des activités relatives aux finances, à la comptabilité, à la trésorerie et à la gestion du cabinet en lien avec les associés.

“

Les profils de business developers ont fait leur apparition dans les cabinets anglo-saxons il y a une dizaine d'années.



SCÉNARIOS PROSPECTIFS

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. Ces scénarios ont été établis selon deux méthodes complémentaires :

- **l'analyse PESTEL prospective** permettant de classer des variables pivots⁶ impactant les cabinets d'avocats selon six catégories (politique, économique, social, technologique, environnemental et législatif). Le croisement de ces différentes variables permet de générer plusieurs scénarios. Ces derniers sont alors évalués selon leur probabilité d'occurrence (probables/peu probables). Cette première méthode permet de générer des scénarios prospectifs à court et moyen terme (cinq ans) ;
- **la méthode C/K** permet d'inventer des produits ou services très innovants et de piloter le processus d'innovation associé. Ce type d'innovation très transformatrice est qualifié d'innovation disruptive, radicale, ou encore d'innovation de rupture. En utilisant C/K, on peut par exemple réinventer un produit ou un service. Ici, cette méthode a été utilisée afin de générer des scénarios à horizon 10 ans.

Suite à l'élaboration des scénarios, trois ateliers de type focus groups ont été menés en novembre 2021 avec des avocats et des salariés afin de travailler sur les impacts probables sur les cabinets et les métiers support.

La méthode des scénarios consiste à établir des représentations plausibles de l'évolution de l'environnement d'un secteur afin de

déterminer quelle stratégie peut s'y révéler pertinente. Il ne s'agit pas d'un exercice de prédiction du futur exact. L'objectif de la méthode des scénarios est d'identifier toutes les évolutions probables d'un secteur afin de réduire l'incertitude et d'anticiper des évolutions possibles. La réalité est très souvent bien plus complexe et aucun des scénarios n'a vocation à se réaliser totalement comme décrit. Très souvent, l'évolution d'un secteur donné peut se retrouver à l'interface entre deux voire trois scénarios. Par exemple, un phénomène décrit dans le scénario 1 peut également apparaître dans le scénario 2. Cependant ce phénomène aura une probabilité d'occurrence plus forte dans le premier et son degré d'impact sur le secteur sera vraisemblablement plus important que dans le scénario 2.

► PARTI PRIS DANS LA CONSTRUCTION DES SCÉNARIOS

Chacun des scénarios a comme point de départ les évolutions possibles du contexte économique global. En effet, la situation économique est un facteur clé impactant directement les cabinets d'avocats. Peu importe leur clientèle (professionnels ou particuliers), l'activité des cabinets est dépendante de la situation économique des acteurs économiques.

Le deuxième facteur commun à l'élaboration des trois scénarios est l'impact des nouvelles technologies. En effet, en fonction de leur maturité et de l'anticipation de leur stade de développement, l'impact des nouvelles technologies est une variable importante dans le développement futur des cabinets.

“

La méthode des scénarios consiste à établir des représentations plausibles de l'évolution de l'environnement d'un secteur afin de déterminer quelle stratégie peut s'y révéler pertinente.

⁶. Variables pivots = facteurs dont l'évolution est la plus impactante dans le développement d'un secteur économique.

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.

Contexte

Dans le prolongement de la reprise économique post-crise sanitaire, les cabinets d'avocats se développent.

Hypothèses

- L'inflation normative reste soutenue.
- Les besoins de la clientèle (entreprises et particuliers) sont importants.
- Le dynamisme économique permet d'assurer un flux d'affaires suffisant.
- La concurrence entre les cabinets d'avocats est forte.

Conclusions

- On observe l'émergence de nouveaux comportements de consommation (ATAWAD⁷, digitalisation des échanges, etc.). Certains cabinets développent une offre de services en ligne. Cependant ces offres de service restent peu développées et centrées sur des opérations juridiques simples avec peu de valeur ajoutée pour les cabinets (questions juridiques élémentaires, demande d'information, 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 service en ligne s'adressent avant tout à une clientèle qui a un budget assez limité et qui n'a pas forcément les moyens de faire appel à un avocat.

- La majorité des cabinets digitalise certains de leurs process (téléconsultation, partage de document, analyse et recherche, etc.) afin de s'adapter aux besoins des clients. Cependant l'impact des technologies numériques sur le développement des cabinets demeure assez limité. Les cabinets restant sur des modes de fonctionnement « classiques ».

► HORIZON 10 ANS

Contexte

Face à l'augmentation du nombre de cabinets d'avocats, à la multiplication des offres et à des demandes d'expertises importantes, le marché se complexifie. Il est de plus en plus difficile pour les cabinets d'être visibles et pour les clients de trouver des avocats répondant à leurs enjeux rapidement.

Hypothèses

De nouveaux acteurs font alors progressivement leur apparition afin de faciliter la mise en relation entre les cabinets et les clients :

- Une ou de plusieurs plateforme(s) de mise en relation avec des clients sur le modèle de Doctolib : adaptée(s) aux comportements des clients, elle(s) s'impose(nt) comme un outil incontournable pour les cabinets afin de développer leur clientèle. Elle(s) propose(nt) des services de gestion d'agenda automatique, des services de téléconsultation, de transmission de documents sécurisée, messagerie privée, etc. Ces plateformes bouleversent les stratégies commerciales des cabinets.
- Des sites de notation des cabinets qui permettent aux cabinets les mieux notés et les plus présents en ligne de gagner en visibilité afin d'acquérir de nouveaux clients.

⁷. Le terme d'ATAWAD (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.).

Conclusion

Le développement des plateformes ainsi que la disponibilité des ressources en ligne permettent aux particuliers comme aux avocats un accès facilité à un grand nombre de documents et de ressources. Cette diffusion très large fait naître de nouveaux comportements où certains particuliers se chargent eux-mêmes de leur défense et ne sollicitent un avocat que pour valider une stratégie avant un dépôt de dossier ou une plaidoirie.

► CONSÉQUENCES SUR LES MÉTIERS SUPPORT

L'arrivée sur le marché de ces plateformes renforce la concurrence entre cabinets d'avocats. Dans le cadre d'un environnement concurrentiel renforcé, les cabinets doivent se montrer de plus en plus compétitifs et proposer des services au meilleur prix, ce qui nivelle par le bas le prix global des prestations. Afin de faire face à ces enjeux, les cabinets vont adopter deux approches pour leur développement.

1. Un positionnement de cabinet expert dont la valeur ajoutée est de proposer des services de pointe sur une thématique donnée.

Pour ces cabinets, les métiers de secrétaire, d'assistant et de juriste sont essentiels afin de maintenir un haut niveau de service. De plus, ces cabinets feront de la relation client une vraie valeur ajoutée dans leur stratégie de développement afin de fidéliser leur clientèle. Dans ce cadre, les métiers support jouent un rôle important d'interface entre le client et les avocats. Ainsi, il est probable que les cabinets de grande taille (structures anglo-saxonnes) ou les cabinets d'experts maintiendront leurs métiers support classiques. Ces cabinets seront peu exposés à la baisse du prix des prestations.

2. Les cabinets qui ne pourront pas se positionner comme « experts » (cabinets généralistes entre autres) devront s'adapter en « faisant du volume » afin de baisser le prix de leurs prestations et être plus compétitifs.

Pour ce type de cabinet, deux sous approches sont possibles afin de réduire le coût des prestations juridiques :

- sous-traiter une partie de la production aux métiers support en particulier les juristes et les assistants. Les cabinets qui adopteront cette approche auront donc toujours un fort besoin en métiers support. Ces derniers devront avoir des compétences renforcées en procédure ou sur des opérations juridiques simples ;
- développer des outils et des services spécifiques afin d'automatiser au maximum les tâches chronophages ou à faible valeur ajoutée. Dans ce cas, l'intégration de ces outils se fait au détriment des métiers support.

Cette situation a trois conséquences pour les métiers support dans certains cabinets d'avocats.

1. Baisse modérée du nombre de métiers support classiques

La majorité des cabinets d'avocats ne pouvant pas se positionner comme des cabinets d'experts et n'ayant pas les ressources suffisantes pour embaucher des salariés supplémentaires privilégieront l'intégration d'outils afin d'optimiser leur productivité.

2. Développement des métiers support freelance

Afin de réduire les coûts et pour faire face aux pics d'activité, les cabinets vont potentiellement avoir recours à des ressources extérieures comme des assistants freelances pour sous-traiter une partie des missions de manière ponctuelle.

3. Émergence de nouveaux besoins en compétences en lien avec les enjeux de visibilité

Sur l'ensemble des cabinets, de nouveaux besoins en compétences afin d'acquérir plus de visibilité en ligne, créer du contenu (rédaction d'articles, publication de posts sur les réseaux sociaux, etc.) et avoir une vraie stratégie de développement *via* les réseaux sociaux et les sites spécialisés émergeront.

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 contraint.

Contexte

Une crise économique globale impacte l'ensemble des acteurs économiques et les particuliers.

Malgré des besoins importants, cette crise est peu favorable au développement des cabinets d'avocats.

- Les entreprises ont en majorité internalisé une partie de leurs besoins avec la création des directions juridiques. Celles-ci font moins appel à des cabinets d'avocats externes.
- Les particuliers ayant moins de ressources sont à la recherche d'alternatives moins onéreuses.

Hypothèses

- L'inflation normative reste soutenue.
- Les besoins de la clientèle (entreprises et particuliers) sont importants.
- Le prix global des prestations juridiques est nivelé par le bas, car les moyens de la clientèle professionnelle et particulière sont limités.
- Avec un marché en tension et des moyens limités, les logiques de concurrence entre les cabinets d'avocats sont renforcées.
- Les innovations technologiques portées par les Legal Tech se développent.

Conclusion

Dans ce contexte, l'impact des nouvelles technologies et en particulier des Legal tech est important, c'est le seul levier permettant de répondre aux besoins de la clientèle 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.

► HORIZON 10 ANS

Développement des cabinets d'avocats en ligne.

Contexte

Avec le développement des outils de legal tech plus sophistiqués accéléré par l'intelligence artificielle, la blockchain et le big data, les cabinets sont en capacité de développer des services automatisés où 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.

Hypothèses

- L'inflation normative reste soutenue.
- Les besoins de la clientèle (entreprises et particuliers) sont importants.
- La concurrence entre les cabinets d'avocats est forte.
- Les innovations technologiques portées par les Legal Tech se développent.

Organisation possible de la production du cabinet type en ligne

- Lors de la connexion au site du cabinet en ligne, des chabots (assistants virtuels en ligne) permettent de collecter les besoins des clients et des informations spécifiques.
- Au regard des besoins identifiés, des outils d'analyse de données permettent d'effectuer une recherche documentaire complète et efficace.

- Des outils de justice prédictive élaborent des stratégies d'actions et des outils d'aide à la décision évaluent leur chance de réussite.
- L'avocat vérifie les résultats (conclusions, propositions de stratégie, etc.), rédige les conclusions et envoie les documents au client.

Conclusion

Cette organisation de cabinets 100% 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 traitées est supérieur à la moyenne. Ces cabinets en ligne concurrencent les avocats indépendants et les petites structures.

► CONSÉQUENCES SUR LES MÉTIERS SUPPORT

L'arrivée sur le marché des cabinets d'avocats en ligne aura principalement deux impacts sur les métiers.

Évolution des modes d'exercice des avocats

- L'automatisation des process dans les cabinets d'avocats remet en question la plus-value des métiers support classiques, mais impacte également les missions des avocats qui dans ce cas sont réduites à la relecture et la validation de documents ou de conclusions.
- Ainsi dans ce scénario les avocats réduisent le temps consacré aux dossiers juridiques au profit de la gestion ou/et du développement économique de leur cabinet. De plus, avec l'utilisation de plus en plus importante de la donnée⁸ et des technologies numériques les avocats évolueront progressivement vers une fonction

hybride à « double casquette » : avocats/développeurs, avocats/data analysts, avocats/informaticiens, etc.

Réduction importante du rôle des métiers support

- Dans ce type de cabinet ou l'automatisation des tâches est à son maximum, les métiers support classiques en cabinets d'avocats (secrétariat, assistant et juriste) seront très largement remplacés par des outils numériques.
- L'avocat, dont le rôle est limité à la vérification et la validation de documents ou de conclusions, n'aura recours que ponctuellement à des services externalisés : informaticien/développeur et comptable. Il peut éventuellement avoir recours à un business développeur afin de développer de nouveaux marchés auprès des particuliers et des entreprises.
- Cependant, ce type de cabinet ne se développera probablement pas sur tous les marchés. Par exemple, les cabinets d'affaires, les cabinets ayant une grosse activité de contentieux ou encore ceux qui travaillent sur des affaires pénales ou encore sur des dossiers où des plaidoiries sont nécessaires, ont assez peu de chance d'être concurrencés par ce type de cabinets 100% en ligne. Les cabinets en ligne vont d'abord se développer sur des marchés très spécifiques comme le droit immobilier, le droit des contrats, par exemple.



8. Développement des technologies liées au big data par exemple.

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.

Contexte

Une crise globale impacte l'ensemble des acteurs économiques et les particuliers. Malgré des besoins importants, cette crise est peu favorable au développement des cabinets d'avocats.

- Les entreprises ayant en majorité internalisé une partie de leurs besoins avec la création de directions juridiques, elles font moins appel à des cabinets d'avocats externes.
- Les particuliers ayant des ressources financières limitées sont à la recherche d'alternatives moins onéreuses.

Hypothèses

- L'inflation normative reste soutenue.
- Les besoins de la clientèle (entreprises et particuliers) sont importants.
- La concurrence entre les cabinets d'avocats est forte.
- Le développement technologique des outils de legal tech est réduit.

Conclusion

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, commis-

saire-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 indépendants 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. Ce mode d'organisation est également une évolution plus aboutie du réseau de travail mis en place par certains cabinets d'avocats.

Ces modèles s'imposent petit à petit et un phénomène de regroupement des petits cabinets réduit progressivement le nombre de cabinets de petite taille. 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 »

Contexte

Le modèle des sociétés pluriprofessionnelles d'exercice se développe massivement. Les avocats s'associent avec d'autres professions libérales du droit et/ou du chiffre (notaires, huissiers, comptables) et proposent au sein d'une unique structure, une offre de service complète à leurs clientèles.

Hypothèses

- L'inflation normative reste soutenue.
- Les besoins de la clientèle (entreprises et particuliers) sont importants.
- La concurrence entre les cabinets d'avocats est forte.
- Le développement technologique des outils de legal tech est réduit.

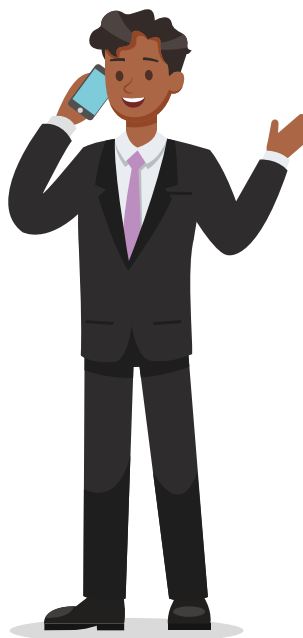
Conclusion

Ce modèle permet de stabiliser le flux d'affaires des cabinets et d'offrir 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.

On voit après quelques années, l'apparition de ces « agences de droit » pluridisciplinaires qui se structurent. L'avantage pour les clients est d'avoir un unique interlocuteur pour tous leurs sujets légaux et de disposer d'une expertise dans de multiples domaines facilement mobilisable.

► CONSÉQUENCES SUR LES MÉTIERS SUPPORT

La constitution des sociétés pluriprofessionnelles d'exercice (SPE) aura comme conséquence la mise en commun d'un certain nombre de ressources, y compris des métiers support. Cette mutualisation des postes de secrétariat, d'assistant et de juriste va avoir comme impact principal la nécessité de monter en compétences sur de nouvelles missions. En effet, ces salariés seront en lien avec plusieurs types de professionnels (avocats, notaires, huissiers, etc.) ayant chacun leurs spécificités. De leur côté, les juristes seront amenés à travailler sur de nouveaux projets avec des expertises diverses et complémentaires. Cela nécessite également une polyvalence et une flexibilité nouvelles.



RECOMMANDATIONS ET PISTES D'ACTIONS

Face aux grandes évolutions anticipées par les scénarios prospectifs, plusieurs actions peuvent être mises en œuvre afin d'accompagner les salariés dans les transformations possibles de leurs métiers. En effet la formation des métiers support doit s'adapter aux nouveaux besoins des cabinets d'avocats en attestant de nouvelles compétences liées entre autres à l'évolution des outils et des modes de travail. Ainsi, un atelier de travail avec les membres de la CPNE-FP

a été réalisé en décembre 2021 afin de déterminer les modalités d'un plan d'actions pour accompagner les évolutions des métiers dans les cabinets d'avocats. Pour chaque métier support classique⁹, plusieurs besoins de formation ont été identifiés avec pour chacun d'entre eux des propositions d'actions à mettre en place, un calendrier et un pilote responsable des actions. Pour les nouveaux métiers/compétences, un plan d'action global a été défini.

① Métiers support classiques

	BESOINS IDENTIFIÉS	ACTIONS À METTRE EN PLACE	ÉCHÉANCES	PILOTE
SECRÉTAIRE JURIDIQUE	Accompagner la maîtrise des outils digitaux spécifiques aux cabinets d'avocats (progiciels de gestion et juridiques)	<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 	1 ^{er} trimestre 2022 pour l'élaboration du contenu	Le groupe de travail en charge de la rénovation des certifications
	Renforcer les connaissances sur les services du cabinet et l'évolution de la matière juridique	<ul style="list-style-type: none"> Possiblement renommer cette fonction comme « assistant juridique junior » qui est plus représentatif de la réalité du métier et plus attractif pour les candidats 		
	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

9. À savoir : secrétaire juridique, assistant juridique et juriste.

	BESOINS IDENTIFIÉS	ACTIONS À METTRE EN PLACE	ÉCHÉANCES	PILOTE
ASSISTANT JURIDIQUE	Accompagner la spécialisation des assistants (gestion, travail juridique, etc.)	<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 	3 ^e trimestre 2022	Le groupe de travail en charge de la rénovation des certifications
	Renforcer la montée en compétences sur la gestion de projet juridique	<ul style="list-style-type: none"> 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 		
	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
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

④ 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).



ANNEXES

Évolution possible des référentiels à destination des métiers support

Secrétaire juridique		
N° et intitulé du bloc	Liste de compétences	Nouvelles compétences
RNCP34689BC01 Organiser son activité au sein de sa structure	<ul style="list-style-type: none"> Assurer un diagnostic de son rapport au temps en identifiant ses marges de progression. Optimiser la gestion de sa messagerie en utilisant les techniques adéquates (filtrage efficace de ses messages, chasse des SPAMS, conservation des messages importants). Évaluer sa charge de travail en priorisant et hiérarchisant les événements de sa journée. Anticiper les temps critiques, en assurant la gestion de son rythme chronobiologique, en identifiant ses sources de stress et en les positivant. Optimiser son organisation de travail en utilisant des outils du WEB adaptés. 	
RNCP34689BC02 Assurer l'accueil physique et téléphonique au sein de sa structure	<ul style="list-style-type: none"> Accueillir la clientèle physiquement et par téléphone en ayant une gestion optimale de la relation client permettant de conforter et/ou d'améliorer l'image de sa structure. Adopter une attitude assertive lors de ses rapports professionnels en reformulant avec succès, en pratiquant l'écoute active et en questionnant avec méthode. En cas de conflit ou d'une réclamation, assurer une réponse adéquate ou la résolution de ce conflit sans qu'il y ait de perdant. 	
RNCP34689BC03 Rédiger des écrits professionnels appropriés à la situation et aux attentes de son employeur	<ul style="list-style-type: none"> Rédiger des écrits professionnels sans faute d'orthographe, en identifiant le but du message et en clarifiant l'objectif de sa communication. Assurer la structure de son message en adaptant son style et son vocabulaire en fonction du lecteur, tout en argumentant pour défendre son point de vue. 	<ul style="list-style-type: none"> Maîtriser l'anglais professionnel

Secrétaire juridique		
N° et intitulé du bloc	Liste de compétences	Nouvelles compétences
RNCP34689BC04 Utiliser le pack office (Word, Excel, Powerpoint) et les outils de recherche sur Internet dans le cadre de son activité professionnelle (en option)	<ul style="list-style-type: none"> • Saisir et mettre en page un document en utilisant les fonctionnalités d'un logiciel de traitement de texte lors de ses activités quotidiennes au sein de secrétariat juridique. • Partager un document établi sous traitement de texte avec les intervenants adéquats et suivre sa lecture, ses modifications et validations. • Diffuser un document établi sous traitement de texte en réalisant une liste de diffusion puis en le publiant auprès des membres concernés. • Saisir, mettre en forme et imprimer un tableau sous Excel en saisissant correctement les données et en prenant en compte toutes les caractéristiques de la mise en page. • Calculer avec les opérateurs arithmétiques et utiliser les autres fonctions statistiques de base afin de gagner du temps et d'avoir des calculs corrects. • Réaliser des graphiques adaptés à l'information à transmettre et les intégrer dans un autre type de document. • Établir des tableaux croisés dynamiques permettant le calcul, la synthèse et l'analyse des données mais également de voir les comparaisons, motifs et tendances dans les données analysées. • Saisir, mettre en forme et diffuser un diaporama afin de garantir une présentation claire et dynamique. • Dans le cadre de ses activités professionnelles quotidiennes, rechercher rapidement et efficacement une information sur Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les logiciels professionnels du cabinet d'avocats
RNCP34689BC05 Saisir les juridictions judiciaires et suivre le calendrier procédural	<ul style="list-style-type: none"> • Lors de l'organisation d'un dossier judiciaire, informer les clients dans le respect du secret professionnel. • Recueillir des pièces afin de compléter un acte introductif d'instance à partir des directives de son employeur et ce, dans le respect des procédures inhérentes à la juridiction concernée. • Compléter un acte introductif d'instance à partir des directives de son employeur (procédures au fond et de référé) : assignation, requête, CERFA le cas échéant. • Établir des courriers d'accompagnement des actes ou formulaires juridiques aux différents intervenants à l'instance et dans le respect de la juridiction concernée. • Assurer le suivi du calendrier procédural des procédures de 1^{er} degré en utilisant le ou les réseau(x) dédié(s) et organiser en conséquence l'agenda de son employeur. • Archiver un dossier en organisant et respectant le classement préalablement établi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance approfondie des termes juridiques • Recueillir et qualifier une demande client sous le contrôle de l'avocat • Rédiger en autonomie des projets d'actes et/ou des documents sous le contrôle de l'avocat

Secrétaire juridique

N° et intitulé du bloc	Liste de compétences	Nouvelles compétences
RNCP34689BC06 Réaliser les opérations simples liées à la constitution, la modification et la disparition des sociétés	<ul style="list-style-type: none"> Assurer l'identification des différents types de sociétés, la préparation et la mise en forme des statuts afin de procéder aux formalités de constitution d'une société. Accomplir les formalités liées au fonctionnement d'une société commerciale (SARL-SA-SAS) en préparant les documents adéquats. Accomplir les différentes formalités qu'elles soient relatives à la dissolution amiable d'une société commerciale, à la prévention des difficultés des sociétés ou au traitement des difficultés des sociétés. 	

Assistant juridique

N° et intitulé du bloc	Liste de compétences	Nouvelles compétences
RNCP35137BC01 Exercer son rôle d'interface au sein de sa structure	<ul style="list-style-type: none"> Gérer le stock de fournitures de la structure dans une démarche écoresponsable et en entretenant des relations durables avec les fournisseurs. Organiser l'activité au sein de la structure en analysant le fonctionnement de la structure, en anticipant les besoins, en mettant en place des outils et méthodes d'organisation afin de favoriser le travail collaboratif et d'optimiser les échanges. Communiquer avec ses interlocuteurs en s'adaptant à la situation et au public, en négociant, en traitant les réclamations afin de prévenir les conflits, de les gérer et de mettre en place des solutions pérennes. Garantir la diffusion ascendante et descendante des informations au sein de la structure en évaluant sa sensibilité, son degré de confidentialité, sa cible, sa diffusion interne ou externe afin d'améliorer le fonctionnement de la structure. 	<ul style="list-style-type: none"> Instaurer une relation de confiance avec le client en lien avec l'avocat
RNCP35137BC02 Assurer la e-communication de sa structure	<ul style="list-style-type: none"> Superviser la mise en place du site internet après avoir sélectionné et négocié avec le prestataire. Participer à la création du site internet de sa structure répondant aux règles de référencement et en assurer l'administration au quotidien. Réaliser la communication sur les réseaux sociaux, l'animation d'une communauté et la veille de la e-réputation de sa structure. 	

Assistant juridique

N° et intitulé du bloc	Liste de compétences	Nouvelles compétences
RNCP35137BC03 Préparer les opérations comptables courantes et assurer la facturation et son suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer les éléments dédiés à la comptabilité tout en assurant la relation avec la personne chargée de celle-ci afin de lui permettre d'établir le bilan comptable de la structure. • Mettre en œuvre et suivre la facturation en mettant à jour quotidiennement le tableau de bord de son service. • Procéder à des déclarations de TVA au sein de sa structure en remplissant le bordereau adéquat, dans le respect des délais légaux afin de procéder au paiement auprès des services fiscaux. 	
RNCP35137BC04 Rédiger les actes juridiques et assurer le suivi processuel des dossiers (option judiciaire)	<ul style="list-style-type: none"> • Traiter les nouveaux dossiers juridiques en identifiant la nature du dossier, le degré d'urgence, l'existence d'un possible conflit d'intérêts afin d'organiser leur répartition au sein du cabinet efficacement. • Présenter au client les modes alternatifs de règlement des conflits (la médiation et le droit collaboratif) en vérifiant leur possibilité afin de traiter le dossier sous cet angle. • Constituer le dossier en collectant les pièces et les informations nécessaires auprès du client, en vérifiant leur validité afin d'être en mesure d'analyser la situation de fait. • Procéder à des recherches juridiques afin de qualifier en droit la situation de fait analysée, en consultant des ressources dédiées (sites juridiques, revues juridiques...). • Appliquer les règles de droit à la situation de fait analysée afin de construire l'argumentation juridique appropriée au dossier à traiter. • Rédiger des projets d'actes à partir d'un modèle choisi dans la bibliothèque d'actes actualisée, en développant une argumentation juridique appréhendant la stratégie définie pour le dossier. • Assurer le suivi du calendrier procédural et réaliser les opérations qui en découlent en utilisant notamment le réseau dédié sur l'ensemble de la procédure (appel compris) afin de mener à bien le dossier initié jusqu'à son terme. • Exercer le cas échéant la voie de recours adaptée à la décision rendue en rédigeant l'acte ou en réalisant la formalité appropriée. • Diligenter et suivre la procédure d'exécution, amiable ou forcée en sollicitant éventuellement un huissier compétent afin de mener à terme le dossier. • Renseigner les clients de la structure sur le déroulement de leur dossier dans le respect des règles déontologiques et du secret professionnel. • Échanger avec les différents intervenants au dossier (huissier, greffes, client, expert, magistrat...) en utilisant le vocabulaire juridique approprié et en respectant les impératifs de discrétion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les outils numériques d'aide à la rédaction spécifiques aux cabinets d'avocats • Maîtriser les nouveaux outils de recherche spécifiques aux cabinets d'avocats

Assistant juridique		
N° et intitulé du bloc	Liste de compétences	Nouvelles compétences
RNCP35137BC05 Contribuer au traitement juridique des dossiers en droit des affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Traiter les nouveaux dossiers juridiques en identifiant la nature du dossier, le degré d'urgence, l'existence d'un possible conflit d'intérêt afin d'organiser leur répartition au sein du cabinet efficacement. • Préparer le dossier en collectant les pièces et les informations nécessaires auprès du client et des différents intervenants au dossier (greffes, formalistes, expert-comptable...) et en vérifiant les diligences à accomplir et les délais impartis afin de mener à bien l'opération juridique envisagée. • Renseigner le client sur le déroulement de son dossier dans le respect des règles déontologiques et du secret professionnel afin de le rassurer sur le traitement. • Procéder à des recherches juridiques afin d'apporter une réponse juridique vérifiée et actualisée au regard de l'opération juridique envisagée en consultant des ressources dédiées (sites juridiques, revues juridiques, site du greffe du tribunal de commerce...). • Préparer le contenu juridique nécessaire à la rédaction des projets d'actes et/ou de documents liés à l'opération juridique envisagée à partir de l'analyse du dossier et des pièces. • Rédiger en autonomie des projets d'actes et/ou de documents. • Mettre en œuvre les formalités liées à l'opération juridique envisagée dans les délais requis en complétant notamment le/les formulaires adéquat(s), en procédant à la transmission des dossiers, au règlement des coûts d'enregistrement de la formalité auprès des services compétents jusqu'à la tenue et la mise à jour des registres juridiques. • Assurer le suivi du dossier, de l'envoi du projet au client jusqu'à la confirmation par les services compétents de la finalisation de l'opération juridique envisagée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et proposer une stratégie juridique en intégrant les demandes du client sous la direction d'un avocat • Questionner le client afin de recueillir et de consigner les informations nécessaires à la compréhension de sa situation et le traitement de la demande de la part de l'avocat • Répondre à des questions juridiques simples sous la direction de l'avocat (demande de renseignement sur une procédure, etc.)
		Spécialisation juridique (formation continue) : <ul style="list-style-type: none"> • Préparer le métier de juriste • Répondre à des questions juridiques simples sous le contrôle de l'avocat • Maîtriser la réforme judiciaire (renforcé) • Acquérir une connaissance solide des formalités préalables à l'exécution d'une décision de justice (renforcé) • Maîtriser la procédure d'appel (renforcé)

Assistant juridique

N° et intitulé du bloc	Liste de compétences	Nouvelles compétences
		Spécialisation gestion (formation continue) : <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser des opérations comptables courantes et gestion du cabinet (renforcé) • Maîtriser les logiciels de gestion du cabinet d'avocats • Suivi et facturation • Gérer un projet • Gérer les opérations administratives du cabinet • Gérer l'e-communication (renforcé) • Gérer un site internet (renforcé)

Juriste en cabinet d'avocats

N° et intitulé du bloc	Liste de compétences	Nouvelles compétences
RNCP35602BC01 Conduire une pré-consultation juridique pour le cabinet d'avocats	<ul style="list-style-type: none"> • C1.1.1 Mettre en confiance le client par une écoute active et un accueil bienveillant en prenant en compte son éventuelle situation de handicap et en rappelant les règles de confidentialité, afin de répondre à ses questions, de clarifier ses besoins et de reformuler ses propos si nécessaire. • C1.1.2 Soutenir et encourager le récit du client afin de le rassurer et d'obtenir toutes les informations nécessaires à la compréhension et à l'instruction du dossier. • C1.2.1 Questionner le client afin de recueillir et de consigner les informations nécessaires à la compréhension et à l'analyse de la situation du client à partir des pièces et des informations sollicitées et transmises. • C1.2.2 Effectuer un prédiagnostic juridique afin d'identifier la problématique du client et de proposer une première réponse à destination de l'avocat. 	

Juriste en cabinet d'avocats		
N° et intitulé du bloc	Liste de compétences	Nouvelles compétences
RNCP35602BC02 Réaliser un diagnostic juridique à partir de la demande du client et des éléments du dossier	<ul style="list-style-type: none"> • C2.1.1 Analyser et exploiter les pièces constitutives du dossier en identifiant celles qui sont pertinentes et celles susceptibles de poser des difficultés afin d'apporter la réponse juridique adéquate à la demande du client. • C2.1.2 Effectuer une recherche juridique par tous moyens permettant d'une part, de s'assurer que l'action est recevable (prescription) et d'autre part, d'apporter une solution pertinente, actualisée, documentée et fondée en réponse à la problématique du client. • C2.1.3 Élaborer et proposer une stratégie juridique en intégrant les demandes du client et les éléments de preuve du dossier afin de parvenir à une solution satisfaisante pour le client et mettre en œuvre un plan d'action. • C2.1.4 Rédiger et produire une note juridique présentant les points forts et les faiblesses du dossier afin de produire des préconisations éclairées au client. • C2.2.1 Collecter les pièces et documents auprès du client à partir du périmètre de l'audit défini entre l'avocat et le client et de la grille d'audit pour exploitation et analyse. • C2.2.2 Rédiger le rapport d'audit en comparant les informations reçues à celles contenues dans la grille d'audit afin de vérifier la conformité et produire des recommandations d'amélioration si nécessaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les outils de recherche et d'analyse juridiques en ligne • Gérer et analyser les bases de données
RNCP35602BC03 Conduire un dossier juridique de sa réception jusqu'à sa finalisation	<ul style="list-style-type: none"> • C3.1.1 Élaborer et proposer une stratégie juridique en intégrant les demandes du client et les éléments de preuve du dossier afin de parvenir à une solution satisfaisante pour le client et de mettre en œuvre un plan d'action. • C3.1.2 Construire l'argumentation juridique dans l'intérêt du client en tenant compte de sa position dans le litige (en demande ou en défense) ou lors de la contractualisation (acheteur ou vendeur, etc.) afin de prévenir toute contestation postérieure à la contractualisation ou d'emporter la conviction du juge. • C3.1.3 Rédiger l'acte juridique ou le contrat dans les formes et délais prescrits afin d'assurer la validité et la sécurité juridique des productions écrites et de répondre à la demande du client. • C3.2.1 Mobiliser et coordonner une équipe projet pluridisciplinaire afin de s'assurer de l'adhésion et de la coopération de celle-ci en cohérence avec la mise en place de préconisations pour un management environnemental. • C3.2.2 Planifier, organiser et coordonner les actions nécessaires à la conduite du dossier à l'appui des outils et des méthodes de gestion de projet en tenant compte de l'impact sur l'environnement afin de s'assurer du respect des délais et des étapes de productions. • C3.2.3 Gérer les aléas juridiques et managériaux du dossier afin d'en assurer la réussite et garantir le traitement du dossier. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le pilotage d'un projet juridique avec des expertises multiples • Assurer le management d'équipes projet

Juriste en cabinet d'avocats		
N° et intitulé du bloc	Liste de compétences	Nouvelles compétences
	<ul style="list-style-type: none"> • C3.2.4 Contrôler l'avancement du dossier auprès des membres du cabinet ou des institutions chargées de l'instruire dans les délais requis en comparant et en ajustant le plan d'action initialement déterminé sous peine de caducité ou de prescription de l'action. • C3.3.1 Préparer la négociation à partir de l'analyse du dossier, des objectifs de la négociation, des résultats souhaités, des échéances fixées, des ressources nécessaires et de la personnalité et des souhaits du client afin de déployer une stratégie adaptée. • C3.3.2 Mettre en œuvre une stratégie de négociation raisonnée afin d'obtenir un accord satisfaisant préservant les intérêts du client. 	
RNCP35602BC04 Contribuer à la relation client du cabinet d'avocats	<ul style="list-style-type: none"> • C4.1.1 Instaurer une relation de confiance avec le client en utilisant des techniques de communication appropriées et en tenant compte de la personnalité du client et de ses attentes afin de conduire son dossier de manière sereine et efficace. • C4.1.2 Informer le client, par tous moyens, sur l'avancement du dossier afin de rendre visible le travail effectué par le cabinet d'avocats et de le rassurer. • C4.2.1 Analyser la clientèle existante à partir des données collectées sur le client afin de formaliser une offre de service juridique adaptée. • C4.2.2 Proposer une offre de services personnalisée s'appuyant sur une analyse de la clientèle existante et de ses besoins à partir des objectifs de développement du cabinet afin de générer de nouveaux revenus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participer au développement économique du cabinet <i>via</i> la mise en place d'offres ou le développement d'un portefeuille de client
RNCP35602BC05 Assister un client dans les procédures sans représentation obligatoire pour le compte du cabinet d'avocats	<ul style="list-style-type: none"> • C5.1.1 Conduire une réunion de travail préparatoire permettant de définir avec l'avocat et le client, le périmètre de la mission, la nature et la modalité d'intervention ainsi que les arguments juridiques qui seront développés lors de l'audience. • C5.1.2 Rédiger un mandat afin que le client donne pouvoir au cabinet d'avocats d'exercer toutes actions en son nom. • C5.2.1 Accompagner le client lors de l'audience et postérieurement à celle-ci en prenant en compte son éventuelle situation de handicap afin de conforter la relation client. • C5.2.2 Prendre la parole en public avec précision et conviction en tenant compte à la fois du verbal et non-verbal afin de convaincre l'auditoire de la pertinence des arguments développés et de la demande du client du cabinet. 	

+ de 100 études conduites depuis 2005

41 études statistiques

- ❶ Entreprises d'architecture (3)
- ❶ Entreprises d'économistes de la construction (4)
- ❶ Entreprises d'experts en automobile (3)
- ❶ Cabinets de géomètres-experts, géomètres-topographes, photogrammètres et experts fonciers (4)
- ❶ Études d'administrateurs et mandataires judiciaires (1)
- ❶ Cabinets d'avocats (4)
- ❶ Offices de commissaires-priseurs judiciaires et sociétés de ventes volontaires de meubles aux enchères publiques (2)
- ❶ Études d'huissiers de justice (2)
- ❶ Cabinets dentaires (4)
- ❶ Laboratoires de biologie médicale extra-hospitaliers (3)
- ❶ Cabinets médicaux (3)
- ❶ Pharmacies d'officine (4)
- ❶ Cliniques vétérinaires (4)

30 baromètres annuels

- ❶ Baromètre OMPL (2005, 2016, 2017, 2018)
- ❶ Baromètres secteurs (2005, 2016, 2017, 2018)
- ❶ Baromètres branches (2005, 2016, 2017, 2018)
- ❶ Baromètres régionaux (2005, 2016, 2017, 2018)

21 études prospectives

- ❶ Entreprises d'économistes de la construction (1)
- ❶ Entreprises d'experts en automobile (1)
- ❶ Cabinets de géomètres-experts, géomètres-topographes, photogrammètres et experts fonciers (2)
- ❶ Études d'administrateurs et mandataires judiciaires (1)
- ❶ Cabinets d'avocats (3)
- ❶ Offices de commissaires-priseurs judiciaires et sociétés de ventes volontaires de meubles aux enchères publiques (2)
- ❶ Études d'huissiers de justice (2)
- ❶ Cabinets dentaires (2)
- ❶ Laboratoires de biologie médicale extra-hospitaliers (1)
- ❶ Cabinets médicaux (2)
- ❶ Pharmacies d'officine (2)
- ❶ Cliniques vétérinaires (2)

11 études transverses

- ❶ Chômage des salariés (2013)
- ❶ Qualité de l'emploi (2013)
- ❶ L'emploi à temps partiel, choisi ou subi par les salariés ? (2013)
- ❶ Qualité de vie au travail (2014 et 2017)
- ❶ Entreprises libérales et territoires (2013 et 2019)
- ❶ Le numérique dans les entreprises libérales (2019)
- ❶ Apprentissages informels (2019)
- ❶ Cartographie des mobilités (en cours)
- ❶ OMPL : 15 ans au service de 13 branches d'entreprises libérales (2020)

24 études thématiques

- ❶ Application de la grille de classification, pharmacie d'officine (2017)
- ❶ Bac professionnel dans les cabinets de géomètres (2019)
- ❶ Chômages des pharmaciens adjoints (2015)
- ❶ Construction de projets professionnels des étudiants vétérinaires et des ASV (2019)
- ❶ Égalité professionnelle : cabinets médicaux (2010), laboratoires de biologie médicale (2010, 2020)
- ❶ Emploi à temps partiel, pharmacies d'officine (2013)
- ❶ Emploi des seniors : laboratoires de biologie médicale (2010)
- ❶ Emploi des travailleurs handicapés, laboratoires de biologie médicale (2020)
- ❶ Emploi et trajectoires professionnelles : entreprises d'économistes (2011), cabinets de géomètres (2010), entreprises d'architecture (2010), pharmacies d'officine (2010)
- ❶ Expertise automobile en Europe (2014)
- ❶ Externalisation dans les cabinets d'avocats (2016, 2017)
- ❶ Insertion professionnelle des salariés en contrat d'apprentissage : cabinets dentaires (2014), pharmacie d'officine (2015)
- ❶ Plateforme emploi compétences, entreprises d'architecture (2019)
- ❶ Temps partiel et qualifications, cliniques vétérinaires (2011)
- ❶ Turnover : cabinets dentaires (2008), pharmacies d'officine (2010)
- ❶ L'équipe dentaire en Europe (2021)

