Rapport confié par Monsieur Jean-Jacques Urvoas,
Garde des Sceaux, Ministre de la Justice
à
Monsieur Kami Haeri,
Avocat au Barreau de Paris

L'AVENIR DE LA PROFESSION D'AVOCAT

Février 2017

La mission que Monsieur Jean-Jacques Urvoas, Garde des Sceaux, nous a confiée a constitué l'une des expériences les plus enrichissantes de notre parcours d'avocat, sur le plan humain comme sur celui de la connaissance de notre profession, de ses dynamiques, de ses défis et des espérances qu'elle suscite. Nous souhaitons lui exprimer toute notre gratitude pour son initiative et sa confiance. Nous avons travaillé en toute liberté et pu construire notre projet en toute indépendance.

Nous souhaitons également exprimer nos plus vifs remerciements à Monsieur le Professeur Pierre Berlioz qui n'a cessé, tout au long de ce projet, de se montrer disponible pour nous apporter les éléments chiffrés et la documentation nécessaires à nos travaux.

Nous avons auditionné plus de 130 personnes au cours des trois derniers mois: des observateurs de notre profession et de notre société, des juristes et des non juristes, des représentants de nos institutions professionnelles et de nos syndicats, des avocats moins exposés à notre vie institutionnelle également. Chacune des personnes sollicitées s'est montrée disponible, enthousiaste à l'idée de partager son expérience, passionnée dans le regard qu'elle porte sur les avocats, sur la pratique et la place du droit, désireuse de participer à un travail utile au justiciable et à notre profession.

Nous souhaitons également remercier Philippe Lucet (Barreau de Paris) et Clémence Ploix (Barreau de New York, et bientôt Barreau de Paris) pour leur concours inestimable dans la préparation de nos travaux.

Ce que chacune des personnes qui a participé à nos travaux nous a appris et transmis, toutes ces réflexions, toute cette énergie, constituent un moment précieux qui, si c'était encore nécessaire, a fortifié notre conviction que la profession d'avocat est la plus belle de toutes.

Puissent nos travaux se révéler utiles pour chacun de vous, pour celles et ceux qui sont notre avenir.

Kami Haeri (Barreau de Paris) Sophie Challan-Belval (Barreau de Rouen)

Eléonore Hannezo (Barreau de Paris) Bernard Lamon (Barreau de Rennes)

Notre méthodologie

L'exigence mutuellement exprimée lors de nos réflexions préliminaires avec Monsieur le Garde des Sceaux fut de constituer la Commission la plus paritaire possible : femmes/hommes, Paris/province, exercice individuel/exercice en groupe, pratique judiciaire/activité de conseil. Nous avons souhaité également constituer une Commission qui soit à égale distance de l'ensemble des institutions représentatives de notre profession. Il n'était pas question de construire un travail *à coté* ni, a fortiori, *contre* nos institutions représentatives. Nous n'avons jamais ignoré le travail formidable qui y est construit quotidiennement et l'engagement de celles et ceux qui la composent. Notre objectif était en revanche de rechercher à partir d'une grande page blanche les initiatives, les inspirations et les témoignages qui pourraient, *in fine*, enrichir le travail mis en œuvre par les instances de notre profession.

Nous avons donc orienté notre méthodologique vers l'analyse préliminaire de témoignages – oraux ou écrits – de personnes extérieures à notre profession et qui ont consacré leurs réflexions à imaginer la société des 10 prochaines années, à anticiper l'évolution raisonnable de nos outils technologiques, de notre rapport au travail et à l'emploi, aux modes de consommation des ménages et des entreprises ; qui anticipent tout simplement les besoins de nos clients, qu'il s'agisse de personnes physiques ou d'entreprises.

Il nous a semblé indispensable de nous livrer à ce travail préliminaire avant d'identifier les actions qui pourraient permettre à notre profession d'aborder cette nouvelle société dans les meilleures conditions et, partant, d'y préparer et d'y accompagner les plus jeunes confrères.

À bien des égards, il nous semble que malgré les travaux de prospective qui y sont menés, notre profession conjugue encore trop peu ses réflexions avec celles de nos clients, des économistes, des démographes, des sociologues et des scientifiques. Nous avons beaucoup de choses à apprendre d'eux : qu'il s'agisse de l'anticipation de certaines données et de certains modèles utiles à nos réflexions ou plus encore de l'indispensable prise en compte du rythme de changement de la société dans laquelle, pourtant, notre profession s'inscrit si quotidiennement. Et ce sont nos institutions, nos méthodes de travail, notre apprentissage qui doivent non seulement appréhender chacun de ces changements, mais se transformer afin d'être en avance sur les prochains cycles de mutation.

I. Nos défis, nos interrogations, notre résilience

Jamais notre profession n'aura été confrontée à une série de changements aussi nombreux, aussi profonds et aussi simultanés. Elle a certes connu des révolutions techniques et technologiques, des crises politiques majeures, plusieurs fois des guerres. Elle a toujours fait preuve de résilience. C'est une force inestimable. Mais ces accidents ou ces mutations n'ont, au fond, que très modérément menacé ou altéré au cours des 150 dernières années la structure de la profession, sa capacité de croissance à long terme, l'homogénéité et la typologie des missions de l'avocat ou la perception que le justiciable pouvait avoir de ce dernier.

La profession est confrontée aujourd'hui à la somme de tous les défis : morosité économique, paupérisation d'une partie de son effectif, concurrence mondialisée, intelligence artificielle, apparition d'une sous-traitance de plus en plus sophistiquée, transformation de certains de ses savoir-faire en commodités. Elle est concurrencée à ses frontières par d'autres professions, mais également par de nouvelles propositions et de nouvelles offres, formulées par des entreprises souvent plus audacieuses, parfois moins scrupuleuses.

C'est donc vers une conduite du changement qu'il faut désormais concentrer nos efforts.

L'identification de nouveaux modèles d'activité, de nouvelles méthodes d'organisation du travail individuel ou en équipe, la redéfinition de notre rapport à la société et au monde nous imposent toutefois, et au préalable, un examen de la société, de sa sociologie et des enjeux auxquels elle est confrontée – et que nous devons affronter à ses côtés.

1.1. SOCIOLOGIE DE LA PROFESSION D'AVOCAT

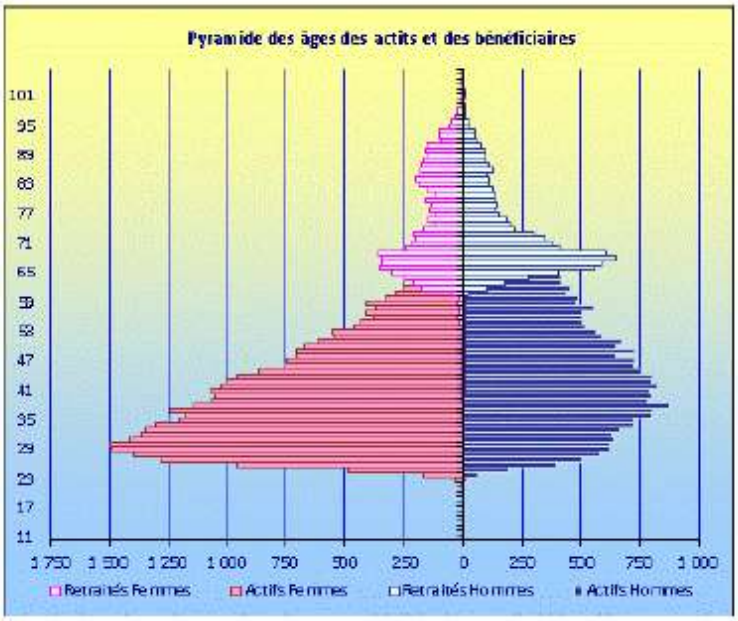
1.1.1. Ce que nous pouvons savoir

La profession d'avocat a considérablement évolué au cours des deux décennies écoulées, voyant ses effectifs multipliés par deux et connaissant une croissance annuelle constante de l'ordre de 4 %, avec un taux de féminisation significatif qui a franchi la barre des 55 %.

Évolution des effectifs de la profession entre le 31 décembre 1996 et le 31 décembre 2015[1]

Date	Effectifs cotisants		Non-salariés	Salariés	Conjoints coll.	Non affiliés	Age moyen		
	Nombre	Varia*					F	H	Global
31/12/96	31 046	5,8%	29 021	1 984	41	2 002	38,1	44,1	41,5
31/12/97	32 383	4,3%	30 192	2 149	42	1 834	38,2	44,2	41,5
31/12/98	33 778	4,3%	31 393	2 344	41	1 733	38,3	44,2	41,5
31/12/99	35 086	3,9%	32 445	2 595	46	1 644	38,4	44,2	41,6
31/12/00	36 453	3,9%	33 478	2 927	48	1 551	38,5	44,3	41,6
31/12/01	37 850	3,8%	34 570	3 238	42	1 487	38,7	44,5	41,7
31/12/02	39 441	4,2%	36 006	3 391	44	1 432	38,7	44,5	41,8
31/12/03	40 949	3,8%	37 563	3 336	50	1 367	39,0	44,7	41,9
31/12/04	42 639	4,1%	39 381	3 211	47	1 267	39,1	44,7	42,0
31/12/05	44 429	4,2%	41 283	3 092	54	1 204	39,3	44,9	42,1
31/12/06	46 789	5,3%	43 538	3 193	58	1 114	39,4	45,0	42,2
31/12/07	46 858	0,1%	43 613	3 172	73	1 031	40,1	45,5	42,8
31/12/08	49 380	5,4%	45 974	3 283	123	942	40,2	45,7	42,8
31/12/09	50 800	2,9%	47 365	3 314	121	827	40,4	46,0	43,1
31/12/10	52 981	4,3%	49 523	3 339	119	770	40,5	46,2	43,2
31/12/11	55 083	4,0%	51 695	3 266	122	670	40,8	46,5	43,4
31/12/12	57 563	4,5%	54 087	3 355	121	629	40,8	46,6	43,5
31/12/13	59 373	3,1%	55 880	3 365	128	559	41,0	46,8	43,7
31/12/14	61 155	3,0%	57 625	3 403	127	523	41,2	47,0	43,8
31/12/15	63 463	3,8%	59 867	3 476	120	496	41,2	47,0	43,8

C'est une **profession jeune**, 45 % de ses membres ont moins de 40 ans et 75 % moins de 50 ans, qui connait une très forte concentration à Paris et en Ile de France, qui font ainsi jeu égal avec la Province. Les chiffres révèlent une densité moyenne de 90 avocats pour 100 000 habitants, moyenne nationale, mais avec une très grande distorsion suivant les régions. Ainsi y-a-t-il 240 avocats à Paris pour 100 000 habitants contre 30 en Picardie.



Pyramide des âges au 31 décembre 2015 (affiliés, cotisants et retraités).
Source : CNBF – Rapport d'activité 2015

[1] Source : CNBF – Rapport d'activité 2015

C’est une **profession particulièrement attractive**, principalement pour les étudiants en droit qui fournissent le gros des troupes, mais qui séduit également, de plus en plus, les élèves des grandes écoles : Ecole de droit de Sciences Po, HEC, ESSEC, Sup de Co. Cette attractivité, dont il faut se réjouir car rien ne serait pire qu’une crise des vocations, est d’autant plus importante que le droit est l’une des seules matières universitaires non enseignées au lycée. Cette attractivité est le fruit d’une histoire, d’une perception collective du statut et de la fonction de l’avocat. Le « récit » qui s’est constitué autour de la profession, et qui se prolonge aujourd’hui notamment à travers la chronique judiciaire, genre qui a fort heureusement repris toute sa place dans l’actualité, maintient une image judiciaire de la profession. Ce récit historique crée de l’attractivité mais présente également des inconvénients : elle maintient des idées reçues dans le public, auprès des pouvoirs publics et chez les étudiants sur la réalité quotidienne de la profession et sur la richesse individuelle de ses membres. À certains égards, la mythologie qui s’est constituée autour de la profession cannibalise également les réflexions sur la transformation et l’innovation, comme si une profession si universelle, qui a plusieurs centaines d’années d’existence et qui a vécu sur un modèle assez stationnaire depuis plus de 150 ans en France était insensible, voire indifférente aux transformations de la société.

Pourtant, les marqueurs de changement de la profession sont là : le nombre d’avocats augmente chaque année : une croissance entre 3 % et 4,5 % chaque année[2].

Cette augmentation est drainée par les Ecoles professionnelles et non par des voies parallèles : 1 807 avocats se sont inscrits au Barreau de Paris en 2015, dont 1 500 sont titulaires du Certificat d'aptitude à la profession d'avocat (ci-après « **CAPA** »).

[2] Rapport d’activité 2015 de la CNBF, p. 21

C'est **aussi une profession profondément hétérogène**. Tout d'abord, il existe une différence dans les modes d'exercice (collaboration libérale ou salariée ; exercice à titre individuel ; association).

2013 - 2015

Forme juridique	Année 2013				Année 2014				Année 2015			
	Structures		Affiliés CNBF		Structures		Affiliés CNBF		Structures		Affiliés CNBF	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
AARPI	209	0,4%	756	1,3%	233	0,5%	838	1,4%	270	0,5%	981	1,5%
Association	503	1,0%	1 711	2,9%	482	1,0%	1 673	2,7%	453	0,9%	1 574	2,5%
Employeur individuel	143	0,3%	276	0,5%	125	0,2%	245	0,4%	120	0,2%	237	0,4%
EURL	6	0,0%	5	0,0%	5	0,0%	5	0,0%	5	0,0%	5	0,0%
Exercice individuel	41 085	85,3%	39 890	67,2%	42 750	85,4%	41 149	67,3%	44 830	85,5%	42 945	67,7%
Partenership	8	0,0%	129	0,2%	9	0,0%	145	0,2%	8	0,0%	152	0,2%
SARL		-	~	-	~	-	~	-	~	-	~	-
SCP	2 408	5,0%	6 220	10,5%	2 373	4,7%	6 088	10,0%	2 332	4,4%	5 976	9,4%
SELAFA	52	0,1%	930	1,6%	48	0,1%	940	1,5%	46	0,1%	957	1,5%
SELARL	2 915	6,1%	6 416	10,8%	3 014	6,0%	6 698	11,0%	3 148	6,0%	6 989	11,0%
SELARLU	521	1,1%	523	0,9%	660	1,3%	681	1,1%	800	1,5%	829	1,3%
SELAS	225	0,5%	2 367	4,0%	252	0,5%	2 521	4,1%	281	0,5%	2 635	4,2%
SELASU	59	0,1%	64	0,1%	82	0,2%	92	0,2%	107	0,2%	113	0,2%
SELCA	3	0,0%	39	0,1%	3	0,0%	39	0,1%	2	0,0%	31	0,0%
SELUARL	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%
SELURL	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%
Société anonyme	~	-	~	-	~	-	~	-	~	-	~	-
Société de droit étranger	1	0,0%	1	0,0%	1	0,0%	1	0,0%	1	0,0%	1	0,0%
Société de fait	5	0,0%	8	0,0%	4	0,0%	8	0,0%	4	0,0%	8	0,0%
Société en participation	12	0,0%	35	0,1%	10	0,0%	28	0,0%	9	0,0%	26	0,0%
TOTAL	48 159	100,0%	59 374	100,0%	50 055	100,0%	61 155	100,0%	52 420	100,0%	63 463	100,0%
Dont sociétés civiles et commerciales	6 214	12,9%	16 733	28,2%	6 461	12,9%	17 242	28,2%	6 743	12,9%	17 718	27,9%

Modes d'exercice de la profession – 2013-2015
Source : CNBF – Rapport d'activité 2015

Des différences existent aussi entre Paris et la province. Premièrement, des différences de revenus : entre les avocats eux-mêmes (25 % des cotisations des avocats parisiens sont générées par 3 % des avocats à Paris. Le même pourcentage est généré par 6 % des avocats en province[3]. 15 % des avocats inscrits au Barreau de Paris déclarent des bénéfices non commerciaux (BNC) inférieurs à 17 500 euros) et entre les femmes et les hommes (le revenu médian ressort à 44 000 euros en décroissance depuis plusieurs années et fait apparaitre une disparité significative entre hommes et femmes, de l'ordre de 10 à 20 % suivant le nombre d'années d'exercice).

Paris

Population	Revenus	Effectif	Revenu cumulé	Revenu le plus élevé
25%	3,9%	6 033	95 955 812	30 232
50%	14,1%	12 067	344 520 652	53 541
75%	32,4%	18 100	790 318 132	104 645
100%	100,0%	24 134	2 440 479 725	7 609 803

Revenus	Population	Effectif	Revenu cumulé	Revenu le plus élevé
25%	66,8%	16 128	610 098 195	80 380
50%	88,0%	21 244	1 220 082 953	184 062
75%	97,1%	23 436	1 830 211 696	466 534
100%	100,0%	24 134	2 440 479 725	7 609 803

Disparité de revenus – Paris. Source : CNBF – Rapport d'activité 2015

[3] Rapport d'activité 2015 de la CNBF, p. 49

Hors Paris

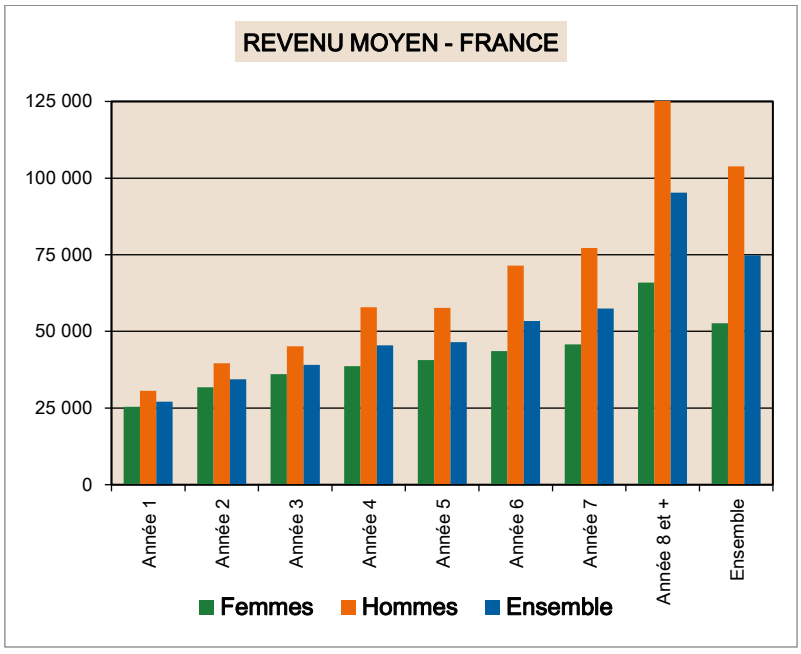
Population	Revenus	Effectif	Revenu cumulé	Revenu le plus élevé
25%	6,3%	8 615	124 467 608	23 590
50%	19,8%	17 231	393 676 926	39 694
75%	41,9%	25 846	835 117 458	68 134
100%	100,0%	34 462	1 991 114 678	1 801 295

Revenus	Population	Effectif	Revenu cumulé	Revenu le plus élevé
25%	57,2%	19 709	497 774 690	44 580
50%	81,2%	27 997	995 491 668	82 068
75%	94,4%	32 530	1 493 199 972	156 231
100%	100,0%	34 462	1 991 114 678	1 801 295

Disparité de revenus – Hors Paris. Source : CNBF – Rapport d'activité 2015

REVENUS 2015 DE LA PROFESSION

ANNEE D'EXERCICE	PARIS						PROVINCE						ENSEMBLE					
	Femmes		Hommes		Ensemble		Femmes		Hommes		Ensemble		Femmes		Hommes		Ensemble	
	Médian	Moyen	Médian	Moyen	Médian	Moyen	Médian	Moyen	Médian	Moyen	Médian	Moyen	Médian	Moyen	Médian	Moyen	Médian	Moyen
Année 1	30 329	29 776	33 380	36 262	31 254	32 079	20 600	20 894	20 988	23 350	20 718	21 643	22 728	25 363	25 870	30 576	23 554	27 089
Année 2	35 057	36 890	39 380	46 610	36 133	40 322	26 019	27 628	27 887	32 524	26 611	29 146	29 483	31 818	33 565	39 581	30 784	34 381
Année 3	40 502	43 085	46 692	53 459	42 264	46 808	27 519	29 731	30 076	36 163	28 269	31 777	32 721	36 040	37 389	45 121	33 939	39 110
Année 4	41 562	44 750	49 950	62 872	43 749	51 024	30 591	33 950	36 807	54 239	31 975	41 304	34 268	38 653	40 811	57 849	36 344	45 477
Année 5	43 376	46 960	54 064	71 468	45 762	55 301	31 741	35 744	36 598	47 319	33 059	39 765	35 942	40 624	42 906	57 642	38 081	46 483
Année 6	46 378	53 708	61 040	76 370	51 089	62 551	32 695	37 853	42 928	67 848	35 051	47 740	36 742	43 583	47 785	71 463	40 363	53 421
Année 7	50 404	56 291	61 279	94 082	54 478	71 512	34 722	38 436	49 184	62 670	38 528	46 961	38 992	45 732	54 924	77 182	44 096	57 483
Année 8 et +	56 969	87 177	97 018	177 266	72 697	133 692	41 495	53 473	64 905	89 568	49 648	70 349	45 916	65 940	73 976	126 091	56 520	95 215
Ensemble	**43 737**	**64 902**	**67 873**	**137 925**	**51 385**	**97 929**	**33 556**	**44 319**	**51 500**	**77 339**	**38 854**	**58 197**	**37 330**	**52 660**	**58 014**	**103 812**	**44 994**	**74 843**



Différence également entre les activités exercées : si la forme traditionnelle de l'exercice professionnel (exercice en plus petites structures ou sous forme individuelle, et activité généraliste) est très représentée au sein des instances professionnelles, l'avocat a désormais de multiples visages. La dichotomie traditionnelle entre l'avocat conseil et contentieux est dépassée : l'avocat est désormais tout à la fois agent sportif, expert, arbitre, enquêteur, lobbyiste, formateur, correspondant données personnelles.

Ce rapide constat sur une profession qui par ailleurs bénéficie d'un éclairage médiatique certain contribuant à renforcer son attractivité, doit être complété par l'analyse succincte des idées reçues qui circulent la concernant ; avant de dégager ses forces et faiblesses et les moyens de les amplifier pour les premières et de les dominer pour les secondes, afin d'améliorer concrètement le parcours professionnel et particulièrement celui des jeunes.

1.1.2. Ce que nous connaissons mal

Comme toute profession exposée, beaucoup d'idées reçues circulent qui concernent les femmes et les hommes qui l'exercent et le métier lui-même

Il importe de les combattre.

1.1.2.1. Le « marché du droit » ne s'est pas rétréci à la mesure de l'augmentation du nombre d'avocats. La profession est donc productive

Au contraire, alors que le nombre d'avocats a presque doublé en 20 ans (passant de 29 368 avocats en 1995 à 58 596 avocats en 2014), les bénéfices générés collectivement par la profession sur la même période ont triplé (1,5 milliards d'euros à 4,4 milliards d'euros)[4].

Année fiscale	Avocats concernés	Revenu global	
		Euro	Evolu°
1995	29 368	1 483 337 581	100
1996	30 687	1 595 908 052	108
1997	31 982	1 658 685 173	112
1998	33 315	1 732 409 881	117
1999	34 523	1 842 512 785	124
2000	36 096	2 046 745 583	138
2001	37 494	2 246 693 386	151
2002	38 818	2 412 277 958	163
2003	40 052	2 580 735 011	174
2004	41 857	2 824 381 991	190
2005	43 211	2 980 001 224	201
2006	45 459	3 210 137 180	216
2007	45 964	3 410 040 771	230
2008	47 631	3 565 885 983	240
2009	49 078	3 532 295 988	238
2010	49 299	3 841 638 666	259
2011	49 171	3 989 455 284	269
2012	53 564	4 178 240 685	282
2013	56 829	4 300 263 451	290
2014	58 596	4 431 594 403	299

Revenu global de la profession sur les vingt dernières années. Source : CNBF – Rapport d'activité 2015

[4] Rapport d'activité 2015 de la CNBF, p. 47

1.1.2.2. Les avocats n'entrent pas plus tard dans la profession

Depuis 20 ans, la proportion d'avocats entre 25 et 31 ans effectuant leur première affiliation à la Caisse nationale des Barreaux français (ci-après « **CNBF** ») est toujours plus ou moins la même (60 à 70 % des effectifs)[5].

Age		1995			2000			2005			2010			2015		
		F	H	Total	F	H	Total	F	H	Total	F	H	Total	F	H	Total
Affiliations		1 387	1 032	2 419	1 503	996	2 499	1 762	1 137	2 899	2 125	1 142	3 267	2 378	1 175	3 553
22		1	-	1	2	1	3	-	-	-	1	-	1	1	-	1
23		12	2	14	4	3	7	5	1	6	-	1	1	2	-	2
24		70	21	91	49	23	72	32	10	42	33	10	43	39	12	51
25		169	64	233	201	72	273	241	65	306	154	49	203	176	64	240
26		238	129	367	330	133	463	385	174	559	375	125	500	429	174	603
27		214	163	377	318	179	497	381	214	595	468	154	622	545	221	766
28		189	143	332	229	156	385	246	171	417	332	160	492	392	176	568
29		131	99	230	106	106	212	112	106	218	220	125	345	230	127	357
30		91	93	184	78	56	134	83	78	161	110	86	196	121	68	189
31 ans et plus		272	318	590	186	267	453	277	318	595	432	432	864	443	333	776
Affilié de moins de 31 ans	Nombre	1 115	714	1 829	1 317	729	2 046	1 485	819	2 304	1 693	710	2 403	1 935	842	2 777
	Poids	80%	69%	76%	88%	73%	82%	84%	72%	79%	80%	62%	74%	81%	72%	78%
	Age moyen	26,9	27,4	27,1	26,8	27,2	27,0	26,8	27,3	27,0	27,2	27,6	27,3	27,2	27,4	27,2

Age moyen d'inscription à la CNBF. Source : CNBF – Rapport d'activité 2015

1.1.2.3. Les avocats ne sont pas, dans leur grande majorité, leurs propres patrons

En 2016, sur les 26 792 avocats parisiens, 40,4 % des avocats exercent sous le statut de collaborateurs, étant observé que la très grande majorité d'entre eux (i) ont un contrat de collaboration à temps plein (ii) conclu avec des structures d'exercice. Le nombre de collaborateurs salariés est extrêmement marginal.

Il convient cependant de noter qu'en Province, les avocats exerçant à titre individuel sont toujours majoritaires.

1.1.2.4. Les avocats ne quittent pas massivement la profession

Contrairement aux idées reçues, la viscosité dans la profession est importante. Près de 70 % des avocats ayant prêté serment en 1996 en France sont toujours en activité en 2015[6], le taux de déperdition étant donc assez faible. Néanmoins, de nombreux départs sont liés à un phénomène de lassitude et de rejet et constituent une source de légitime préoccupation.

[5] Rapport d'activité 2015 de la CNBF, p. 23
[6] Rapport d'activité 2015 de la CNBF, p. 27

Avocats restant en activité fin 2015 selon la date de prestation de serment[7]

Hommes + Femmes

Prestations de serment		Départs					Avocats restant en activité fin 2015	
Année	Nombre	avant 2 ans	entre 2 et 5 ans	entre 6 et 9 ans	entre 10 et 13 ans	entre 14 et 19 ans	Nombre	%
1996	1 988	71	156	153	94	140	1 374	69,1%
1997	2 069	61	158	140	91	131	1 488	71,9%
1998	2 173	65	188	156	84	130	1 550	71,3%
1999	2 201	89	174	186	99	95	1 558	70,8%
2000	2 494	88	216	193	119	87	1 791	71,8%
2001	2 414	100	207	202	143	63	1 699	70,4%
2002	2 595	110	216	215	138	26	1 890	72,8%
2003	2 649	121	242	176	138		1 972	74,4%
2004	2 763	139	238	222	146		2 018	73,0%
2005	2 892	126	235	259	95		2 177	75,3%
2006	3 341	144	294	316	66		2 521	75,5%
2007	1 825	74	221	245			1 285	70,4%
2008	2 904	135	305	249			2 215	76,3%
2009	2 688	120	259	142			2 167	80,6%
2010	3 252	178	316	107			2 651	81,5%
2011	3 769	186	413				3 170	84,1%
2012	3 549	215	294				3 040	85,7%
2013	3 463	229	127				3 107	89,7%
2014	3 365	240					3 125	92,9%
2015	2 212	73					2 139	96,7%

1.1.3 Ce que nous ne savons pas encore

1.1.3.1. L'absorption des diplômés du CAPA

Il n'existe, à notre connaissance, aucun chiffre permettant de connaître le nombre de personnes titulaires du CAPA n'exerçant pas la profession d'avocat. Une étude réalisée en 2000 par le Barreau de Paris, en lien avec la CNBF, aurait permis de constater que près d'un tiers des étudiants de l'Ecole de Formation professionnelle des Barreaux de la Cour d'Appel de Paris (ci-après « **EFB** ») n'étaient pas encore avocats un an après leur sortie de l'école.

1.1.3.2. La durée moyenne de recherche d'un contrat de collaboration, à la sortie de l'école

L'Ordre des avocats du Barreau de Paris estime à 3 ans la période de décalage maximum entre l'obtention du CAPA et l'inscription au Tableau. Ce chiffre ne permet toutefois pas de déterminer la durée moyenne de recherche d'une première collaboration par l'avocat parisien (lorsqu'il ne décide pas d'exercer à titre individuel dès la sortie de l'école).

[7] CNBF – Rapport d'activité 2015

1.1.3.3. Les difficultés nées de la collaboration libérale demeurent difficiles à appréhender

Chaque année, l'Ordre des avocats de Paris est « *seulement* » saisi d'environ 100 litiges nés à l'issue d'un contrat de collaboration. Moins d'1 % desdits contrats donneraient donc lieu à des litiges, étant observé que ceux-ci pourraient être cartographiés comme suit :

- litiges relatifs à la qualification du contrat de travail (types de litiges dont le nombre est en train de se réduire) ;
- litiges relatifs à la période d'essai et au délai de prévenance ;
- litiges liés à la maternité ;
- litiges relatifs à des emports de documents.

Par comparaison, l'Ordre des avocats de Paris est saisi chaque année d'environ 450 litiges entre associés.

Le nombre relativement faible de litiges relatifs à la collaboration s'expliquerait par le nombre des transactions en amont de la saisine de l'Ordre.

Par ailleurs, à l'occasion des témoignages recueillis, certains jeunes avocats ont évoqué une réticence à saisir les instances professionnelles, compte tenu du risque de réputation qu'une telle saisine comporte.

1.1.3.4. Le sort des ex-avocats, à la sortie de la profession

Près de 3 % des avocats qui sont inscrits au Barreau de Paris quittent la profession chaque année. L'Ordre des avocats de Paris estime ainsi à 850 avocats le nombre de départs volontaires annuels, sans savoir toutefois ce qu'ils deviennent, puisqu'ils se limitent, dans le cadre de leurs demandes d'omissions volontaires, à les motiver pour des raisons de « *convenance personnelle* » (case à cocher dans un formulaire type). Plus de 350 départs du Barreau de Paris le sont à destinations de la province, ce qui démontre également l'attractivité de la province pour l'exercice du droit, et la place du Barreau de Paris en terme de formation ou d'espace économique consacré à une première expérience en cabinet.

¼ redeviennent avocats (176 « retours » l'an dernier au Barreau de Paris), sans que l'on puisse utilement appréhender, à des fins d'analyse, les raisons de ce retour.

1.2. LA SOCIETE FRANÇAISE ET NOUS

1.2.1. L'évolution sociologique de la société française : plus nombreuse, plus âgée, moins créatrice de richesse, plus inquiète, plus connectée

Nous ne pouvons procéder à une analyse de l'avenir de la profession d'avocat sans évoquer les évolutions prévisibles de la population française, de son âge et de ses revenus. À bien des égards, la profession sera elle-même le reflet de ces évolutions, sans naturellement évoquer l'impact que cette évolution, à l'échelle nationale, aura sur son activité.

La profession va donc s'inscrire dans les dynamiques sociologiques françaises et les phénomènes qui lui sont propres seront accentués : plus âgée, disposant d'une période d'activité plus longue, plus féminisée. Elle va s'adresser à une population française plus âgée, plus active, plus diverse. Surtout, elle sera confrontée à une dégradation des revenus de certains ménages et une accentuation des inégalités de revenus au sein de la population. Cet accroissement des inégalités constitue un élément insuffisamment pris en compte dans la réflexion sur le marché du droit et sur la nouvelle manière, pour les ménages, de solliciter et de « consommer » les prestations juridiques.

Évolution de la pyramide des âges pour la population française

1914-2014 : un siècle d'évolution de la pyramide des âges en France

Tableau. Indicateurs démographiques 1950 à 2013, France métropolitaine

	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012(p)	2013(p)
Naissances (m)	858	816	848	800	762	775	774	797	786	796	793	802	793	790	780
Décès (m)	530	517	540	547	526	531	528	516	521	532	538	540	535	559	561
Excédent naturel (m)	328	299	308	253	236	244	247	280	265	264	255	262	258	232	219
Solde migratoire (m)	35	140	180	44	80	70	95	115	75	67	44	43	50	50	50
Variation totale (m)	363	439	488	297	316	314	342	395	340	331	299	305	308	282	269
Ajustement (1) (m)	-	-	-	-	-	94	94		-	-	-	-	-	-	-
Taux de natalité (t)	20,5	17,9	16,7	14,9	13,4	13,1	12,7	12,9	12,7	12,8	12,7	12,7	12,5	12,4	12,2
Taux de mortalité (t)	12,7	11,3	10,6	10,2	9,3	9,0	8,6	8,4	8,4	8,5	8,6	8,6	8,5	8,8	8,8
Taux de mort. infantile (r)	51,9	27,4	18,2	10,0	7,3	4,4	3,6	3,6	3,6	3,6	3,7	3,5	3,3	3,3	3,5
Indice de fécondité (e)	2,93	2,73	2,47	1,94	1,78	1,87	1,92	1,98	1,96	1,99	1,99	2,02	2,00	1,99	1,97
Espérance de vie :															
hommes (a)	63,4	67,0	68,4	70,2	72,7	75,3	76,8	77,2	77,4	77,6	77,8	78,0	78,4	78,5	78,7
femmes (a)	69,2	73,6	75,9	78,4	80,9	82,8	83,8	84,2	84,4	84,4	84,5	84,7	85,0	84,9	85,0
Mariages (m)	331	320	394	334	287	298	276	267	267	259	245	245	231	240	225
Taux de nuptialité (t)	7,9	7,0	7,8	6,2	5,1	5,0	4,5	4,3	4,3	4,2	3,9	3,9	3,7	3,8	3,5
Population (2) (m)	42 010	45 904	51 016	54 029	56 893	59 267	61 400	61 795	62 135	62 466	62 765	63 070	63 379	63 660	63 929
Moins de 20 ans (2) (m)	12 556	14 665	16 748	16 419	15 632	15 068	15 280	15 315	15 338	15 369	15 407	15 440	15 485	15 534	15 606
65 ans ou plus (2) (m)	4 727	5 288	6 174	7 541	8 036	9 561	10 163	10 208	10 301	10 421	10 540	10 667	10 978	11 295	11 619
Moins de 20 ans (2) %	29,9	31,9	32,8	30,4	27,5	25,4	24,9	24,8	24,7	24,6	24,5	24,4	24,4	24,4	24,4
65 ans ou plus (2) %	11,3	11,5	12,1	14,0	14,1	16,1	16,6	16,5	16,6	16,7	16,8	16,9	17,3	17,7	18,2

(a) années – (e) nombre d'enfants par femme – (m) milliers – (p) provisoire – (r) pour 1 000 naissances vivantes – (t) pour 1 000 habitants.
(1) Les estimations de population pour la période 1990-2005 tiennent compte d'un ajustement destiné à rétablir la cohérence comptable entre les recensements de 1990, 1999 et 2006 (voir Vanessa Bellamy et Catherine Beaumel, 2014 [4]).
(2) En fin d'année.
Source: Insee, Division des enquêtes et études démographiques (http://www.insee.fr).

L'espérance de vie est passée de 72,7 ans pour les hommes en 1990 à 78,7 ans en 2013, soit un gain de 6 ans d'espérance de vie en 13 ans (78,9 ans pour 2015, soit un gain de 6,2 ans d'espérance de vie en 15 ans).

L’espérance est passée de 80,9 ans pour les femmes en 1990 à 85 ans en 2013, soit un gain de 4,1 ans d’espérance de vie en 13 ans (pas de changement pour 2015).

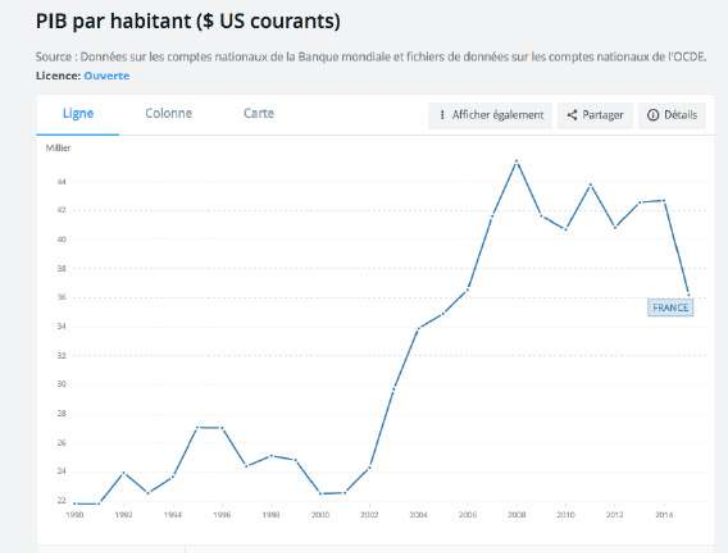
Le taux de natalité est passé de 13,1 pour 1000 habitants en 1990 à 12.2 pour 1000 habitants en 2013, soit une baisse de 0,9 en 13 ans.

Niveaux de vie médians selon le type de ménage en 2014

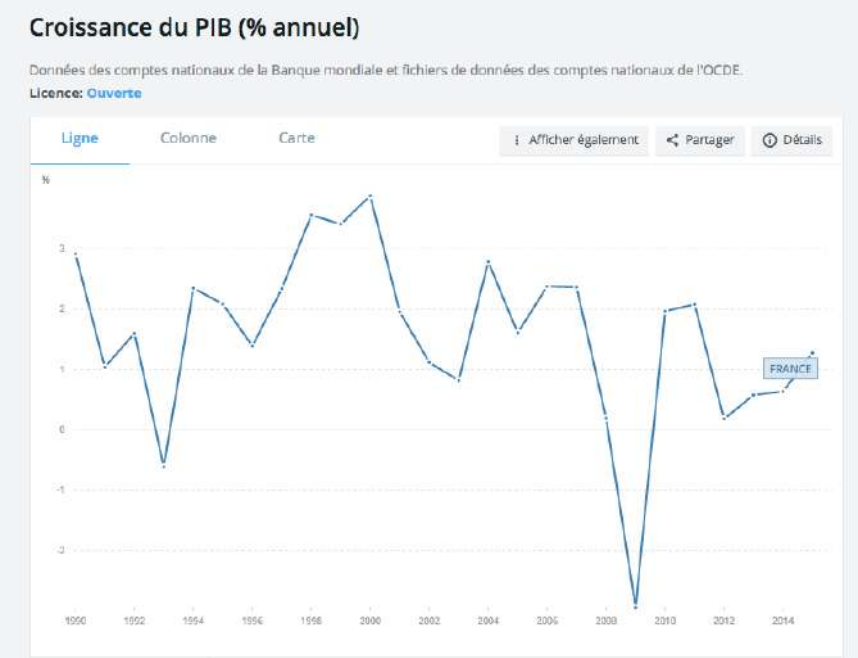
en euros 2014 constants

Type de ménage	2010 (1)	2011	2012	2012 (2)	2013	2014
Personnes seules	18 080	18 100	18 040	18 420	18 340	18 270
Familles monoparentales (A)	14 870	14 860	14 500	14 360	14 490	14 660
Couples sans enfant (B)	23 540	23 550	23 610	23 730	23 730	23 760
Couples avec enfant(s)	20 670	20 650	20 530	20 600	20 450	20 540
Autres	17 760	17 990	17 830	17 780	17 810	17 860
Ensemble	**20 200**	**20 210**	**20 020**	**20 120**	**20 100**	**20 150**
Rapport (A)/(B)	0,63	0,63	0,61	0,61	0,61	0,62

Le niveau de vie médian d’un ménage français en 2014 (chiffres INSEE les plus récents) était de 20 150 euros. L’analyse du tableau ci-dessus témoigne d’une très forte viscosité des niveaux de vie médians, quelle que soit la structure familiale, ce qui traduit également une forte homogénéité de la tendance, aucune des structures présentées dans le tableau n’ayant bénéficié d’une évolution significative par rapport à une autre.



Le PIB par habitant (qui permet de mesurer la richesse moyenne créée par habitant sur un territoire donné pendant un an), après avoir plus que doublé entre 2000 et 2008 (passant de 22 465 USD créés en moyenne par habitant en 2000 à 45 413 USD créés en moyenne par habitant en 2008), connaît une baisse importante depuis la crise économique. **Ainsi, le PIB par habitant était en 2015 de 36 205 USD soit 34 012 euros.**



Entre 1990 et 2015, le taux de pourcentage annuel de croissance du PIB a connu une baisse de 1,64 points, passant de 2,91 % en 1990 à 1,27 % en 2015. Il faut cependant noter qu'en 2012 le taux de pourcentages annuel de croissance du PIB était de 0,18 %, et qu'il est donc en hausse de 1,09 points de pourcentages sur la période 2012-2015.

1.2.2. La transition numérique de la société

Une attention particulière doit être apportée dans l'analyse prospective, à l'impact des nouvelles technologies sur la vie quotidienne. Selon les personnes auditionnées, il est impossible de dessiner à plus de 10 ans les perspectives technologiques et leur impact sur la vie quotidienne. Mais quelques lignes se dégagent :

- **L'hyper-connexion et le « tout-réseau »** : le développement des objets connectés (*« Internet of Things »*) doublé de canaux de communication dédiés pour le transfert de ce type d'informations constitue un nouvel étage d'un maillage qui a débuté il y a 20 ans avec le maillage des ordinateurs (internet) puis le maillage des contenus (le web). La convergence technologique continuera d'être mise en œuvre à travers le téléphone, par opposition à d'autres technologies un temps envisagées, mais dont le développement et la diffusion obéissent encore à des cycles longs, tels que les lentilles

oculaires connectées ou les lunettes de réalité virtuelle. En revanche, les téléphones seront plus puissants et plus autonomes, permettant ainsi le fonctionnement combiné d'applications. Notre ordinateur naturellement, nos téléphones et tablettes mais également – par exemple - notre voiture ou notre montre, deviendront des objets connectés constituant un maillage permanent d'information ;

- **Le développement du big-data** : la génération et la collecte, à travers nos gestes les plus quotidiens et les plus anodins, d'informations sur nos habitudes de connexion, de consommation ou de déplacement vont – outre les sujets liés à l'éthique de cet usage - modifier de manière radicale l'émergence de nouvelles stratégies en matière d'offres de services : nous recevrons de plus en plus régulièrement des propositions spontanées, en toutes matières, générées par des algorithmes ayant analysé notre comportement numérique. Depuis plusieurs années déjà, la recherche d'un avocat via un moteur de recherche s'accompagne de l'affichage de publicités pour des avocats ayant acheté des « mots-clés ». Demain, la consultation régulière de sites proposant la location d'un lieu pour y organiser une réception de mariage, doublée de la consultation de sites de traiteurs pourrait engendrer automatiquement la réception de propositions de cabinets d'avocats spécialisés en droit matrimonial, droit du patrimoine et proposant un contrat de mariage ;

- **L'intelligence artificielle** : corollaire de la précédente évolution, l'intelligence artificielle va transformer le traitement d'opérations récurrentes, notamment en matière de transmission de l'information, y compris de l'information juridique. Nos interlocuteurs les plus élémentaires, sur des sujets usuels, seront des boites de dialogue (« chatbots ») qui répondront à des questions usuelles. C'est également une intelligence qui apprend en permanence : au fur et à mesure que ces outils seront utilisés, ils s'amélioreront et se sophistiqueront. Nous pouvons parfaitement imaginer d'ici quelques années, que les questions les plus usuelles posées par certains justiciables fassent l'objet de réponses par le seul truchement de l'intelligence artificielle (comment puis-je porter plainte dans une telle affaire ? auprès de qui ? sous quelle forme ? dans quel délai ? auriez-vous un modèle ? etc.). Enfin cette intelligence artificielle va s'orienter vers les outils prédictifs qui, en toutes matières et pour tous usages, vont modifier nos comportements ;

- **Désintermédiation/ré-intermédiation/concentration/diversification** : le phénomène de disparition progressive de certains intermédiaires économiques va s'accentuer. Des secteurs comme le transport aérien et l'hôtellerie (disparition progressive des agences de voyages, apparition de la location personnalisée), la musique, la distribution de livres ont déjà été transformés. À ce phénomène de désintermédiation succède un phénomène de ré-intermédiation (apparition de vitrines et de plateformes internet) souvent doublé d'un phénomène de concentration. En résumé, des intermédiaires disparaissent mais l'intermédiation réapparait entre les mains de quelques

organisations monopolistiques. Surtout, à la stratégie de captation de valeur autour de prestations standardisées (*« commodities »*) succèdera une stratégie de diversification verticale (en direction de prestations à plus forte valeur ajoutée) ou horizontale (vers un secteur différent) ;

- **La notation et l'étalonnage des performances**: le rapport à la notation/évaluation immédiate des prestations et des produits se généralisera. L'apparition du Web 2.0 qui donne à l'internaute un pouvoir d'interaction direct et immédiat inclut entre autres la possibilité pour celui-ci d'exprimer et de partager un avis sur une expérience de consommation. Le phénomène de notation des produits, des services et des organisations sera simplifié, généralisé et crédibilisé. Il deviendra un élément déterminant dans la perception de l'attractivité, par les autres consommateurs, des services proposés. Tout sera noté : l'hôtel, le restaurant, l'école, le médecin… l'avocat.

1.2.3. La somme de tous les défis

Les interrogations des jeunes avocats sont d'une actualité brûlante et touchent à la formation initiale et continue, aux conséquences de l'émergence des nouvelles technologies, aux champs d'activités exploités ou inexploités, à la concurrence avec les professions réglementées et non réglementées ; questions posées par de nombreuses personnes interrogées, qui estiment que les instances professionnelles s'impliquent, mais de manière désordonnée et peu lisible.

Le défi de la formation

Tout d'abord en matière de formation, le consensus est malheureusement très large. Le temps de la formation initiale est considéré comme du temps perdu : enseignements inadaptés, redites avec l'Université, … La liste des griefs est impressionnante. Il en est de même pour la formation continue, certes à un degré moindre, mais la profession n'a pas su développer un modèle utile efficace et peu onéreux. Elle a laissé place à des officines dont le but est pour l'essentiel lucratif. L'une des priorités d'une réforme à intervenir doit être la remise à plat de l'ensemble des systèmes de formation, la frustration exprimée étant dans ce domaine unanime.

Le développement du numérique

Les nouvelles technologies et l'utilisation des plates-formes ont fait naître dans la profession un sentiment équivalent à celui de la Grande Peur de l'An Mil et elle y a vu à tort l'annonce des prémisses de sa disparition. Là encore, les institutions représentatives de la profession sont présentées par les personnes auditionnées comme portant une part de responsabilité dans ce phénomène. Pourtant les recherches et travaux menés par ces mêmes institutions sont nombreux. Mais la perception est différente pour deux raisons : les personnes auditionnées estiment que (i) les réflexions et les actions de la profession ne sont pas visibles et que (ii) la profession essaie de faire échouer certaines initiatives liées

au numérique ou s'entête à lutter contre un phénomène qu'elle aurait intérêt à investir. À cet égard, le témoignage répété dans de très nombreux colloques de créateurs de *Legaltechs* qui ont vu certains Ordres interdire leur développement avant d'obtenir cette autorisation devant la Cour d'appel est dévastateur en termes de réputation. Le même langage peut être tenu pour les champs nouveaux, délaissés et de fait exploités de manière sauvage et par défaut, par ceux qu'elle appelle les braconniers du droit ; pire, en laissant même se créer de nouvelles pratiques professionnelles comme celles relatives à la standardisation et l'harmonisation des méthodes de recouvrement de créances, au lieu de s'entendre avec les huissiers pour s'emparer de ce marché qui fait indubitablement partie du patrimoine commun de ces deux professions.

Malgré le pessimisme de ce constat, la réalité de la profession, le dynamisme de sa jeunesse, la volonté qui anime les cabinets de toutes tailles de conquérir de nouveaux marchés, permettent d'espérer et en tous cas de dépasser les frilosités. Il est en effet impératif pour conduire une réflexion prospective de s'attacher à l'état du terrain plutôt qu'à la lecture qu'en font certains de ses représentants dont l'approche est trop conservatrice et peu audacieuse.

L'éclatement des schémas classiques en matière de travail et l'émergence de nouvelles exigences

L'avocat de ce début du 21ème siècle exerce au cœur d'une société dont le rapport au travail a été bouleversé. L'ordre ancestral, construit notamment après la seconde guerre mondiale, constitué sous la forme d'un pacte entre le travailleur et l'employeur (la fidélité du premier et l'engagement, pour le second, de récompenser cette loyauté par la stabilité de l'emploi) a été définitivement rompu. Les employés les plus fragiles ont été les premiers à en subir les conséquences avant que, sous l'effet de la crise, les cadres, derniers ambassadeurs de ce pacte, soient sacrifiés à leur tour.

La méfiance à l'égard des organisations s'est répandue, l'engagement professionnel est devenu, aux yeux du plus grand nombre, incertain. Les générations les plus récentes, *X, Y et Millenials,* ont intégré ce phénomène. Loin d'être les « générations ingrates » (ou « moins travailleuses ») que l'on prétend trop souvent, elles sont en réalité attentives à la loyauté dans le rapport au travail, à la lisibilité de leur carrière, au sens qu'ils donnent à leur engagement. C'est sans doute pourquoi, face à l'instabilité des organisations, à la disparition subite de celles que l'on décrivait naguère comme invincibles, les plus jeunes générations – et les mieux diplômés parmi elles – revendiquent la liberté de mouvement et l'agilité structurelle offerte par des formes sociales plus légères (entreprise individuelle, microentreprise, initiatives entrepreneuriales) là où, encore récemment, leur préférence allait vers de très grandes entreprises. Notre profession, observatrice attentive, n'est pas épargnée par cette transformation. Nos plus jeunes confrères expriment le même désir que celui de leurs contemporains non avocats : formation, lisibilité du parcours professionnel, mobilité, pluridisciplinarité, symétrie des attentions, responsabilité, sens. La force de notre profession, à l'heure où le monde du travail voit dans l'initiative individuelle une possible réponse à la crise, est précisément qu'elle est construite sur un schéma dans lequel l'avocat est

une entité économique indépendante associant son talent (sous différentes formes) à celui d'un pair. Il nous appartient donc d'exploiter au mieux les avantages de notre mode d'exercice, notre agilité, notre mobilité. Nous sommes à bien des égards, structurellement mieux organisés que tant d'autres.

Une redéfinition du besoin de droit

La réalité montre qu'en 20 ans, la profession est passée du tout judiciaire à l'appropriation du marché du conseil qui représente aujourd'hui environ les deux tiers de son activité et de ses ressources ; et que ce marché n'est encore qu'en partie exploité, ou plus exactement qu'il recèle des gisements inexploités.

La réalité montre également que le judiciaire, qui s'est lui-même profondément transformé, a su sortir des schémas classiques, après s'être emparé du droit social, du droit fiscal, du droit public ; et à l'intérieur de ces grandes matières, a su appréhender des champs de compétence plus fins en investissant dans des contentieux dits *« de niche »*.

De même, l'extension du champ de la régulation et, inévitablement, l'apparition de nouvelles autorités administratives indépendantes sollicitant des pouvoirs plus sophistiqués, ont redéfini le rapport du justiciable au droit. Désormais le même fait, le même comportement, peuvent être appréhendés par plusieurs régulateurs, ce qui étend le périmètre d'expression du talent de l'avocat. Ce qui en augmente aussi le devoir d'excellence.

Par ailleurs, bénéficiant de l'effet « nouvelles technologies » la justice et ses acteurs, le temps de l'adaptation dépassé, devraient profiter de l'accélération, qui doit en résulter, du temps judiciaire (et éliminer progressivement certaines critiques sur sa lenteur). Bénéficiant d'autre part de la simplification des procédures, des nouveaux outils à la disposition du justiciable, du dépoussiérage de certaines procédures, les avocats ont la possibilité de s'inscrire dans une transformation du besoin juridique, du rapport au droit et à la justice.

Mais la réalité montre également que ni la profession, ni les pouvoirs publics ne savent traiter convenablement le secteur assisté, et ceci est particulièrement navrant, car la justice est un service public qui doit fonctionner de manière égalitaire, chaque citoyen ayant les mêmes droits et donc nécessairement le même accès, dans ces conditions, d'évidence à simplifier ; et ceux qui y prêtent leur concours doivent, ce qui n'est pas le cas actuellement, recevoir une indemnisation en concordance avec leurs charges de fonctionnement.

Au-delà du problème spécifique du secteur assisté, doit être posé d'une manière plus générale celui de la rémunération des avocats, dont on sait aujourd'hui qu'elle bénéficie des dispositions de la loi Macron qui impose à la fois transparence et explications, ce qui est de nature à faciliter les relations et à éliminer les conflits. Toutefois, le regard lucide que pose le consommateur sur cette question l'amène à constater qu'elle est positionnée sur une échelle haute par rapport à la concurrence et notamment celle des professions du chiffre qui ont une pratique de l'honoraire perçue comme plus lisible.

L’égalité des chances

Face à la féminisation croissante de la profession, le Barreau s’est attaché à réduire les inégalités entre femmes et hommes. Mais pour autant ces avancées certainement significatives ne sont pas suffisantes et les inégalités perdurent. L’avocate doit bénéficier des mêmes droits, avantages et de la même reconnaissance que l’homme avocat, ce qui implique l’impérieuse obligation pour les Ordres d’y veiller et de sanctionner fermement tous les manquements.

La fluidité du parcours professionnel

Enfin, des interrogations sur **la mobilité professionnelle** – ou plus exactement l’incapacité de la profession à traiter de la mobilité. Une carrière n’est plus aujourd’hui linéaire, l’avocat qui prête serment ne vit plus dans un monde immobile comme celui que ses prédécesseurs ont connu. Il appartient, certes, à un Barreau encore territorialisé, mais les frontières de son environnement ont été bousculées et il ne peut rester le seul à ignorer que la vie de ses clients ou de ses prescripteurs s’exprime différemment d’autrefois sur des territoires qui peuvent être, aussi bien, à l’extérieur que virtuels ; et que sa mobilité peut aller jusqu’à faire des allers et retours dans d’autres professions.

II. Excellence

La formation du jeune avocat concentre toutes les espérances et les frustrations de la profession.

Etape essentielle sur le plan de l'apprentissage comme sur celui de l'intégration ou de la création d'un sentiment d'appartenance, la formation du jeune avocat a fabriqué un étrange paradoxe : jamais une profession aussi désirée et respectée par celles et ceux qui souhaitent la rejoindre n'a été précédée d'un espace-temps de formation aussi décrié.

Les élèves avocats semblent majoritairement attendre avec résignation que leur formation initiale s'achève afin de rentrer – enfin – dans la profession alors même que les 18 mois de formation devraient constituer un creuset d'apprentissage du savoir-faire, un espace d'intégration où doivent se construire dans l'enthousiasme un sentiment d'appartenance à une communauté et une histoire. Les Centres Régionaux de Formation Professionnelle des Avocats (ci-après « **CRFPA** ») doivent être des *écoles d'application*.

La formation est perçue assez unanimement comme une suite d'enseignements trop variés pour permettre de dégager une stratégie d'apprentissage et dont le contenu est de qualité très inégale. De même, pour un trop grand nombre de jeunes confrères interrogés, l'enseignement dans les CRFPA, également appelés Ecoles d'Avocats ou « **EDA** » (au nombre de 16, dont 4 ne dispensant que de la formation continue) ne permet pas d'établir une image lucide de la réalité de l'exercice professionnel (réalité quotidienne de l'exercice, gestion de l'équilibre vie professionnelle/personnelle, stratégie d'épargne en perspective des charges financières, gestion de la clientèle, etc.). Sur ce tout dernier point, l'écueil semble trouver son origine dans une insuffisante présence de la profession dans les universités afin de sensibiliser les étudiants et futurs candidats à la profession sur les réalités de celle-ci.

À ce problème de cohérence des enseignements, s'associe un sentiment assez régulièrement exprimé de discours défaitistes de la part des enseignants sur l'avenir de la profession et de cours insuffisamment pratiques. Les CRFPA doivent être en avance sur leur temps, sinon ils condamnent les futurs avocats à être en retard par rapport à la société.

Pour autant, si la solution serait intellectuellement séduisante (tant elle est radicale) voire provocante, les avocats interrogés ne souhaitent pas la suppression des EDA. Ils sont soucieux de préserver un lieu

de formation unique permettant (i) de réunir dans un temps limité des enseignements professionnalisant, (ii) d'établir un contact privilégié avec les futurs confrères, (iii) de se constituer un réseau d'anciens et (iv) de se sentir d'ores et déjà membre d'une confrérie. En revanche, une exigence de plus grande radicalité dans la réforme du contenu de l'enseignement initial est souhaitée afin de donner une plus grande lisibilité à la stratégie d'apprentissage de la profession. En résumé, les réformes récentes concernant le contenu de l'enseignement des CRFPA n'ont pas convaincu. Le sentiment le plus communément exprimé est de réduire significativement l'enseignement au profit de l'expérience en cabinet ou en Projet Pédagogique Individuel (PPI).

En outre, l'analyse du contenu de l'enseignement dans les EDA ne peut, à cet égard, se concevoir sans mise en perspective avec la formation continue. Il semble en effet exister un hiatus significatif entre la densité de l'enseignement dans les CRFPA et l'absence d'un suivi pédagogique et stratégique structuré après la prestation de serment. Or, précisément, un certain nombre d'enseignements et d'acquisitions pourraient être proposés dans le cadre des premières années d'exercice des jeunes avocats.

Les développements suivants vont donc appréhender les possibles améliorations à apporter dans le dialogue entre les Ordres et les Universités, dans les EDA.

2.1. INTENSIFIER LE DIALOGUE AVEC LES UNIVERSITES DANS L'INTERET DE L'ETUDIANT

La récente modification de l'examen d'accès aux CRFPA, la trop lente maturation d'une réforme unanimement souhaitée par la profession depuis plusieurs années témoigne d'un décalage de perception entre les Universités et les Institut d'Etudes Judiciaires (ci-après « **IEJ** ») d'une part, et la profession d'autre part.

Pour rappel, à l'exception des mouvements internes au sein des tableaux de chaque Barreau de France (omissions, démissions, accès dérogatoire, etc.), ce sont les Universités qui, jusqu'à 2016, disposaient en réalité du contrôle quasi-absolu sur l'accès initial à la profession et les IEJ déterminent, *de facto*, le nombre d'entrants dans la profession. La présence des avocats dans les jurys de CRFPA (qu'il s'agisse des jurys de grands oraux ou les jurys finaux de validation des admissibilités et des admissions) est protocolaire et ne permet pas à la profession d'exprimer ses besoins et ses préoccupations en matière de sélection.

La recherche d'un consensus avec les Universités et les IEJ a fait trainer une réforme indispensable et urgente qui a été rendue possible par une initiative émanant du pouvoir politique davantage que de la profession. Il est heureux que le pouvoir politique et la profession aient été sensiblement d'accord sur le périmètre de la réforme, il n'empêche : la réforme a été accélérée et imposée par le pouvoir politique.

Mais au-delà de la question qu'elle a réglée pour partie, à savoir la création d'un examen national, la lenteur de conception de cette réforme témoigne de l'insuffisant dialogue entre les Ordres et les Universités. Plus ce dialogue sera précoce, et plus les réformes nécessaires à l'évolution de la profession pourront être envisagées avec sérénité.

Surtout, plus ce dialogue sera précoce et plus la profession pourra, à travers des rendez-vous réguliers avec les étudiants et une communication dédiée à ces derniers, anticiper leurs questionnements légitimes en ce qui concerne la réalité de l'exercice professionnel ou le choix de parcours universitaire le plus pertinent.

Il est anormal que la découverte de la réalité de l'exercice professionnel soit aussi tardif et se fasse, souvent pour les plus chanceux, à l'occasion de stages de L3 ou de M1 (stages qui constituent le plus souvent une faveur de la part des cabinets, qui préfèrent des stagiaires plus expérimentés – M2 ou CRFPA), voire même à l'occasion des stages imposés par les CRFPA.

Il est impératif de se réapproprier le lien avec les étudiants en droit, y compris dès les toutes premières années d'université, en multipliant les occasions d'aller dans les facultés et en y présentant de manière loyale les grandeurs et les contraintes de la profession et les qualités qu'elle exige désormais.

Au-delà des informations essentielles qu'ils permettront de diffuser sur la réalité et le devenir de la profession, de tels rendez-vous apporteront, en toute hypothèse, davantage de lisibilité et d'apaisement quant aux choix universitaires des étudiants en perspective de leur future entrée dans la profession. Ils participeront également d'une plus grande égalité des chances en rétablissant une connaissance plus uniforme entre les étudiants des exigences de la profession et de la nécessité d'anticiper au maximum l'entrée de la profession par le recours à des stages, des enseignements additionnels (économie, numérique, langues étrangères, etc).

Nous estimons que la profession doit mettre en œuvre un plan national de sensibilisation avec l'ensemble des facultés de droit, afin de présenter aux étudiants dès la fin de la L2 et en fin de L3 un panorama complet et lucide des réalités de l'exercice de la profession, leur apporter tous les éclaircissements en prévision de leurs choix de matières et de parcours (des conférences qui pourraient être utilement organisées dans les cabinets et les Palais de Justice), à travers des rencontres, des séminaires, une communication online et offline institutionnelle (un portail internet de l'avocat dédié aux étudiants en droit, dès la première année). Ces rencontres devront impérativement mobiliser des avocats aux parcours et aux expériences les plus variés en s'assurant que de jeunes avocats de moins de trois années d'exercice y participent afin d'apporter un regard plus « récent » sur l'entrée dans la profession.

2.2. REFORMER L'ENSEIGNEMENT DANS LES CRFPA

2.2.1 Poursuivre la réforme de l'accès initial

L'examen d'accès au CRFPA est régi par l'arrêté du 17 octobre 2016 fixant le programme et les modalités de l'examen[8] qui entrera en vigueur pour la session d'examen du mois de septembre 2017 ; prévoyant en résumé :

- les dates des épreuves écrites d'admissibilité et des épreuves orales d'admission ainsi que les modalités d'inscription à l'examen ;
- qu'une commission nationale paritaire composée de professeurs d'université et d'avocats proposés par le Conseil National des Barreaux (ci-après « **CNB** ») élaborera les sujets désormais nationaux des épreuves écrites d'admissibilité, conformément à l'article 51-1 du décret du 27 novembre 1991. Les membres de cette commission ne peuvent enseigner dans une formation publique ou privée préparant à l'examen d'accès, ni être membre d'un jury de l'examen de l'année au titre de laquelle les sujets sont élaborés ;
- la composition des jurys de l'examen ;
- la forme et les coefficients des épreuves d'admissibilité, qui comprennent :
    - une note de synthèse (coeff. 3)
    - une épreuve de droit des obligations (coeff. 2)
    - une épreuve de cas pratique dans l'une des matières suivantes : droit civil, droit des affaires, droit social, droit pénal, droit administratif, droit international et européen (coeff. 2)
    - une épreuve de procédure portant sur l'une des matières suivantes (selon des modalités définies en fonction de l'épreuve de cas pratique) : procédure civile et modes alternatifs de règlement des différends, procédure pénale, procédure administrative contentieuse (coeff. 2)
- les modalités d'évaluation des épreuves d'admissibilité (correction, note minimale moyenne requise, publication des résultats) ;
- les modalités des épreuves orales d'admission, qui comprennent :
    - le Grand Oral (coeff. 4)
    - l'oral d'anglais (coeff. 1)
- les modalités d'admission : avoir obtenu une moyenne au moins égale à 10/20 à l'ensemble des épreuves d'admissibilité et d'admission

[8] Anciennement, par l'arrêté du 11 septembre 2003 fixant le programme et les modalités de l'examen d'accès au CRFPA, abrogé par l'arrêté du 17 octobre 2016

La Commission estime que la réforme de l'accès initial doit être poursuivie afin d'assurer une plus grande harmonisation des épreuves et de leur correction et, partant, la plus grande égalité entre l'ensemble des candidats à cette épreuve, sur tout le territoire. D'importantes réserves ont été exprimées par certains directeurs d'IEJ quant à une correction croisée des épreuves écrites. Les arguments avancés sont celui de la difficulté technique de « délocaliser » la correction des épreuves écrites en dehors de l'IEJ qui les a organisées, voire même les recours administratifs qui seraient mis en œuvre.

La Commission n'adhère pas à ces réserves (pas plus d'ailleurs que certains professeurs des Universités, également favorables à des corrections croisées), considérant que les conditions techniques et logistiques permettent sans difficulté de référencer et de transmettre – en toute sécurité – les copies des candidats et s'assurer dans des conditions de sécurité et de traçabilité que la correction est effectuée par des enseignants d'une autre université.

Aux cours des auditions, a été exprimée sans détour par certains l'idée que la correction locale permet de maintenir l'attractivité de l'IEJ organisateur de l'épreuve et de la faculté de droit qui l'héberge.

Nous sommes opposés à une telle approche qui a en réalité pour vocation de maintenir *in fine* une « souplesse de notation » au bénéfice de certaines facultés, d'encourager un phénomène de *forum shopping*, ou de permettre en fonction des besoins que soit établie, de fait, une forme de *numerus clausus*. Certes, l'harmonisation de l'épreuve et de sa correction pourrait provoquer la désertion de certains IEJ au profit d'autres, voire même un phénomène de concentration des candidats au sein de quelques IEJ. Il nous semble néanmoins indispensable que la sélection obéisse, sur tout le territoire, aux mêmes exigences, afin que le futur avocat soit légitime quel que soit l'IEJ et le CRFPA qui l'auront formé. Quant à la menace de la fermeture de certains IEJ, elle ne doit pas bloquer la recherche d'une excellence dans la formation de la profession.

La Commission recommande que l'examen national aux CPFPA soit amplifié en assurant une plus grande égalité des chances en imposant une correction croisée des copies à l'échelle nationale.

La Commission recommande également qu'une note éliminatoire soit imposée au Grand Oral. Pour l'heure, aux termes de l'**arrêté du 17 octobre 2016 fixant le programme et les modalités de l'examen d'accès au CRFPA,** le coefficient affecté au Grand Oral est de 4, ce qui devrait en accentuer la part contributive dans la moyenne finale et en faire une épreuve plus sélective.

Néanmoins, l'examen des notes obtenues régulièrement dans le cadre des épreuves d'admission démontre que des notes extrêmement basses au Grand Oral peuvent être compensées par les matières fondamentales présentées lors de l'épreuve d'admissibilité. Compte tenu de l'importance de la conventionalité et de la constitutionnalité dans la pratique quotidienne de l'avocat, ces deux domaines, qui sont au cœur du Grand Oral, doivent être parfaitement maitrisées.

La Commission recommande qu'une note éliminatoire de 7/20 soit fixée pour l'épreuve du Grand Oral. En cas de note inférieure ou égale à 7, le jury devra motiver avec précision les raisons qui le conduisent à donner une note éliminatoire. Il conviendra également de veiller à ce que l'introduction d'une note éliminatoire au Grand Oral soit décalée à une période de deux ans afin de permettre aux universités de mettre en place des enseignements permettant aux étudiants de concentrer une partie plus importante de leurs efforts à l'apprentissage des questions de conventionalité et de constitutionnalité.

Equilibrer davantage les jurys d'examen du CRFPA et en assurer une présidence égalitaire entre avocats et professeurs de droit

La présence des avocats dans les jurys d'examen reste protocolaire. Les rapports qui y sont entretenus sont très urbains, mais la direction stratégique de la notation, l'établissement des grilles de correction, la péréquation entre différents jurys sont pilotés par les Universités. Or ces aspects sont déterminants dans la réappropriation par la profession de son examen d'accès à la formation initiale. Les jurys doivent être composés de manière conjointe par les avocats et les universitaires afin que l'appréciation des qualités d'un candidat obéisse aux exigences légitimes des universitaires, mais tout aussi légitimes également, des professionnels qui envisagent d'accueillir désormais, et pour un temps très long, ce candidat.

La Commission recommande donc la modification de l'article 53 du décret du 27 novembre 1991, et plus spécifiquement :

- de son premier alinéa de la manière suivante : « Deux professeurs des universités ou maîtres de conférences et personnels assimilés, chargés d'un enseignement juridique, dont l'un **des deux** président**s** du jury, désignés par le responsable du centre qui organise l'examen » ;
- de son troisième alinéa de la manière suivante : « Trois avocats, **dont l'un des deux présidents du jury,** désignés en commun par les bâtonniers des ordres d'avocats concernés. »

2.2.2 Réformer les enseignements dans les CRFPA

Le contenu de l'enseignement dispensé par le CRFPA est régi par la décision à caractère normatif du CNB du 7 janvier 2015 définissant les principes d'organisation et harmonisant les programmes de la formation des élèves avocats[9], prévoyant en résumé :

- une formation sur le principe de mises en situation pratique, qui peut être reçue en partie en ligne ;
- un volet introductif consacré à l'environnement professionnel de l'avocat (15h) et à la déontologie (35h) ;

[9] Publiée au JO n°0015 du 18 janvier 2015, page 833

- un volet principal consacré à l'expression et aux pratiques du métier de l'avocat (167h) :
    - les élèves avocats reçoivent une formation sur les techniques essentielles d'expression (27h), comprenant des enseignements de techniques de rédaction ; de psychologie ; d'expression orale, techniques de plaidoirie, expression et audience ; de tenue de réunion et de travail en équipe
    - ils reçoivent également une formation sur la pratique du métier de l'avocat (140h), composée de trois thématiques : le conseil, la rédaction des actes juridiques, et le contentieux
- un volet spécifique consacré au management et au développement du cabinet d'avocats (63h dont 13h au moins en présentiel) ;
- un volet spécifique consacré à l'enseignement d'une ou plusieurs langues étrangères ;
- la possibilité pour les CRFPA d'imposer des formations non prévues dans la décision du CNB, à condition qu'elles soient consacrées à la pratique professionnelle de l'avocat, et que le volume horaire total de la formation de base ne dépasse pas 320 heures en présentiel ;
- l'obligation pour chaque CRFPA de communiquer au CNB le programme détaillé de la formation de base de l'année suivante

La Commission estime qu'en l'état actuel de l'arrêté, un trop grand nombre de matières sont enseignées dans les CRFPA, au détriment de la lisibilité du parcours de l'élève avocat. La très grande variété des domaines d'expertise de l'avocat ne doit pas se traduire par une égale variété dans l'offre d'enseignement des CRFPA. La profession est prisonnière d'une structuration très universitaire des enseignements qu'elle propose dans le cadre de sa formation initiale et continue, qu'il s'agisse de la nomenclature des matières (mêmes matières, mêmes dénominations, peu de transversalité) ou des méthodes d'enseignement (cours magistraux, quasi absence de toute forme d'interaction avec l'enseignant). Or, non seulement la Profession, située au carrefour de tous les tumultes et de toutes les espérances de la société connaît mieux que quiconque les qualités qui sont désormais indispensables, mais peut s'inspirer des meilleures pratiques rencontrées auprès des entreprises et organisations qu'elle accompagne.

En réalité, la Profession doit devenir, à travers l'organisation de sa formation (matières et méthodes) un formidable laboratoire d'expérimentation pédagogique et un modèle pour les autres professions en matière de *Knowledge Management*. Notre profession détient tous les savoir-faire, toutes les intelligences et accompagne toutes les innovations. Comment se fait-il que sa formation ressemble, souvent en moins réussi, à ce qui existe déjà ?

ll convient de marquer de manière indiscutable la différence structurelle (moins de matières), académique (des enseignements plus professionnalisant) et stratégique (des enseignements non juridiques) entre l'Université et les EDA.

Le sentiment répandu de duplication et de redondances entre l'enseignement universitaire et celui des EDA doit être corrigé. À cette fin, seule une réduction significative du nombre d'enseignements peut corriger la perception généralisée d'une formation peu lisible et dont l'objectif serait en réalité de contenter les représentants de certaines pratiques. De même seule une refonte de la méthode d'enseignement permettra d'exprimer une modernité de la profession.

Pour atteindre ces objectifs, la Commission recommande qu'aucun enseignement universitaire juridique ne soit enseigné dans les EDA, à l'exception des enseignements de procédure tels que mis en pratique dans le cadre des « foisonnements ». Il s'agit d'un principe radical dans son expression, qui va participer d'une distanciation utile en termes de perception, entre l'Université et les EDA. L'enseignement du savoir-faire devra être réorienté autour de la déontologie, du foisonnement et de l'expression orale.

Il convient en revanche d'ajouter à ces matières des enseignements basés sur les humanités (économie, sciences politiques, histoire contemporaine, géopolitique, sociologie, etc.) afin de permettre à l'élève d'enrichir sa culture générale et de s'inscrire dans un rapport plus direct avec le justiciable, la société, le monde et ses mutations.

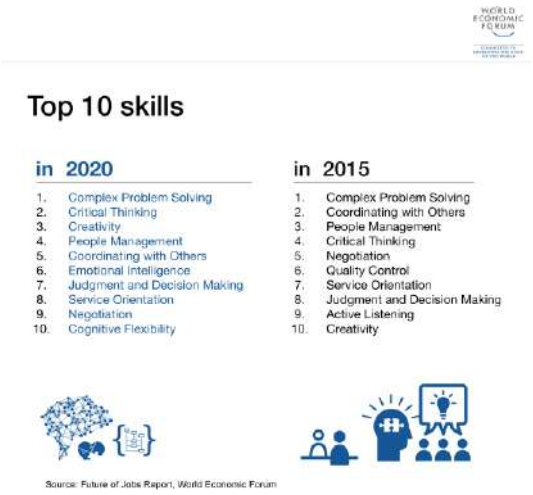
Il convient également de compléter les enseignements avec des formations plus managériales en établissant utilement des partenariats avec les écoles de commerce présentes dans les régions où les EDA sont situées, et notamment marketing, identité numérique, business plan.

Surtout, il conviendra d'établir des enseignements permettant l'acquisition par les élèves avocats des outils de développement personnel désormais considérés comme essentiels. À cet égard, le World Economic Forum a établi la liste de 10 savoir-faire qui seront les plus utiles à l'horizon 2020 :[10]

1. **Résolution des problèmes complexes**
2. **Pensée critique**
3. **Créativité**
4. **Management des talents**
5. **Interaction sociale**
6. **Intelligence émotionnelle**
7. **Capacité de jugement et capacité décisionnelle**
8. **Approche « service »**

[10] https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution

9. **Négociation**
10. **Flexibilité Cognitive**



C'est donc autour de l'acquisition de ces savoir-faire qu'il convient de construire le contenu pédagogique des EDA.

Ce phénomène de convergence entre les EDA et d'autres pôles régionaux d'enseignement doit d'ailleurs constituer l'amorce d'un mouvement plus large. La réorganisation des enseignements afin de les professionnaliser, de les confier à des enseignants spécialisés, l'extension naturelle des territoires d'expression de l'avocat (vers d'autres Barreaux, vers de nouveaux modes d'exercice, vers de nouvelles spécialités), mais également une légitime volonté de réduire les dépenses (les EDA sont très majoritairement déficitaires) peut conduire à concentrer la formation autour d'un nombre plus limité d'EDA (quelques centres, répartis sur tout le territoire). Il pourrait être envisagé, dans ces conditions, de spécialiser ces futurs CRFPA en les associant avec certains pôles d'enseignement. A titre d'exemple, la future « grande école d'avocat » de Bordeaux porterait une attention particulière à l'activité judiciaire en créant un tronc commun avec l'ENM. La future « grande école d'avocat » de Strasbourg pourrait constituer le centre de gravité de l'enseignement du droit de l'Union Européenne, etc.

C'est donc également à travers une convergence des talents et des lieux d'apprentissage, une pluridisciplinarité et une orientation forte de la pédagogique que la formation des avocats sera améliorée.

Enfin, la Commission a noté au cours de ses auditions des réserves nombreuses sur les qualités pédagogiques des enseignements des CRFPA. Or, les qualités professionnelles d'un avocat ne le rendent pas nécessairement pédagogue.

La Commission recommande donc qu'une « formation des maîtres » soit assurée au sein de chaque CRFPA afin de s'assurer d'une meilleure harmonisation de l'enseignement d'une même

matière et l'acquisition par les enseignants des qualités et des méthodes de pédagogie indispensables à une transmission plus efficace de l'enseignement.

Révolutionner les méthodes d'enseignement.

Le modèle majoritaire d'enseignement à l'université, construit pour enseigner en un lieu unique, pour un coût optimisé, à un grand nombre d'étudiants, n'est pas adapté aux objectifs d'une école d'avocat, quel qu'en soit d'ailleurs l'effectif. La transmission d'un savoir-faire exige un dialogue entre l'élève et l'enseignant et une proximité des attentions, par nature antinomiques avec l'enseignement en auditorium.

La Commission recommande de proscrire tout enseignement en amphithéâtre dans les CRFPA, à l'exception des Conférences qui pourraient être organisées, hors programme de la formation initiale, sur un thème spécifique, et qui ne pourraient compte tenu de leur caractère unique et exceptionnel, faire l'objet d'une duplication.

Il s'agit également d'une mesure symbolique forte qui conduira enseignants et élèves à construire une interactivité, un échange et une transmission plus incarnée du savoir-faire de l'avocat.

De même, l'espace de l'enseignement doit être repensé : la Commission recommande une modification de la décision à caractère normatif du 7 janvier 2015 afin d'encourager fortement la tenue d'enseignements dans les cabinets, les entreprises, les régulateurs et les juridictions. L'objectif est de conduire à une transformation du cadre et des méthodes d'enseignement, en limitant le nombre d'élèves de chaque groupe (35 personnes maximum), en imposant que 30 % des enseignements au moins soient effectués au sein des cabinets d'avocats, des juridictions, des entreprises, des régulateurs, permettant ainsi un enseignement plus contextualisé et, partant, plus vivant, plus professionnel.

2.2.3. Investir dans les Cliniques Juridiques

La Commission estime que les Cliniques Juridiques constituent un cadre particulièrement pertinent pour atteindre un double objectif : (i) assurer dès la L3 une mise en pratique et en situation des enseignements académiques assurés à l'université, (ii) clarifier la perception par l'étudiant du rôle de l'avocat et (iii) inscrire davantage encore la profession et la filière juridique dans des missions d'intérêt général.

À bien des égards, le développement de Cliniques Juridiques peut constituer l'un des défis et l'une des opportunités les plus importantes pour la profession. Elle peut s'apparenter, en jumelage avec les stages (qu'elle n'a pas vocation à remplacer), en une forme d'internat au bénéfice des futurs confrères.

De même, elle peut permettre aux avocats (notamment les plus jeunes) de se consacrer à l'encadrement de leurs futurs confrères au sein des cliniques et de rendre cet engagement éligible au titre de la formation continue.

En effet, la formation continue est obligatoire pour les avocats inscrits au tableau de l'Ordre[11], et peut être validée de différentes manières, précisées par l'article 85 du décret du 27 novembre 1991:

« 1° Par la participation à des actions de formation, à caractère juridique ou professionnel, dispensées par les centres régionaux de formation professionnelle ou les établissements universitaires ;

2° Par la participation à des formations dispensées par des avocats ou d'autres établissements d'enseignement ;

3° Par l'assistance à des colloques ou à des conférences à caractère juridique ayant un lien avec l'activité professionnelle des avocats ;

4° Par la dispense d'enseignements à caractère juridique ayant un lien avec l'activité professionnelle des avocats, dans un cadre universitaire ou professionnel ;

5° Par la publication de travaux à caractère juridique. »

La décision à caractère normatif du CNB portant délibération sur les modalités d'application de la formation continue des avocats du 25 novembre 2011 a précisé que « les formations prises en compte dans le cadre professionnel sont celles visées aux points 1°, 2° et 3° de l'article 85 du décret du 27 novembre 1991, ainsi que les formations universitaires et celles dispensées au sein des CRFPA dans le cadre de la formation initiale et continue des avocats.

Les enseignements à caractère juridique ou professionnel dispensés par des avocats sont validés dans les conditions suivantes :

a) une heure dispensée équivaut à quatre heures de formation reçue ;

b) si l'enseignement est dupliqué dans d'autres lieux de formation ou devant des auditoires différents durant l'année considérée, chaque cours, ou séance de formation, n'est comptabilisé que pour un montant maximal équivalent à douze heures de formation reçue ;

c) les formations dispensées font l'objet d'une attestation délivrée à l'avocat formateur, selon les cas, par le CRFPA, l'Université, l'avocat « correspondant formation » de la société d'avocats, le représentant légal de l'établissement d'enseignement ou son délégataire dans les conditions fixées par la présente décision. »

[11] Article 14-2 de la loi n°71-1130 du 31 décembre 1971 portant réforme de certaines professions judiciaires et juridiques

Il n'existe pas aujourd'hui une doctrine ni une pratique uniforme de la Profession permettant à un avocat enseignant au sein d'une Clinique Juridique (existant notamment dans une Université) de valider cet enseignement au titre de la formation continue ; la raison souvent exprimée par les Ordres est que cette formation ne s'inscrit pas dans la formation initiale ou continue des avocats.

Or, le but de la formation continue est d'« assurer la mise à jour et le perfectionnement des connaissances nécessaires à l'exercice de sa profession pour l'avocat inscrit au tableau de l'ordre »[12]. Enseigner au sein d'une Clinique Juridique dans une université implique nécessairement pour l'avocat enseignant de mettre à jour et de perfectionnant les connaissances nécessaires à l'exercice de sa profession. Ainsi, **l'enseignement par un avocat au sein d'une clinique juridique (en tout lieu : Universités, Préfectures, espaces définis en accord avec les Conseils Départementaux de l'Accès au Droit) devrait être éligible à la formation continue.**

Enfin, les Cliniques Juridiques peuvent bénéficier du soutien, dans le cadre d'un mécénat de compétence ou d'apport financiers ou matériels, des plus grandes structures qui souhaitent inscrire ce type d'engagement dans leur activité *pro bono*.

Mais plus encore, les Cliniques du droit constituent de formidables outils d'accès au droit et d'égalité sociale. Elles permettent à des justiciables plus fragiles de bénéficier d'une assistance juridique préliminaire, de mieux appréhender leurs besoins et d'être aiguillés plus utilement vers un avocat adapté auprès duquel ils pourront exprimer leurs besoins avec davantage de pertinence. Les avocats (et les étudiants en droit) peuvent donc exprimer, à travers leur investissement au sein des cliniques juridiques, toute la fonction sociale de l'avocat et valoriser le droit comme outil de régulation et de dialogue. Les avocats n'ont jamais failli à leur fonction sociale ni au service public de la justice. Mais cet engagement, qui s'exprime le plus souvent à travers la pratique judiciaire, pourrait couvrir des champs plus larges et intensifier le dialogue entre praticiens et étudiants.

La Commission recommande donc l'établissement d'un véritable Plan National des Cliniques Juridiques, destiné à :

- **multiplier le maillage territorial des Cliniques Juridiques (ouvrir une Clinique dans chaque faculté de droit et au sein de chaque préfecture)**

- **valoriser les fonctions d'encadrement au sein des Cliniques Juridiques en incitant les facultés de droit à « flécher » avec la plus grande précision les postes d'enseignements ayant vocation à encadrer les étudiants au sein des Cliniques. Sans pour autant modifier la nomenclature du CNU, régie par le décret n° 84-431 du 6 juin 1984, des incitations pourraient utilement être**

[12] Décret n°91-1197, 27 novembre 2011, art. 85, alinéa 1

formulées afin que les enseignants se consacrant aux travaux des cliniques juridiques soient, au sein des facultés de droit, mieux identifiés et reconnus

- **Multiplier, dès le L3, les incitations pour que les étudiants participent à des travaux et missions au sein des Cliniques Juridiques. Ce point constitue au demeurant un outil de plus grande égalité des chances. En effet, à l'exception d'un nombre encore limité d'étudiants ayant la chance, compte tenu de leur environnement personnel, d'effectuer des stages dès leurs premières années d'université (bénéficiant ainsi de la bienveillance des cabinets d'avocats qui accueillent davantage des stagiaires en toute fin de cycle universitaire), la très grande majorité des étudiants n'a pas la possibilité ou les ressources d'une expérience de mise en pratique de l'enseignement dispensé à l'Université. Pour ces derniers, le stage obligatoire inscrit dans le parcours des CRFPA constitue la première expérience professionnelle permettant de bénéficier d'une vision plus concrète de la profession et d'en ressentir les aspects les plus quotidiens. Il est de l'intérêt de tous que ce type de mise en pratique puisse être mis en œuvre plus tôt au sein du cycle universitaire et, à cet égard, les Cliniques Juridiques constituent un espace d'expérimentation et d'apprentissage particulièrement utile**

- **Rendre l'enseignement par des avocats dans des cliniques juridiques – quel que soit le lieu de la Clinique Juridique – éligible à la formation continue, permettant ainsi à l'enseignant de remplir ses obligations de formation continue tout en faisant bénéficier des étudiants se destinant à la profession d'un enseignement pratique dispensé par un avocat**

- **Inciter, à travers les Ordres et les associations professionnelles, cabinets d'avocats et entreprises à établir des partenariats avec des Cliniques Juridiques afin de leur apporter un soutien scientifique, logistique et financier.**

La Commission estime enfin qu'un engagement fort de la profession dans cette forme de solidarité est de nature à valoriser la fonction sociale de l'avocat et exprimer sa plus grande accessibilité.

Enfin, la Commission estime que l'omniprésence de l'avocat dans le développement des Cliniques Juridiques permettra à ce dernier d'être plus immédiatement disponible lorsque émergera le besoin exprimé par le justiciable et évitera que ce dernier se tourne vers une offre de services émanant d'un non avocat (autre profession, plateformes digitales, etc.). La Clinique Juridique constitue donc un dispositif de fortification du périmètre du droit.

2.2.4. Etablir une cartographie des promotions d'élèves avocats et un suivi des carrières

Si à travers divers outils la profession rassemble des données chiffrées utiles à son autodiagnostic (nombre d'élèves, âges, etc.), la profession n'a malheureusement jamais établi une cartographie ni un suivi qualitatif du parcours professionnel de l'élève avocat ni du jeune avocat.

Or une amplification et une réorganisation des outils chiffrés dont dispose la profession permettrait d'affiner l'analyse des phénomènes qui la touchent et plus particulièrement en ce qui concerne les plus jeunes confrères.

La Commission recommande que soit établi un tableau normalisé des informations devant être renseigné par les Ordres dans le cadre de la gestion de l'exercice professionnel, regroupant des informations sur le parcours de l'avocat (exeat, exercice en entreprise, etc.) afin de dresser une cartographie précise des départs et des parcours professionnels. L'objectif est de pouvoir effectuer des recoupements et des études statistiques plus affinées notamment sur l'origine et la répartition des diplômes et des filières au sein de chaque Barreau, la connaissance des langues, les dynamiques démographiques entre les différentes universités.

Une fois cet outil en place, il pourrait utilement être mis en œuvre pour apprécier les conditions d'entrée dans la profession pour les jeunes diplômés du CAPA (durée, répartition de la capacité d'absorption en fonction de la zone géographique et du Barreau, revenus moyens et médians par région/diplôme/université, etc.).

Enfin, un tel outil, permettrait de recueillir les observations/explications de l'avocat au moment où, le cas échéant, il/elle quitte la profession et permettrait d'affiner l'analyse des circonstances qui poussent certains confrères à quitter la profession au cours de leurs premières années d'exercice.

III. Agilité et Innovation

Les transformations du monde nous atteignent plus rapidement qu'auparavant.

A bien des égards, les frontières politiques, l'Etat en tant que structure administrative ou les entreprises ne nous protègent plus des phénomènes qui se produisent sous d'autres latitudes. L'information traverse tout, les femmes et les hommes voyagent partout, immédiatement et sans rituel, le savoir, qui était un actif précieux, quasi monopolistique, devient plus disponible, la soft law constitue désormais une régulation presqu'aussi contraignante que le droit le plus établi. Le monde, qui était déjà plat, est désormais transversal, inter-régulé, transparent et hyper-connecté.

Libéré des obstacles politiques, institutionnels et culturels, le mouvement devient la norme : on ne parle plus de propriété mais d'usage, on ne parle plus de pages mais de flux, on ne parle plus de fonctions mais de parcours. C'est la « société fluide » évoquée par Joel de Rosnay

Nous assistons à une révolution sociétale et anthropologique. En sommes-nous au moins, dans notre profession, conscients ?

Ce mouvement exige que nous soyons capables de nous adapter et d'orienter nos stratégies et nos choix tactiques avec une plus grande rapidité.

A bien des égards, cette agilité trouve sa première expression dans le prolongement de notre formation. Le constat n'est pas nouveau : un grand nombre des avocats interrogés n'exercent pas la spécialité pour laquelle ils ont été formés : rencontres professionnelles et personnelles, opportunités d'un dossier ou d'un client nouveau, changement radical de la matière qu'ils pratiquaient, hasard ou nécessité : notre exercice professionnel intègre la mobilité. Mais ce qui se produisait autrefois de manière empirique et dans une forme de continuité obéit désormais à des rythmes plus brutaux. C'est donc notre matrice de formation qui doit être repensée afin d'offrir au plus grand nombre d'entre nous non pas une connaissance, mais un savoir-faire, non pas une mise à jour des expertises mais les outils qui permettront au plus grand nombre de réagir plus rapidement, plus efficacement aux prochaines mutations. C'est également redonner tout son sens et son potentiel à la collaboration afin que les plus jeunes avocats se sentent investis et formés.

Cela exige de l'agilité, cela nous impose d'être innovants.

3.1. REDONNER TOUTE SA FONCTION A LA FORMATION CONTINUE ET EN ETENDRE LE RAYONNEMENT

La formation continue est l'une des oubliées des réflexions de nos Barreaux. Non qu'elle soit laissée en déshérence. Mais elle est insuffisamment investie par la profession comme un prolongement et un renforcement de la formation initiale. Elle n'est pas davantage imaginée, à tort, comme un espace de promotion et de partage du savoir-faire des avocats et des juristes d'entreprise.

Aucun rendez-vous n'est pris, pendant la formation initiale, avec la formation continue : la construction des programmes est totalement étanchéifiée. Aucune stratégie d'enseignement et de *Knowledge Management* n'est mise en œuvre permettant de prolonger de manière cohérente, à long terme, la formation des jeunes confrères en fonction de besoins qui sont encore inexistants au moment de la formation initiale mais qui s'exprimeront inévitablement d'ici peu.

Cette situation crée un paradoxe et une frustration immenses :

Paradoxe dans la mesure où l'élève avocat est saturé d'enseignements nombreux et variés pendant sa formation initiale, puis soudain laissé à l'abandon au moment même où il prête serment. Plus aucune orientation ne lui est proposée et il doit naviguer entre une obligation de formation de 20 heures par an instituée par l'article 21 de la loi du 11 février 2004 et une masse pléthorique de formations payantes ou gratuites, dispensées par les Barreaux ou, notamment, par des instituts de formation, sans stratégie d'apprentissage.

Frustration car l'absence d'un accompagnement structuré en matière de formation continue accentue l'inégalité face à la profession : les collaborateurs de cabinets structurés proposant des formations internes et les jeunes avocats bénéficiant grâce à leur entourage de conseils avisés sur le développement de leur carrière seront mieux orientés, formés et sensibilisés à l'acquisition des outils nécessaires à leur progression. En revanche, les jeunes confrères plus isolés dans la profession ne bénéficieront pas des mêmes soutiens et acquerront plus tardivement, parfois dans l'épreuve, ces enseignements.

En ce qui concerne le contenu de cet enseignement, plusieurs éléments doivent guider nos réflexions :

La déontologie : la complexité croissante du droit interne, son interconnexion avec des systèmes juridiques étrangers, le rôle accru de régulateurs de plus en plus nombreux et le développement du numérique imposent à notre déontologie de s'adapter de manière plus régulière qu'auparavant. L'enseignement de la déontologie doit donc constituer un axe incontournable de la formation continue.

La Commission recommande que sur les 20 heures dédiées chaque année à la formation continue, 4 heures soient directement consacrées à l'enseignement et à la mise à jour des connaissances en matière de déontologie (déontologie spécifique, actualité générale de la déontologie, etc.).

Les outils nécessaires au développement personnel et professionnel du jeune avocat : il n'est pas déraisonnable de considérer que ce sont dans ses 5ème ou 6ème années d'exercice que l'avocat est confronté à ses choix les plus déterminants en ce qui concerne le développement de son activité et de son parcours au sein de la profession (s'installer, rejoindre une entreprise, un régulateur ou une autre profession judiciaire, s'inscrire dans un parcours d'association). Il est donc indispensable de proposer aux jeunes avocats un programme de formation continue leur permettant d'acquérir les savoir-faire en matière de développement professionnel et personnel (*« soft skills »*) utiles afin de prendre plus sereinement les décisions déterminantes auxquelles ils seront rapidement confrontés en matière d'orientation de carrière.

Parmi ces outils et savoir-faire, nous pouvons raisonnablement lister plusieurs apprentissages qui doivent être acquis dans les premières années d'exercice :

- savoir délivrer un message dans une prise de parole en public en 30 secondes/3 minutes ;
- savoir développer son identité numérique et son *personal branding* ;
- savoir travailler en mode « projet » et en équipe ;
- savoir régler les problèmes de relations individuelles et collectives dans son environnement professionnel ;
- savoir faire un *business plan* ;
- savoir construire une proposition de services.

La Commission estime que la maîtrise de ces enseignements est indispensable pour anticiper de manière cohérente et harmonieuse l'évolution de la carrière et propose qu'elle fasse l'objet d'un programme spécifique dans le cadre de la formation continue proposée par les Ordres. En reprenant la nomenclature ci-dessous, ce « rétro-agenda » pourrait être proposé à tout avocat entre la 1ère et la 5ème année d'exercice dans le cadre d'un programme « parcours jeune avocat » cohérent, permettant à celui-ci d'acquérir les savoir-faire les plus utiles en matière de développement personnel et de gestion de carrière, à raison de 4 heures par année.

Naturellement, ce programme n'est pas obligatoire, et chaque avocat demeure libre de s'y inscrire ou non. Mais il est conçu comme une proposition cohérente qui, cumulée à l'enseignement de la déontologie et aux formations spécifiques sur les sujets juridiques, constitue un socle complet d'apprentissage.

La Commission recommande à la profession d'inscrire un tel programme dans son offre en matière de formation continue. La diversité de la taille des Barreaux n'est pas un obstacle à la mise en œuvre d'un tel programme et il peut être parfaitement envisagé que des Barreaux mutualisent la mise en œuvre de ce programme étant au demeurant rappelé que l'utilisation de

moyens numériques non coûteux peuvent permettre d'accéder à ces enseignements à distance sous la forme de MOOCs.

Il est également ressorti des auditions menées par la Commission que les territoires sont inégaux face à l'offre de formation continue. Ainsi, alors qu'elle est nombreuse et en grande partie gratuite en région parisienne, elle est bien moins développée et beaucoup plus onéreuse dans certaines régions.

La Commission recommande à la profession d'adapter l'offre de formation continue, en utilisant notamment les outils numériques qui permettraient de contrer les disparités territoriales et de diminuer les obstacles financiers et géographiques existant. Un système de vidéos accessibles à distance sur certains thèmes régulièrement actualisés pourrait être mis en place par les Ordres, afin d'assurer la disponibilité pour tous les avocats d'un enseignement de qualité leur permettant de remplir leurs obligations de formation continue.

Il convient également d'enrichir la formation continue par un dialogue avec les partenaires de la Profession, pour favoriser les échanges d'expérience et mieux travailler ensemble.

Ainsi, les formations continues proposées sous l'égide des EDA ou des Ordres sont en principe ouvertes aux non avocats, mais en pratique le mode opération d'inscription ne le permet pas. Ainsi, par exemple, l'inscription aux sessions de formation continue offertes par l'EFB doit se faire par l'intermédiaire d'une clé e-Barreau ; elle est donc *de facto* non accessible aux juristes d'entreprise ou aux magistrats qui souhaiteraient participer à ces formations.

La Commission recommande donc de réformer ces modes opératoires pour permettre d'informer et d'inscrire aux sessions de formation continue des avocats, les interlocuteurs naturels que sont les magistrats, les notaires, les juristes d'entreprise, les juristes salariés des cabinets et les autres professions du Droit (moyennant un éventuel financement de leur part dans le programme de formation continue).

De plus, un accord de partenariat[13] renouvelé entre le CNB et l'ENM prévoit que certains programmes de formation des magistrats ainsi que des colloques et formations conjointes soient ouverts aux avocats et validés au titre de leur obligation de formation continue. Le catalogue des formations ouvertes est publié sur le site internet de l'ENM et sur la plateforme du CNB avec une inscription en ligne. Cette initiative est salutaire.

Cependant, en pratique, pour des raisons de contingences matérielles dues à l'accroissement du nombre d'auditeurs de Justice (364 pour la seule promotion 2016), ces programmes ne peuvent offrir qu'un nombre très limité de places.

[13] http://cnb.avocat.fr/Signature-d-une-nouvelle-convention-de-partenariat-ENM-CNB-pour-l-acces-des-avocats-aux-formations-continues-des_a1959.html

La Commission propose d'étendre l'accord de partenariat existant entre l'ENM et les EDA afin de mettre en commun la documentation proposée par chacun pour la formation initiale et continue. Elle recommande également, afin de recréer un lien initial entre futurs avocats et futurs magistrats, de permettre à ces derniers d'assister à l'ensemble des enseignements de formation initiale dispensés dans les EDA en qualité d'auditeurs libres.

3.2. EXPRIMER TOUT LE POTENTIEL DE LA COLLABORATION

3.2.1. Cadre sociologique de la collaboration

La collaboration libérale constitue le plus ancien, et le principal, modèle de relations d'affaires entre les avocats. La part du poids du nombre d'avocats exerçant en qualité de collaborateurs est restée relativement stable au cours des dix dernières années, se situant autour de 30 %.

Répartition par mode d'exercice pour 100 avocats pour la France entière (en %)[14]

Mode d'exercice	2006	2011	2012	2013	2014	2015	2016
A titre individuel	34.1	36.9	36.4	36.5	36.2	36.3	36.1
En qualité d'associé	29.0	28.4	29.4	29.6	29.4	29.6	29.6
En qualité de collaborateur	30.2	28.8	28.8	28.8	29.2	29.4	29.6
En qualité de salarié	6.8	5.8	5.4	5.1	5.3	4.7	4.6

L'augmentation du nombre de collaborateurs a naturellement suivi l'augmentation globale des effectifs de la profession : alors que le nombre d'avocats – tous modes d'exercices confondus - est passé de 45 818 avocats en 2006 à 63 923 avocats en 2016 (soit une hausse de 39,5 % en 10 ans), le nombre d'avocats exerçant en tant que collaborateurs est passé de 13 819 avocats en 2006 à 18 915 avocats en 2016 (soit une hausse de 36,9 %).

[14] Source : Ministère de la justice, DACS, Pôle d'évaluation de la justice civile, « Statistique sur la profession d'avocat – situation au 1er janvier 2016 »

Évolution du nombre d'avocats selon le mode d'exercice pour la France entière – Variation 2006-2016 (en %)[15]

Mode d'exercice	2006	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2006-2016 (%)
Total France entière	45 818	53 744	56 176	58 224	60 223	62 073	63 923	39.5
A titre individuel	15 621	19 837	20 476	21 255	21 771	22 513	23 096	47.9
En qualité d'associé	13 276	15 276	16 517	17 260	17 677	18 359	18 943	42.7
En qualité de collaborateur	13 819	15 488	16 164	16 765	17 599	18 263	18 915	36.9
En qualité de salarié	3 102	3 143	3 019	2 944	3 176	2 938	2 969	-4.3

Il convient cependant de faire un état des lieux différencié pour Paris et la province, les modes d'exercice y étant significativement différents.

3.2.1.1. La collaboration à Paris

Le Barreau de Paris concentre 42 % des avocats de France et a connu une augmentation de 45 % d'effectifs entre 2006 et 2016. À Paris, les avocats exercent majoritairement sous le statut de collaborateur (40,4 % des 26 792 avocats parisiens en 2016 exerçaient en tant que collaborateurs, soit 10 826 avocats).

Répartition par mode d'exercice pour 100 avocats à Paris (en %)[16]

Mode d'exercice	2006	2011	2012	2013	2014	2015	2016
En qualité de collaborateur	40.9	40.9	40.4	40.1	40.5	40.2	40.4
A titre individuel	28.5	31.9	32.1	32.1	31.9	32.1	31.9
En qualité d'associé	28.0	25.4	25.8	26.3	26.3	26.4	26.4
En qualité de salarié	2.7	1.8	1.7	1.4	1.3	1.2	1.2

[15] Source : Ministère de la justice, DACS, Pôle d'évaluation de la justice civile, « Statistique sur la profession d'avocat – situation au 1er janvier 2016 »
[16] Source : Ministère de la justice, DACS, Pôle d'évaluation de la justice civile, « Statistique sur la profession d'avocat – situation au 1er janvier 2016 »

Ce mode d'exercice a également connu une augmentation proportionnelle (passant de 7 548 avocats exerçant à titre de collaborateurs en 2006 à 10 826 en 2016, soit une augmentation de 43,4 %) à celle du nombre global d'avocats à Paris (18 461 en 2006 ; 26 792 en 2016, soit une augmentation de 45,1 %).

Évolution du nombre d'avocats selon le mode d'exercice à Paris – Variation 2006-2016 (%)[17]

Mode d'exercice	2006	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2006-2016 (%)
Total Paris	18 461	22 133	22 981	24 065	24 949	25 871	26 792	45.1
En qualité de collaborateur	7 548	9 059	9 283	9 657	10 109	10 406	10 826	43.4
A titre individuel	5 259	7 060	7 374	7 735	7 954	8 312	8 554	62.7
En qualité d'associé	5 160	5 619	5 932	6 341	6 567	6 830	7 080	37.2
En qualité de salarié	494	395	392	332	319	323	332	-32.8

3.2.1.2. La collaboration en province

L'évolution des modes d'exercice de la profession dans les autres Barreaux diffère. Tout d'abord, entre 2006 et 2016, le nombre d'avocats a moins augmenté qu'à Paris (36 % en province contre 45 % à Paris). Et, contrairement à la situation parisienne, hors Paris, ce sont les avocats exerçant en qualité d'associé qui ont connu l'augmentation la plus importante (46 % ; alors que le nombre de collaborateurs n'a augmenté que de 29 % en dix ans).

Évolution du nombre d'avocats selon le mode d'exercice hors Paris – Variation 2006-2016 (%)[18]

Mode d'exercice	2006	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2006-2016 (%)
Total hors Paris	27 357	31 611	33 195	34 159	35 274	36 202	37 131	35.7
A titre individuel	10 362	12 777	13 102	13 520	13 817	14 201	14 542	40.3
En qualité d'associé	8 116	9 627	10 585	10 919	11 110	11 529	11 863	46.2
En qualité de collaborateur	6 271	6 429	6 881	7 108	7 490	7 857	8 089	29.0
En qualité de salarié	2 608	2 748	2 627	2 612	2 857	2 615	2 637	1.1

[17] Source : Ministère de la justice, DACS, Pôle d'évaluation de la justice civile, « Statistique sur la profession d'avocat – situation au 1er janvier 2016 »
[18] Source : Ministère de la justice, DACS, Pôle d'évaluation de la justice civile, « Statistique sur la profession d'avocat – situation au 1er janvier 2016 »

De plus, en province, le mode d'exercice dominant est l'exercice à titre individuel, qui représente 39,2 % des modes d'exercice (soit presque le double du nombre d'avocats exerçant en tant que collaborateurs).

Répartition par mode d'exercice pour 100 avocats hors Paris (en %)[19]

Mode d'exercice	2006	2011	2012	2013	2014	2015	2016
A titre individuel	37.9	40.4	39.5	39.6	39.2	39.2	39.2
En qualité d'associé	29.7	30.5	31.9	32.0	31.5	31.8	31.9
En qualité de collaborateur	22.9	20.3	20.7	20.8	21.2	21.7	21.8
En qualité de salarié	9.5	8.7	7.9	7.6	8.1	7.2	7.1

Ainsi, si la collaboration à Paris représente le mode d'exercice principal des avocats ; ce n'est pas le cas en province où l'exercice à titre individuel demeure le mode d'exercice principal.

3.2.2. Cadre légal

3.2.2.1. Le cadre légal de la collaboration

Le statut de l'avocat collaborateur – libéral ou salarié – est prévu à l'article 14 du Règlement Intérieur National (ci-après « **RIN** »). Les collaborateurs libéraux représentent 96 % de l'ensemble des avocats collaborateurs[20], la collaboration salariée devenant un modèle de plus en plus marginal à l'échelle nationale.

Au cours des auditions, il est apparu que les avocats – et particulièrement le jeune Barreau – étaient profondément attachés au caractère libéral de la collaboration, notamment établi dans sa définition de l'article 14 du RIN qui précise que « la collaboration libérale est un mode d'exercice professionnel exclusif de tout lien de subordination, par lequel un avocat consacre une partie de son activité au cabinet d'un ou [de] plusieurs avocats.
Le collaborateur libéral peut compléter sa formation et peut constituer et développer une clientèle personnelle ».

[19] Source : Ministère de la justice, DACS, Pôle d'évaluation de la justice civile, « Statistique sur la profession d'avocat – situation au 1er janvier 2016 »
[20] Observatoire du CNB, Commission Collaboration, étude « Les collaborateurs » (2e édition), 2016

Conformément à l'article 14.2 du RIN, tout accord de collaboration fait l'objet d'un écrit qui est contrôlé par le Conseil de l'Ordre du Barreau auprès duquel le collaborateur est inscrit. Ce contrat doit notamment[21] :

- déterminer les conditions de l'organisation matérielle du travail du collaborateur, notamment en tenant compte du temps et des moyens nécessaires au traitement de la clientèle personnelle du collaborateur libéral ;
- prévoir les conditions de l'approche juridique des dossiers confiés au collaborateur ;
- prévoir les conditions de retrait au titre de la conscience ;
- prévoir les conditions dans lesquelles le collaborateur libéral pourra constituer et développer une clientèle personnelle ;
- préciser que le collaborateur disposera du temps nécessaire pour se conformer à ses obligations de formation ;
- fixer les conditions de la rétrocession d'honoraires au collaborateur libéral.

Le Barreau de Paris a adopté un règlement intérieur venant compléter le RIN, qui prévoit notamment des contrats-types dont les dispositions devront être respectées pour toute collaboration entre un avocat au Barreau de Paris et un autre avocat (ou un avocat au Conseil d'Etat ou à la Cour de cassation)[22]. Ce contrat-type[23] rappelle les grands principes de la collaboration prévus à l'article 14 du RIN.

Il est notamment prévu par l'article 14.2 du RIN que « les parties se rencontreront, à la demande de l'une d'entre elles, au moins une fois par an pour examiner l'éventuelle évolution de leur relation ». Au-delà des conditions les plus matérielles de la relation d'affaires, initialement fixées dans le modèle de contrat proposé aux avocats, les préoccupations liées au management, à l'évolution de la carrière du jeune avocat font donc leur apparition dans la rédaction du contrat de collaboration.

Les questions de rétrocession sont fixées par l'article 14.3 du RIN. Ainsi, « la rémunération doit impérativement respecter les montants minimaux que peut comporter le règlement intérieur de chaque Barreau »[24].

[21] Article 14.3 du RIN
[22] Article 14.0.2 du Règlement Intérieur du Barreau de Paris
[23] Se trouvant à l'annexe VI du RIBP (A à D pour les contrats types de collaboration libérale ; E pour le contrat type de collaboration salariée)
[24] Henri Ader et André Damien, « Règles de la profession d'avocat », quinzième édition (2016) refondue et augmentée par Stéphane Bortoluzzi, Dominique Piau et Thierry Wickers, page 1 384

3.2.2.2. Le développement d'une « soft law » de la collaboration

Des nouveaux outils sont apparus, proposant des éléments incitatifs visant à améliorer la situation du jeune avocat, notamment dans le cadre de la collaboration.

Ainsi, l'Ordre des avocats de Paris a proposé une « charte des bonnes pratiques de la collaboration » en octobre 2012[25] à laquelle peuvent adhérer les avocats (exerçant à titre individuel ou au sein d'une structure d'exercice) qui le souhaitent. Elle s'adresse tant aux collaborateurs qu'aux structures les accueillant.

Cette charte rappelle les principes normatifs de la collaboration ; mais promeut également :

- l'égalité, la diversité et le bien-être (article 3) ;
- la gestion de carrière des collaborateurs (article 5) avec notamment un entretien annuel permettant au collaborateur ou à la collaboratrice de « pouvoir apprécier ses perspectives de développement au sein du cabinet ».

L'exemple de cette charte montre l'intérêt grandissant des collaborateurs, des cabinets et de la gouvernance de la profession pour une approche plus pragmatique de la collaboration.

3.2.3. Des blocages et des frustrations qui persistent

Si l'idéal d'une collaboration libérale dans sa définition première reste un élément de séduction important pour les avocats, qui y sont très attachés ; des blocages et des frustrations demeurent néanmoins.

3.2.3.1. En réalité, les collaborateurs libéraux peinent à développer une clientèle personnelle

Il ressort de l'étude de la Commission Collaboration du CNB[26] que 80 % des collaborateurs interrogés déclarent avoir des dossiers personnels en 2016 ; alors que 91 % des cabinets d'avocats considèrent que les collaborateurs ont des dossiers personnels. Il convient de noter dès à présent une différence de perception entre les collaborateurs et les cabinets ; ces derniers ayant une perception de l'existence de dossiers personnels chez leurs collaborateurs plus élevée que la réalité.

[25] Disponible ici : http://www.avocatparis.org/mon-metier-davocat/carriere/je-suis-je-recrute-un-collaborateur/charte-des-bonnes-pratiques-de-la collaboration
[26] Observatoire du CNB, Commission Collaboration, étude « Les collaborateurs » (2e édition), 2016

Cette différence de perception s'accentue sur la question du temps consacré par les collaborateurs à leur clientèle personnelle et à son développement. Ainsi, seuls 11 % des cabinets d'avocats considèrent que le collaborateur consacre moins d'une demi-journée par semaine à sa clientèle personnelle (laissant ainsi entendre qu'une majorité de cabinets estiment que leurs collaborateurs passent au moins une demi-journée par semaine à se consacrer à leur clientèle personnelle). À l'inverse, 45 % des collaborateurs pensent consacrer moins d'une demi-journée par semaine à leurs dossiers personnels. Il y a donc un décalage important de perception entre le temps effectif passé par le collaborateur et le temps perçu par les structures.

L'autre écart de perception se situe en matière de potentiel de développement : 57 % des collaborateurs déclarent que la raison principale pour laquelle ils ne développent pas d'activité personnelle est le manque de temps ; alors qu'une telle raison est avancée par seulement 6 % des cabinets d'avocats.

Les collaborateurs ont également une perception différente des moyens mis à leur disposition par les cabinets afin de développer une clientèle personnelle. Ainsi, seuls 29 % d'entre eux considèrent qu'un logiciel de gestion de dossiers est mis à leur disposition ; alors que 57 % des cabinets d'avocats déclarent mettre un tel logiciel à la disposition de leurs collaborateurs souhaitant développer une activité personnelle.

Plus préoccupant encore: seuls 64 % des collaborateurs interrogés déclarent avoir accès à une salle de réunion, alors que 79 % (ce qui est déjà peu) des cabinets estiment que leurs collaborateurs y ont accès.

Pourtant, le développement et la gestion de la clientèle personnelle sont des éléments essentiels de la collaboration libérale. Les obstacles éventuels à cette possibilité constituent selon nous une faute déontologique et, plus encore, une atteinte à la compétitivité de notre profession, en privant les plus jeunes confrères d'un espace d'expression de leur talent.

3.2.3.2. Les collaborateurs ne se sentent pas accompagnés dans la gestion de leur carrière

Seulement 60 % des collaborateurs interrogés dans le cadre de l'étude de la Commission Collaboration du CNB[27] déclarent avoir un plan de carrière.

De manière plus frappante encore, seuls 35 % des collaborateurs déclarent avoir eu une évaluation au cours de la collaboration ; alors que 71 % des cabinets déclarent avoir évalué leurs collaborateurs. Lorsqu'il y a eu une évaluation, il s'agissait pour 54 % des collaborateurs d'une évaluation informelle.

[27] Observatoire du CNB, Commission Collaboration, étude « Les collaborateurs » (2e édition), 2016

Aucun des collaborateurs interrogés n'a déclaré avoir bénéficié d'une évaluation formelle avec des objectifs précis, alors que 18 % des cabinets pensent avoir fourni une telle évaluation.

Malgré l'entretien annuel prévu à l'article 14.2 du RIN, les collaborateurs ne se sentent pas évalués et encore moins accompagnés dans la gestion de leur carrière.

La collaboration libérale, qui s'entendait au départ comme un apprentissage de la profession qui permettait en parallèle le développement d'une clientèle personnelle en vue d'une installation ou d'une éventuelle association s'est peu à peu transformée en un salariat, avec une hiérarchie forte, peu d'accompagnement dans la gestion de la carrière, et une liberté quasi-inexistante de fait de développer sa clientèle personnelle.

3.2.4. Propositions

3.2.4.1. Autoriser la rémunération de l'apport d'affaires entre avocats

L'article 10 du décret n°2005-790 relatif aux règles de déontologie de la profession d'avocat dispose que :

« A défaut de convention entre l'avocat et son client, les honoraires sont fixés selon les usages, en fonction de la situation de fortune du client, de la difficulté de l'affaire, des frais exposés par l'avocat, de la notoriété et des diligences de celui-ci. L'avocat chargé d'un dossier peut demander des honoraires à son client même si ce dossier lui est retiré avant sa conclusion, dans la mesure du travail accompli.

L'avocat informe son client, dès sa saisine, puis de manière régulière, des modalités de détermination des honoraires et de l'évolution prévisible de leur montant. Le cas échéant, ces informations figurent dans la convention d'honoraires. Sauf si l'avocat intervient en urgence devant une juridiction, une telle convention est obligatoire lorsque l'avocat est rémunéré, en tout ou partie, au titre d'un contrat d'assurance de protection juridique.

Des honoraires forfaitaires peuvent être convenus. L'avocat peut recevoir d'un client des honoraires de manière périodique, y compris sous forme forfaitaire.

La rémunération d'apports d'affaires est interdite. »

La formulation du quatrième alinéa de l'article précité est reprise par l'article 11.3 du RIN qui dispose que « la rémunération d'apports d'affaires est interdite ».

Or, la jurisprudence a considéré que, sur le plan civil, cette interdiction ne concerne que les relations entre l'avocat et son client, et ne s'applique pas aux relations entre avocats[28]. Pour autant, les dispositions de l'article 10 du décret de 2005 laissent planer une ambiguïté sur le plan déontologique de nature à constituer un frein à son utilisation dans le cadre, notamment, des rapports entre cabinet et collaborateurs libéraux afin de prévoir des dispositifs de pré-association permettant de rémunérer l'apport de clientèle du collaborateur au cabinet. Il s'agit là d'une faculté laissée au collaborateur et à l'avocat avec lequel il travaille. Mais la Commission estime que cette possibilité permet de mieux valoriser – et immédiatement le cas échéant – la contribution du collaborateur à son activité. Si celui-ci ne devait pas être associé, si celui-ci devait choisir de quitter le cabinet, cette faculté aura au moins eu le mérite de lui apporter une contribution immédiate pour son effort de développement.

La Commission propose que le dernier alinéa de l'article 10 du décret du 12 juillet 2005, ainsi que l'article 11.3 du RIN, soient modifiés comme suit : « Sauf entre avocats, la rémunération d'apports d'affaires est interdite ».

3.2.4.2. Autoriser l'ouverture – minoritaire – du capital des cabinets d'avocats aux investisseurs non issus de professions réglementées

La question de la trésorerie et du financement des cabinets d'avocats est devenu un sujet crucial pour le jeune Barreau. L'endettement rendu nécessaire par le lancement d'une activité d'avocat ou le recours à des prêts du cercle de famille accentuent les disparités sociales au sein de la profession et constituent un frein à la croissance des cabinets.

Les nouvelles structures d'exercice et plus particulièrement la SEP, permettent de faire coexister au sein d'un même capital social plusieurs professions règlementées.

Mais si ces innovations apportent une solution en matière d'interprofessionalité, elles ne règlent que très indirectement la question du financement de l'activité de l'avocat.

Dans le cadre de ses auditions, la Commission a pu mesurer une forte demande des jeunes avocats à bénéficier d'investisseurs minoritaires aux profils les plus variés, afin d'apporter un soutien à leur démarrage et au développement de leurs activités.

Ils estiment à cet égard que l'indépendance n'est pas menacée par une telle prise de participation et que la présence dans le capital du cabinet d'une personne morale ou physique non avocat (et n'étant pas

[28] Civ. 1ere, 18 février 2015, n°14-10.460, *Bull.civ.* I, n° [à paraître] ; D. 2015. 494 – *contra* : Paris, pôle 2, ch. 1., 13 avril 2010, RG n°2008/08171

issue d'une profession réglementée) apporte à la gestion et au fonctionnement du cabinet un regard différent et novateur.

La Commission estime que dès l'instant où elle est minoritaire, rien ne fait obstacle que le capital de certaines structures d'exercices soit – jusqu'à 49 % – ouvert à un actionnaire issu d'une autre profession, y compris d'une profession non règlementée.

3.2.4.3. Créer dans les Barreaux des espaces de travail collaboratifs s'inspirant des aménagements et de l'ergonomie rencontrés dans les jeunes entreprises innovantes (espaces de co-working, forte connectivité, esthétique innovante, etc.)

Les jeunes avocats, notamment ceux exerçant seuls, ne disposent pas toujours de locaux leur permettant de travailler en émulation avec leurs confrères.

L'une des principales préoccupations exprimées par les jeunes avocats auditionnés réside dans un sentiment de solitude dans l'exercice quotidien. Il ne s'agit pas uniquement d'un phénomène propre à l'exercice individuel. Plusieurs confrères auditionnés, exerçant en structures, ont exprimé le fait que le mode d'exercice, les habitudes de travail, peuvent parfois constituer un frein à la créativité et au développement d'une culture du travail en équipe.

La Commission estime à cet égard que la profession aurait intérêt à emprunter à certains secteurs particulièrement innovants des méthodes de travail et d'organisation professionnelle.

Plus particulièrement, l'accent a été mis lors des auditions, sur le fait qu'il n'existe, à l'exception de la bibliothèque des avocats (qui est davantage un lieu d'étude que d'échange), aucun lieu au sein des Barreaux pour y travailler en équipe, y concevoir et y mener des projets collectifs dans un environnement différent. Peu d'espaces organisés par les Barreaux ont été véritablement conçus en termes d'accueil et d'ergonomie d'utilisation, comme des espaces permettant un travail collaboratif et s'inscrivant dans les nouvelles formes de travail (*open space*, forte orientation vers le numérique, etc.)

Par ailleurs, prenant l'exemple du Barreau de Paris, l'ancienne « Pépinière » était moins perçue comme un laboratoire qu'un espace dédié à la solidarité.

Or ces nouveaux espaces de travail – ces *tiers-lieux* comme ils sont parfois appelés – ont une valeur symbolique forte et inscrive la communauté ou l'industrie qui les organise dans une forme de modernité et une attention particulière aux plus jeunes.

La Commission recommande donc l'ouverture par les Barreaux de tiers-lieux dédiés aux plus jeunes avocats, sous la forme d'espace collaboratifs que ces derniers pourraient emprunter à discrétion afin d'y travailler dans un environnement différent de leur environnement habituel (entre deux rendez-vous afin d'optimiser son agenda, ou plus spécifiquement pour y mener un

travail pour un temps limité ou y coordonner un projet en équipe). Ces lieux devraient bénéficier d'une identité visuelle très forte afin de les inscrire dans la typologie des nouveaux espaces de travail rencontrés dans les secteurs de l'innovation et du numérique.

3.2.4.4. Instituer un « corps des parrains » de la profession, au bénéfice des jeunes avocats

La profession s'apprend dans une forme de compagnonnage et, à bien des égards, c'est l'associé qui doit exercer cette fonction.

Le manque de temps et d'attention, la moindre aptitude (ou le moindre intérêt) de certains confrères à l'encadrement et au management conduisent à des situations de grande solitude chez les jeunes confrères. Cette solitude n'est pas l'apanage d'une typologie particulière d'exercice professionnel. Elle n'est rien d'autre que la conséquence de l'indisponibilité de l'avocat qui a pris la responsabilité d'engager son jeune confrère. A l'inverse, il se peut qu'un jeune avocat évoluant dans une structure en apparence attentive à ces sujets, ait besoin de se tourner vers un confrère tiers, afin de partager avec lui ses questionnements sur son parcours professionnel.

Cette solitude est un facteur d'inégalité des chances dans la profession. D'un côté celles et ceux qui ont accès aux meilleurs conseils, aux plus grandes attentions. De l'autre les jeunes avocats plus isolés par les injustices de la vie.

A bien des égards, c'est à la figure symbolique du parrain qu'il convient donc de se reporter pour réduire ces inégalités: un confident supplétif, un regard bienveillant, une disponibilité. La constitution de ce groupe sera fondée sur le volontariat. Car l'exercice désintéressé de l'accompagnement ne peut être que volontaire. Le rôle des parrains sera rappelé à la faveur d'une charte du parrainage, afin que sa mission soit clairement définie (il ne s'agit pas d'un référent déontologique), afin d'être sensibilisés aux préoccupations de leurs jeunes confrères et d'être à même de pouvoir répondre à leurs interrogations et de les conseiller sur d'éventuelles stratégies à mettre en place pour construire leur évolution. Il ne s'agit pas d'une mesure contraignante pour le parrain. Le seul engagement objectif est celui d'aller à la rencontre de son filleul au moins une fois par an afin de faire un bilan, et de se rendre disponible lorsque celui-ci a une question sur son parcours.

La Commission recommande donc la mise en place par les Ordres d'un « corps des parrains de la profession » réunissant sur la base du volontariat des avocats ayant au moins 10 ans d'expérience et souhaitant se rendre disponibles pour répondre apporter une écoute au bénéfice de leur filleul.

3.3. FAIRE DE LA PROFESSION UN MODELE DE TRANSFORMATION NUMERIQUE

Il existe peu d'enquêtes d'envergure destinées à cerner ce que pensent les clients des services des avocats, et ce qu'ils en attendent.

Un outil utile est le rapport de l'inspection générale des finances commandé pour préparer les différents textes appelés par raccourcis : « lois Macron ». Ce rapport a été commandé, selon sa lettre de mission, pour préparer l'adaptation nécessaire aux réformes en cours des directives applicables aux professions réglementées, et pour vérifier si des créations d'emplois et des gains économiques pourraient être entraînés par des modifications des réglementations professionnelles.

Lors des travaux de la Commission, il est apparu que la profession manque d'un outil permettant de sonder de manière transparente et régulière la vision de l'avocat par le public. Il existe des enquêtes ponctuelles[29], mais elles ne sont pas régulières. L'intérêt de ce type d'enquêtes est de dégager, année après année, des tendances et évolutions, en utilisant la même méthodologie. L'observatoire de la profession, au sein du CNB, est un outil d'étude de la profession elle-même davantage que de son image et sa perception.

À la page 19 du rapport précité, figure le résultat d'un sondage dont les résultats doivent être rappelés concernant les avocats. 96 % des sondés estiment que les prestations des avocats sont chères. 23 % estiment que la profession ne rend pas un service de qualité, 19 % estiment que la profession ne rend pas un service personnalisé. 49 % ont déjà eu recours aux services d'un avocat.

S'il est permis de présenter ces chiffres de manière plus optimiste, on peut considérer que la très grande majorité des sondés estime que les avocats rendent un service de qualité qui est personnalisé. Seulement la moitié des sondés ont déjà eu recours à un avocat.

En ce qui concerne le fait que 96 % des sondés estiment que les prestations des avocats sont chères, l'observateur objectif peut être assez surpris. D'abord, alors que moins de la moitié des sondés ont eu recours aux services d'un avocat, la quasi-totalité estime que les tarifs sont chers. On a donc au moins la moitié de l'échantillon qui ne se base pas sur une expérience personnelle mais sur une notoriété…

[29] Notamment de l'observatoire de la profession animé par le CNB, en dernier lieu, étude relative aux relations des PME avec la profession d'avocat, décembre 2015, consultable sur http://cnb.avocat.fr/92-des-dirigeants-de-PME-sont-satisfaits-de-leur-avocat-Pour-autant-cette-relation-doit-encore-se-developper_a2491.html

Par ailleurs, il est difficile de combiner ce résultat avec le mode de fixation des honoraires d'avocats. En effet, contrairement à beaucoup d'autres professions juridiques réglementées, les honoraires des avocats sont libres. Certains avocats pratiquent des tarifs élevés, d'autres non.

Il est très possible que ce taux tout à fait considérable soit en fait dû à l'impression, pour les sondés, d'un défaut de transparence des honoraires. Comme les honoraires sont libres, ils sont extrêmement variables et la consultation des sites Internet d'avocats (aujourd'hui le premier média permettant un client potentiel de se forger une opinion sur les tarifs pratiqués) sont généralement silencieux à ce sujet. On trouve parfois des cabinets exposant leurs taux horaires, ou au moins une fourchette de taux horaire. Mais pour connaître le résultat d'une multiplication, il ne faut pas connaître seulement le taux horaire mais aussi le nombre d'heures envisagé ou prévisible.

Une série d'auditions a permis de dégager des résultats assez proches. Tout d'abord, pour les acteurs économiques modernes (principalement les start-up) le droit en tant que composante de l'organisation stratégique de l'entreprise est trop complexe et la relation avec le cabinet d'avocats n'est pas simple. Si l'on prend pour postulat que les dirigeants de start-up ont développé depuis une dizaine d'années une manière différente de mener des affaires, il faut les écouter avec attention car ils sont probablement les régulateurs et les précurseurs de ce qui sera général dans notre société, du côté des chefs d'entreprise, des consommateurs, et des justiciables. Pour ces acteurs économiques, le droit est une contrainte pénible, et il y a une très grande différence entre la valeur de la prestation de l'avocat et son prix, ce qui constitue la définition même de la cherté.

Les acteurs économiques innovants que l'on peut appeler les *Legaltechs* ou les start-up du droit, ont livré leurs premiers retours d'expérience à la Commission. Les attentes des consommateurs sont dans l'ordre décroissant :

- la simplicité d'accès ;
- la réactivité ;
- la simplicité de fonctionnement ;
- des prix transparents ;
- des prix bas (préoccupation exprimée en dernier).

Enfin, parmi ces auditions, de nombreux intervenants ont noté l'importance et l'intérêt de l'appartenance à une profession réglementée caractérisée par une déontologie forte, une discipline exigeante, une compétence garantie, et une assurance de responsabilité civile obligatoire. En d'autres termes, la marque « avocats » est porteuse d'un certain nombre de garanties de qualité de service, mais ces éléments

essentiels ne sont pas suffisants pour permettre à la profession de construire son attractivité et son modèle de rentabilité sans tenir compte des attentes exprimées par les consommateurs.

En conclusion, les avocats doivent s'interroger sur l'intérêt de modifier leurs manières de travailler, leurs manières de dialoguer avec leurs clients, et plus largement avec leurs différents partenaires (juridictions, administrations, autres professionnels).

3.3.1. Un modèle économique remis en cause par les nouvelles technologies de l'information

Dans ce chapitre, sont abordées successivement une tentative de définition de l'innovation, puis un exposé du modèle économique des cabinets d'avocats, pour enfin, évoquer les caractéristiques de la culture (en tant qu'ensemble de valeurs et de représentations) au sein de la profession d'avocat en France.

3.3.1.1. Incrémentale/rupture

Avant d'exposer comment l'innovation pourrait être appréhendée par les avocats, il faut exposer la différence entre l'innovation incrémentale et l'innovation de rupture.

L'innovation incrémentale est celle du quotidien, celle qui progresse pas à pas. Ainsi, chez les avocats, le fax a remplacé (et a largement dépassé) le télex comme moyen de communication dès la fin des années 80, puis a été lui-même remplacé par le courrier électronique.

L'innovation de rupture consiste à proposer de nouveaux produits ou services qui sont simultanément nouveaux pour le marché (les clients) et pour les fabricants et prestataires. On peut donner plusieurs exemples classiques de l'innovation de rupture. Le plus éclairant pour les avocats n'est pas celui de Kodak, pourtant largement cité. Kodak, marque emblématique et porteuse de valeurs très fortes (qualité, prix élevé, prestige) a disparu en même temps que le film photographique argentique, auquel elle n'a cessé de croire, tandis que la photo numérique devenait un modèle universel. Et pourtant, l'inventeur de l'appareil photo numérique, qui a tué Kodak, est précisément Kodak.

L'exemple le plus intéressant à rappeler est probablement celui de l'aviation low-cost, apparu dans les années 90. Ce modèle économique se caractérise par la simplicité d'accès (les billets sont achetés sur internet), un modèle de prix apparemment simple et économique (la réalité vécue est souvent toute autre : l'excès de bagages est sévèrement sanctionné, les promotions ne concernent que quelques sièges par avion à quelques dates isolées, la moindre option est payante), un processus d'achat très industriel, une politique de ressources humaines différente, et le recours à des infrastructures moins coûteuses (jusqu'à proposer initialement, par exemple, des départs depuis l'aéroport le plus éloigné des aéroports de la région parisienne, celui de Beauvais).

Dans l'esprit du public, ces compagnies low-cost ont avant tout proposé une accessibilité et un prix plus avantageux, dans un secteur où la fixation du prix du billet d'avion était si mystérieuse qu'elle en devenait suspecte.

Il n'est pas interdit d'établir un parallèle avec la situation des avocats. Développer la simplicité d'accès, le modèle de prix simple, une politique RH différente, le recours à des infrastructures moins coûteuses ?

Le chemin est déjà exploré par certains acteurs, avec la recherche de locaux moins coûteux, la pratique d'offres « packagées » et forfaitaires, etc.

Mais le parallèle ne s'arrête pas là et nous invitons nos confrères à une attention particulière sur un point : le voyage en avion avait construit une mythologie autour de l'agrément, de l'expérience du voyage. Cette mythologie n'était pas étrangère au coût que les passagers acceptaient d'y consentir. Le passage du temps, la révolution technologique et la globalisation des échanges ont transformé le voyage en avion en commodité et ouvert le débat sur le rapport entre le prix et la prestation.

Il est intéressant de noter que l'irruption de ces nouveaux acteurs a été accueillie par les compagnies classiques et leurs salariés par un mélange de mépris (notamment sur la qualité du travail), et d'incompréhension : pourquoi un client irait-il prendre son avion à Beauvais, pourquoi accepterait-il de limiter la taille de son bagage, pourquoi accepterait-il de se priver d'une collation pendant le vol ?

Lorsque les compagnies les plus importantes ont réagi aux nouveaux arrivants, leur taille, le poids de leur histoire et leur culture d'entreprise, ont constitué des freins importants.

Notons également que cette évolution du marché par l'irruption des compagnies low-cost s'est également accompagnée d'une démocratisation du transport aérien et par une croissance du marché : nous prenons sans doute davantage l'avion désormais.

Si on poursuit l'analogie, on peut tenir un pari conforté par de nombreuses études conduites notamment dans les pays anglo-saxons : le vivier des non-consommateurs est considérable. En d'autres termes, la croissance du chiffre d'affaires de la profession d'avocats peut être assurée par le recours à des méthodes innovantes de travail et le *besoin en droit* peut croitre au fur et à mesure que l'accessibilité à l'avocat se développe.

3.3.1.2. Du modèle économique

La majorité des avocats exerçant en France le font suivant un modèle économique qui est très similaire, même en considérant les différences de :

- clientèles visées : du particulier jusqu'à la grande entreprise internationale en passant par la petite entreprise ;
- activités : conseil ou contentieux ;

- structure : du cabinet individuel au grand cabinet international.

Pour développer notre analyse, il convient de rappeler qu'un modèle d'affaires comprend 3 éléments :

- la proposition de valeur : ce que l'on offre aux clients et qui justifie le choix par le client de cette offre ;
- la formule de profit : la manière dont on facture et dont on tire un bénéfice de notre activité ;
- la structure de l'organisation : ses ressources, ses règles de fonctionnement et les valeurs qu'elle défend.

Un modèle d'affaires est beaucoup plus qu'une structure tarifaire. Ainsi, considérer avec mépris les offres de sociétés qui, sur Internet, vendent des formulaires un peu automatisés constitue une grave erreur d'analyse.

Si l'on tente d'adapter les 3 éléments du modèle d'affaires à la profession d'avocat tel qu'elle est exercée en 2017 en France, la proposition de valeur est proche de celle des métiers de l'artisanat d'art : un travail sur mesure, ultra personnalisé, dans lequel la réputation de l'avocat occupe une place importante.

La facturation est faite selon deux modalités principales : le forfait, le taux horaire. Dans les 2 cas, le critère de transparence est rarement atteint, au moins de manière globale, car il faut pour le client qui souhaite obtenir un devis préalable au moins convenir d'un premier rendez-vous dont la tarification même est souvent peu claire.

Quant à la structure de l'entreprise, elle est marquée par des charges locatives élevées (notamment dans la région parisienne) et des ressources humaines parfois difficiles à gérer. Les processus sont très souvent artisanaux, basé sur le savoir-faire transmis oralement avec une grande attention accordée au mentorat et au compagnonnage. Quant aux valeurs, elles sont très fortes, qui va même pour certaines des personnes auditionnées à conférer une forme de noblesse de robe.

Or, chacun de ces éléments est très significativement remis en cause. Il n'est pas nécessaire d'en faire une lecture systématique. On se contentera de rappeler que (i) les modalités de facturation ne conviennent pas à la plupart des clients (voir *supra*. le rapport de l'inspection générale des finances), (ii) ceux-ci apprécient certes les locaux élégants mais contestent de plus en plus devoir en supporter les frais coûteux, (iii) remettent en cause le processus d'apprentissage en contestant l'idée qu'un jeune collaborateur fasse son apprentissage aux frais de ses clients.

Face à ces défis, de nombreux cabinets d'avocats évoluent. Certains déménagent pour rejoindre des quartiers moins coûteux et adaptent leurs locaux professionnels en allant parfois jusqu'au partage de bureau en *open space*.

Dans le cadre de nos travaux, plusieurs personnes auditionnées (y compris des avocats) ont exprimé l'hypothèse que l'un des obstacles à la transformation de notre modèle d'exercice pour l'adapter aux

besoins de certains clients soit précisément constitué par un mélange de valeurs et d'habitudes de travail. Au premier rang de ces valeurs, se trouve une logique d'honneur et de perfectionnisme qui amène l'avocat à porter une attention très grande à un travail sur lequel le client l'a invité – naturellement à des fins de limitation des coûts – à passer un temps limité.

Une difficulté majeure à ce sujet est que les principes de responsabilité civile de l'avocat sont construits sur cette forme plus classique de travail. En résumé : on exige légalement de l'avocat qui est consulté une attention très détaillée, la couverture la plus complète des risques et des enjeux alors même que son client ne le charge que d'une mission très limitée. Sera-t-il possible de faire varier ce devoir de conseil de l'avocat en fonction de l'intensité de la mission commandée par le client ? Peut-être que la voie mérite-t-elle d'être explorée.

Pourtant, on peut raisonnablement considérer qu'une très grande partie des besoins juridiques ne sont pas couverts par les avocats ni même par d'autres acteurs économiques du type association de consommateurs, assurance de protection juridique. Selon certains indicateurs américains, ce serait ainsi plus de 80 % des besoins juridiques qui ne seraient pas couverts. Cela donne donc une perspective de développement et une très grande matière à l'optimisme.

Le corollaire de la réflexion sur le modèle d'exercice est de tenter de résumer ce que l'on appelle les causes de la *non-consommation*. En d'autres termes, ce qui explique qu'un consommateur, particulier, ménage, chef d'entreprise, directeur juridique, responsable d'administration ne sollicite pas l'assistance d'un avocat.

En premier lieu, le prix, car l'offre actuelle est perçue par les clients comme coûteuse (ce qui n'est pas du tout la même chose que de déterminer si les prix sont raisonnables).

En second lieu, la complexité, car l'offre actuelle est concentrée sur l'excellence technique davantage que sur la lisibilité de la recommandation qui est formulée dans la réponse. Les avocats sont d'excellents juristes mais les réponses sont parfois considérées comme trop complexes par certains clients ou longues à être exprimées.

De même, les personnes auditionnées ont exprimé une réserve sur l'accessibilité à l'avocat : les heures d'accès des standards téléphoniques sont réduites, on ne connait pas au préalable le prix de telle ou telle démarche ou de tel acte. Enfin, le temps et les conditions d'utilisation sont également mentionnés par les personnes auditionnées comme constituant un espace de progression pour l'avocat.

L'utilisation de technologies simples permet d'accroître l'accessibilité et les conditions d'utilisation sans peser sur l'agenda de l'avocat, par exemple en mettant en place des extranets (outils internet permettant le stockage et le partage de documents : contrats, pièces de procédure, documents de société, ou le partage d'agenda). La technologie peut donc être source, sous certaines conditions, de proximité accrue et de meilleur service.

C’est cette accessibilité accrue et la proximité du client qui expliquent le succès de professions concurrentes auprès d’une partie de la clientèle. Ainsi de certaines offres d’experts-comptables, qui multiplient les outils technologiques dans ce domaine et qui accentuent leur disponibilité auprès des entreprises.

La Commission souhaite à cet égard rappeler le point suivant : la profession d’avocat intègre désormais le numérique dans ses réflexions (après avoir d’abord rejeté cet espace de communication) et parle depuis plusieurs mois d’*uberisation* du droit lorsqu’elle évoque les *legaltechs*. C’est oublier que, depuis plusieurs années, la profession d’avocat a été *uberisée* par les experts-comptables, qui ont su capter de la valeur grâce à une plus grande disponibilité, auprès des PME et des TPE. La présence régulière des experts comptables dans les entreprises les a rendus plus disponibles pour évoquer de manière immédiate des questions de droit qui n’ont, au fil du temps, plus rien eu d’accessoire. Voici comment, par une distance physique et intellectuelle trop grande avec sa clientèle, la Profession a perdu une partie de son lien avec les entreprises, une partie de son influence et de sa richesse.

On rajoutera que la concurrence de la profession d’expert-comptable est d’autant plus à craindre que le chiffre d’affaires de l’expertise comptable semble être en repli depuis plusieurs années, ce qui n’est pas le cas du chiffre d’affaires de la profession d’avocat (qui a presque été multiplié par trois en une vingtaine d’années, passant de 1 483 337 581 euros en 1995 à 4 431 594 403 euros en 2014[30]). Et cette différence de tendance a vocation à s’inscrire dans la durée, ce qui explique la volonté de certains grands réseaux d’experts-comptables à entrer très fortement dans le secteur juridique, comme les acteurs de terrain l’ont fait depuis longtemps auprès des TPE.

Une piste de réflexion intéressante pour tous les avocats consiste à identifier une ou plusieurs causes de non-consommation et à la ou les résoudre par différents moyens (humains, techniques, technologiques), en accentuant certaines pratiques répandues mais sans doute insuffisamment exprimées dans la communication de l’avocat.

Dans cette organisation, le cabinet établit la majorité de ses relations avec ses clients par des outils technologiques qui lui permettent une maîtrise de ses coûts de locaux. Le cabinet utilise tous les outils permettant d’accroître la productivité en mettant en place des outils du type Extranet pour communiquer avec ses clients sur des répertoires partagés, des outils de production semi automatisés de documents (« formulaires intelligents »). Poussé à son maximum, ce modèle permet aussi de déployer des stratégies de réseau professionnel situé dans des villes différentes.

Bien évidemment, ce type d’organisation comporte des risques et notamment une forme d’appauvrissement de la relation interpersonnelle. On peut aussi parier que les outils technologiques ne

[30] Rapport d’activité 2015 de la CNBF, page 47

contribuent pas systématiquement à la perte du lien personnel mais bien au contraire à le rendre plus pérenne et plus fréquent.

L'un des exemples qui nous a semblé le plus pertinent est celui d'un cabinet qui a développé un modèle équivalent à celui de la franchise, proposant la mise à disposition aux cabinets partenaires d'une marque, d'un concept et d'un savoir-faire particuliers. Le modèle repose sur celui d'une hyper-accessibilité du cabinet, constitué désormais sous la forme d'une boutique avec vitrine, présentant toutes les similitudes avec une boutique traditionnelle. La Commission a pu également mesurer les difficultés qui ont été posées par différents Ordres face à cette initiative avant que les juridictions étatiques réforment la position exprimée par les Ordres et valident ce modèle d'exercice, laissant ainsi une nouvelle fois le sentiment que les institutions de la profession résistent par principe à toute initiative innovante avant de devoir, de mauvaise grâce, s'y résoudre.

3.3.1.3. Diffuser la culture de l'innovation

L'innovation est une affaire de climat, d'organisation du travail et de règles du jeu au sein du cabinet. Or ces réponses méthodologiques qui sont connues sont souvent frontalement et violemment opposées à la culture prédominante des juristes.

Tout d'abord, la culture prédominante est celle de la censure, de l'autocensure, du scepticisme et de l'incrédulité. Dans un tel environnement, proposer une nouvelle page de site internet, voire une nouvelle manière de travailler avec ses clients suscite plus souvent la critique systématique que l'adhésion enthousiaste. Il convient donc d'accentuer la culture du risque dans l'enseignement de la pratique professionnelle de l'avocat. L'innovation nécessite également des phases de mises en place et d'adaptation qui ne sont pas toujours conciliables avec les exigences de rentabilité des cabinets. Enfin, surtout, l'innovation est souvent affaire collective. Or, toute la formation initiale du juriste est fondamentalement (en France et jusqu'à aujourd'hui) une formation ultra-individualiste et s'il exerce en collaboration ou en association, l'approche de l'avocat repose sur un schéma individualisé. Comme évoqué précédemment, des espaces de co-working, des méthodes de management empruntées aux filières innovantes (start-ups, entreprises collaboratives) doivent impérativement faire leur apparition dans la formation et l'exercice professionnel des avocats.

3.3.2. Les Technologies

La révolution numérique touche de nombreux secteurs. Il en est de même pour les avocats.

3.3.2.1. Panorama des outils

(a) Les outils classiques

Il existe d'abord des outils qui permettent de produire, gérer et vendre dans de meilleures conditions pour les cabinets d'avocats. Ils constituent alors des outils d'innovation incrémentale. On peut citer pêle-mêle les outils de numérisation (déjà très utilisés) et de dictée vocale.

Il faut promouvoir l'usage des outils intégrés de gestion, constituant des colonnes vertébrales, sur le modèle de ce qui existe dans les autres secteurs des services. Les outils de formation peuvent être très modernisés, avec des modules de formation en ligne. De nombreux cabinets utilisent déjà des outils de recherche classiques d'éditeurs juridiques, et ont recours à des services nouveaux : *doctrine.fr*[31] par exemple.

Le partage des connaissances par des outils simples constitue un accélérateur de productivité et de qualité de service. Enfin, de nombreux cabinets mettent en place de nouvelles méthodes de promotion de leur expertise. Le paradoxe est que certaines ont toujours existé (le premier rendez-vous de découverte de la situation et d'orientation du client gratuit, par exemple, mais sont insuffisamment promus dans la communication directe).

(b) Les outils nouveaux

Certains outils désormais accessibles sur le plan financier permettent la génération de documents juridiques simplifiés.

D'autres initiatives permettent de démocratiser le matériau juridique et un meilleur accès au droit : *legifrance*[32], naturellement, mais également des blogs d'information, des initiatives comme *openlaw*[33] et *portalis*[34].

Dans le domaine judiciaire, la convergence vers une déjudiciarisation est renforcée par l'apparition de plateformes de médiation ou de règlement amiables de litiges aux enjeux raisonnables et celle de l'intelligence économique.

[31] https://www.doctrine.fr/
[32] https://www.legifrance.gouv.fr/
[33] http://openlaw.fr/index.php?title=Open_Law,_le_Droit_Ouvert
[34] https://portalis.diplomatie.gouv.fr/my.policy

De même, les plateformes de mise en relation entre avocats et justiciables se répandent. On notera à ce sujet l'initiative utile du CNB *« avocat.fr »* Mais l'absence de notation de la prestation de l'avocat constitue une importante lacune, or la notation de la prestation constitue l'une des composantes de l'économie numérique. Certes on peut craindre des dérives et une manipulation des outils de notation. Mais cette problématique n'est pas insurmontable sur le plan technique (la notation peut être limitée à sa plus simple expression, à l'exception de tout commentaire de la part du client) et ne constitue pas selon nous un obstacle déontologique ou légal justifiant que l'offre numérique des avocats ne puisse intégrer un outil si utile et caractéristique de l'économie numérique.

D'autres outils n'existent encore qu'à un stade rudimentaire en France mais devraient se multiplier rapidement, comme les *chatbots*. Il s'agit d'un programme intégrant un algorithme permettant d'établir des conversations de courte durée entre un utilisateur et le site internet. Egalement appelés **« agents conversationnels »,** ces programmes développeront un langage de plus en plus sophistiqué et puiseront dans une masse de plus en plus riche d'informations (associée à la récurrence de certains questions fréquemment posées) pour permettre un premier tri dans les questions posées par les justiciables : l'utilisateur pose une question *« en langage naturel »* et obtient une réponse dès que la machine a identifié la question[35].

Des initiatives et des projets récents ont donné une plus forte incarnation aux notions d'évolution technologique d'intelligence artificielle ou d'outsourcing.

L'une des plus importantes évolutions identifiées au cours de ces dernières années est la *blockchain,* définie comme « une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle[36] ». Il s'agit de gigantesques bases de données sécurisées et décentralisées qui regroupent les transactions sous formes de blocs reliés entre eux sans qu'il y ait besoin d'intermédiaires pour en attester l'authenticité. Toutes les transactions compilées dans les *blockchains* sont ainsi vérifiables et opposables. Elles sont enregistrées dans une base de données publique ; ce qui rend les transactions infalsifiables et non modifiables[37].

Cette technologie est notamment utilisée pour la mise en place de « contrats intelligents » (*smarts contracts*) : des « programmes autonomes qui exécutent automatiquement les conditions et termes d'un contrat, sans nécessiter d'intervention humaine une fois démarrés[38] ». Le fait d'intégrer de tels logiciels dans la *blockchain* garantit que les termes du contrat seront inchangés, et qu'ainsi, à la réalisation d'un événement, les clauses du contrat en question seront automatiquement appliquées. Cette technologie a

[35] Exemple avec un professeur qui a mis au point un chatbot pour répondre aux questions de ses étudiants par mail start.lesechos.fr/continuer-etudes/master-ms-mba/un-prof-a-ete-remplace-par-un-robot-et-personne-n-a-rien-remarque-6901.php
[36] https://blockchainfrance.net/decouvrir-la-blockchain/c-est-quoi-la-blockchain/
[37] Philippe Dewost, « Les enjeux de la blockchain en deux minutes », Groupe Caisse des Dépôts https://www.youtube.com/watch?v=v8_BJoVYGZA
[38] https://blockchainfrance.net/decouvrir-la-blockchain/c-est-quoi-la-blockchain/

notamment été appliquée au domaine de l'assurance par l'équipe gagnante du hackathon de la semaine de la FinTech à Londres en septembre 2015[39]. Insureth a ainsi créé un système de *smart contracts* qui indemnise automatiquement les passagers ayant souscrit à une police d'assurance en cas de retard de leurs vols. Les passagers n'avaient pas besoin de remplir un formulaire, et la compagnie aérienne n'avait pour sa part aucune réclamation à traiter. Il s'agit d'une application automatique pure et simple du contrat d'assurance.

Des programmes informatiques d'intelligence artificielle se développent également. Le plus connu dans le monde juridique est Watson, un programme développé par la société IBM, qui répond notamment aux questions en langage naturel qui lui sont posées. Une version spécifique de Watson a été développée pour répondre plus particulièrement à des questions juridiques : il s'agit de Ross[40], qui a d'ailleurs été *« embauché »* par une dizaine de cabinets d'avocats[41]. Ce programme est non seulement capable de trouver parmi des millions de documents une réponse juridique à une question posée en langage naturel ; mais est également doté d'un système d'apprentissage : Ross s'auto-améliore au fur et à mesure de son fonctionnement[42].

Enfin, de plus en plus de directions juridiques et de cabinets d'avocats ont recours à des mécanismes d'externalisation juridique[43] à travers des sociétés proposant des solutions d'externalisation de certaines prestations plus récurrentes. Les typologies d'externalisation sont fondées sur l'implantation géographique des entreprises (*off-shore* : territoires plus lointains tels que l'Inde ou l'Ile Maurice, particulièrement actifs dans ces domaines ; *near shore* : territoires obéissant à des créneaux horaires quasi identiques ou implantation dans le pays du client mais dans des zones moins couteuses en termes de structure ; *on-shore* : démarche consistant à faire intervenir des prestataires moins couteux, souvent étrangers, sur le site du cabinet ou de l'entreprise). Le phénomène s'est déjà développé, notamment en Grande Bretagne, et le recours à de telles structures est parfois sollicité et encouragé par les clients, qui souhaitent que des missions à moindre valeur ajoutée fasse l'objet d'un traitement différencié pour des raisons de coûts.

L'impact des technologies de l'information sera en effet d'autant plus significatif que ces tendances s'accentueront. Il convient d'y associer un autre phénomène: la massification/l'ouverture des données.

En effet, aux termes de la loi pour une République numérique, dite « loi Lemaire », du 7 octobre 2016 les décisions de justice doivent être *« mis à la disposition du public à titre gratuit »*, selon les modalités de l'« open data ».

[39] https://blockchainfrance.net/2016/01/28/applications-smart-contracts/ et http://www.coindesk.com/ipo-and-insurance-projects-win-2000-at-blockchain-hackathon/
[40] http://www.rossintelligence.com/
[41] K&L Gates ; Dentons ; Latham & Watkins ; BakerHostetler ; Salazar Jackson ; von Briesen ; Bryan Cave ; Womble Carlyle ; Dickinson Wright ; Fennemore Craig
[42] http://www.lemonde.fr/pixels/article/2016/05/27/une-intelligence-artificielle-fait-son-entree-dans-un-cabinet-d-avocats_4927806_4408996.html
[43] http://www.dayone-consulting.com/fr-actualites-paris/etude-lpo-lexternalisation-des-prestations-juridiques-2/

En résumé, une grande partie de ces outils prétendument nouveaux existent dans beaucoup de cabinets d'avocats depuis de nombreuses années. Les *Legaltechs* ont su rendre certains outils plus accessibles et plus attractifs.

3.3.2.2. Amie ou ennemie ?

Les technologies sont-elles les amies ou les ennemies des avocats ? Répondre à cette question aboutit à se plonger dans des débats philosophiques insolubles.

Certains pensent que la technique est neutre et que tout dépend de la manière dont les utilisateurs la maîtrisent. D'autres, dans un courant appelé techno-scepticisme, mettent en avant les dangers de tout progrès technique, notamment numérique.

Sans vouloir, ni pouvoir, trancher ce débat, quelques certitudes :

- d'abord, le numérique peut amener des personnes à prendre conscience de leurs besoins de droit ;
- ensuite, le numérique contribue à la connaissance du droit, qui est un élément essentiel d'un Etat de droit ;
- pour les professionnels, l'irruption du numérique représente une menace, notamment par la commoditisation (les prestations deviennent interchangeables, et ne sont plus jugées par les utilisateurs, les clients, que sous l'angle du prix, qui devient le seul critère de choix) ;
- elle représente un monde d'opportunités, en leur permettant de rentrer en contact avec des non-consommateurs, de faire tomber la barrière de l'inaccessibilité, de gagner beaucoup en productivité, et en se débarrassant de taches fastidieuses et sans valeur ajoutée.

3.3.3. Propositions en matière de numérique

3.3.3.1. En matière de formation et de gestion des cabinets

Développer une culture d'innovation, en intégrant la notion de risque entrepreneurial dans l'apprentissage de l'avocat ;

Sensibiliser les cabinets d'avocats à de nouvelles offres à destination de leur clientèle, incluant notamment la mise à disposition de « formulaires intelligents », d'information juridique générale (offres « *freemium* ») ;

Sensibiliser les cabinets d'avocats à développer une stratégie de marque permettant de dépasser le nom des fondateurs et d'assurer le rayonnement du cabinet à travers d'autres formes d'expression de la marque ;

Introduire dans le management des cabinets des pratiques et des outils empruntés au monde de l'entreprise : développer le travail en mode *projet,* confier des missions aux plus jeunes collaborateurs en matière de développement du cabinet, fixer des entretiens réguliers et, en toute hypothèse bi-annuels;

Professionnaliser la gestion des cabinets, en favorisant l'émergence dans le management des cabinets de non-avocats, comme les secrétaires généraux.

3.3.3.2. Pour le CNB et les Ordres

Créer ou contribuer à la création d'incubateurs, comme celui du Barreau de Paris ;

Etablir des relations institutionnelles avec la « French Tech », devenir membres des grandes associations numériques et s'y rendre disponible pour y exercer des missions d'étude, pour s'y tenir informé des évolutions technologiques et faire valoir les positions de la profession sur le développement du numérique dans la pratique du droit ;

Créer au sein de chaque Ordre un Observatoire de l'innovation, confié à des confrères de moins de 5 années d'exercice afin de favoriser l'émergence de nouvelles pratiques en matière de numérique et de management des cabinets ;

Introduire dans les offres de formation initiale et continue des ateliers dédiés au codage et à l'économie numérique.

IV. Mobilité

La mobilité de l'avocat a longtemps été examinée à travers un prisme exclusivement administratif : quelles sont les conditions d'entrée ou de sortie de la profession, quels critères fixons-nous en perspective de l'accueil des futurs avocats, qu'il s'agisse de l'accès initial ou des accès dérogatoires. Cette approche était fondée sur le postulat que le parcours de l'avocat était linéaire et durable : une carrière longue au sein d'une communauté homogène.

Les mutations déjà évoquées dans le présent rapport ont remis en cause la notion même de parcours professionnel. Pas plus qu'aux autres, les avocats n'échappent pas à cette règle. La multiplication des espaces d'expression de l'avocat, les nouveaux métiers dans lesquels il s'est investi (et qui le portent au contact d'autres professions), la multiplication des régulateurs, la place grandissante du droit dans le monde de l'entreprise et, surtout, réjouissons-nous en, la valeur accordée au savoir-faire de l'avocat, conduisent celui-ci à envisager une plus grande mobilité dans l'exercice du droit.

Nous devons nous réjouir que des avocats soient sollicités pour rejoindre des organisations différentes de celles pour lesquelles ils ont été formés. Ambassadeur d'un savoir, d'une histoire et d'une déontologie uniques, doté d'une grande dextérité pour traiter des sujets et des dossiers variés, le parcours de l'avocat est valorisé – parfois davantage par les tiers que par la profession elle-même.

4.1. LA MOBILITE DE L'AVOCAT : UNE REALITE MECONNUE

4.1.1. La mobilité de l'avocat à l'extérieur de la profession

4.1.1.1. L'absence d'instrument de mesure

La profession d'avocat s'intéresse à ses flux d'entrée, sans se préoccuper de ses flux de sortie, ce qui peut paraître paradoxal ; les sortants sont ses futurs prescripteurs, ses prochains juges, ses régulateurs, et, en toute hypothèse, les narrateurs d'un récit sur la profession. De plus, le nombre croissant d'entrants risque de poser de plus fort, à l'avenir, la question de la sortie de la profession et du retour vers celle-ci.

En réalité, alors que 30 % des avocats quittent la profession 20 ans après avoir prêté serment et que le Barreau de Paris perd 3 % de ses avocats chaque année, le départ de la profession apparaît encore comme un sujet méconnu. Dans la mythologie commune, être avocat est une vocation, perçue comme l'engagement d'une vie.

Aussi, n'existe-t-il pas de donnée permettant de déterminer vers quelles professions les avocats se réorientent. Pas davantage n'est-il possible de déterminer s'ils gagnent mieux leur vie après avoir quitté la profession ou s'ils s'estiment plus épanouis ailleurs que dans leur corps d'origine.

A titre d'exemple, à Paris, les avocats ne motivent pas leurs demandes d'omissions volontaires, se limitant à cocher la case « convenance personnelle » dans un formulaire type.

4.1.1.2. Une réalité difficile à appréhender

Quelques données permettent toutefois d'appréhender le départ des avocats vers (a) les directions juridiques et (b) la magistrature, certains avocats quittant encore la robe pour d'autres professions, juridiques ou non (c). Des chiffres sont également disponibles sur le retour des avocats au sein de la profession (d). Se pose enfin la question de la mobilité territoriale de l'avocat, en France comme à l'étranger (e).

(a) Le départ des avocats vers les directions juridiques

Selon les derniers chiffres 2016 de l'AFJE et du Cercle Montesquieu, 28 % des directions juridiques ont plus d'un quart de leur effectif de juristes France titulaires du CAPA.

Il existerait une nette progression du nombre de titulaires du CAPA au sein des directions juridiques par rapport à 2012[44]. Les avocats quittent la profession pour se tourner vers les plus grandes organisations[45]. Les titulaires du CAPA perçoivent 25 % de rémunération de plus en moyenne que les juristes d'entreprise non titulaires[46].

Les données disponibles ne permettent toutefois pas de déterminer la durée d'expérience professionnelle médiane des titulaires du CAPA au sein des directions juridiques. Ces titulaires du CAPA sont susceptibles d'avoir été recrutés dès la fin de leurs études, sans même avoir prêté serment.

[44] *Cartographie des directions juridiques 2016*, Cercle Montesquieu et AFJE, p. 12
[45] *Etude rémunération des juristes d'entreprise,* AFJE, 2016, p. 4
[46] *Etude rémunération des juristes d'entreprise,* AFJE, 2016, p. 15

On observera que selon une étude de l'EFB, un grand nombre d'élèves avocats envisagent en effet de quitter la profession dans les 5 ans qui suivent leur inscription au tableau[47]. Surtout, une majorité des avocats n'envisage plus une carrière linéaire, mais un parcours diversifié : ainsi, 68,73 % des élèves-avocats interrogés par la Commission Prospective du CNB pensent exercer un autre métier que celui d'avocat au cours de leur carrière[48].

(b) Le départ des avocats vers la magistrature

À l'heure actuelle, l'ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature prévoit plusieurs passerelles dont peuvent bénéficier les avocats pour intégrer la magistrature : (i) la nomination en qualité d'auditeur de justice[49] ; (ii) l'intégration directe aux fonctions hors hiérarchie[50] ; (iii) le recrutement en tant que magistrats exerçant à titre temporaire[51] ; (iv) la nomination directe aux fonctions de magistrats hors hiérarchie ; (v) la nomination en qualité de conseiller ou d'avocat général à la Cour de cassation en service extraordinaire[52].

Entre 2015 et 2016, la Commission d'avancement en charge de donner des avis dans le cadre de ces passerelles s'est favorablement prononcée à l'intégration d'avocats à la magistrature dans au moins 99 dossiers :

- parmi les candidats à la nomination en qualité d'auditeur de justice ayant reçu un avis favorable, 23 % sont des avocats ou élèves-avocats[53], soit 21 personnes ;
- parmi les candidats à l'intégration directe ayant reçu un avis favorable avant stage probatoire, 35 % sont avocats, soit 75 personnes[54] ;
- parmi les candidats à la nomination en qualité de magistrat à titre temporaire ayant reçu un avis favorable du 1er juillet 2015 au 30 juin 2016, plus de 50 % sont des avocats, soit 3 personnes.

Il n'existe pas, à notre connaissance, de données publiques permettant d'évaluer le nombre d'avocats candidats aux passerelles vers la magistrature, de même que le nombre d'avocats intégrant *in fine* le corps judiciaire.

[47] *Les avocats qui partent en entreprise*, Le Monde du droit, 15 septembre 2009
[48] « L'avocat *in mobilis* : la mobilité professionnelle des avocats d'un point de vue prospectif », enquête et rapport de la Commission Prospective du CNB, AG du CNB des 22 et 23 janvier 2016
[49] Article 18 de l'ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature
[50] Articles 22 et 23 de l'ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature
[51] Article 41-10 de l'ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature
[52] Article 40-1 de l'ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature
[53] Rapport d'activité Commission d'avancement, 2015-2016, page 20 (http://www.metiers.justice.gouv.fr/art_pix/RAPPORT_DACTIVITE_CAV_2015-2016.pdf)
[54] Rapport d'activité Commission d'avancement, 2015-2016, page 12 (http://www.metiers.justice.gouv.fr/art_pix/RAPPORT_DACTIVITE_CAV_2015-2016.pdf)

Il n'existe pas davantage de données publiques permettant de connaître leur affectation fonctionnelle et géographique et de vérifier l'adéquation de celles-ci avec les spécialités que les avocats avaient préalablement exercées.

En toute hypothèse, à les supposer même disponibles, ces données ne donneraient pas une image fidèle du nombre d'avocats souhaitant intégrer le corps judiciaire, pour au moins deux raisons.

D'une part, ces passerelles sont soumises à des conditions de recevabilité strictes, liées à l'âge et à l'expérience professionnelle des avocats.

D'autre part, les candidats souhaitant intégrer la magistrature doivent accepter, sans avoir la moindre garantie quant à leur affectation future, d'interrompre leurs activités professionnelles, le temps de leur sélection ou de leur formation. Plus particulièrement, l'intégration directe à la magistrature, après avis favorable de la Commission d'avancement, est soumise à un stage probatoire de 6 mois.

(c) Le départ des avocats vers d'autres professions, juridiques ou non

Il n'existe aucune donnée permettant de déterminer le nombre d'avocats se réorientant vers des professions – juridiques ou non – autres que juristes d'entreprise ou magistrats. On sait qu'il existe des passerelles vers d'autres métiers juridiques, permettant des passages vers des professions tels que les administrateurs judiciaires.

Par ailleurs, un certain nombre d'anciens avocats sont régulièrement recrutés au sein des administrations, notamment au sein des régulateurs telles que l'Autorité des marchés financiers ou l'Autorité de la concurrence.

Enfin, certains anciens avocats se consacrent à des métiers tout à fait différents, qui n'ont plus rien à voir avec le droit ; comédiens, communicants, lobbyistes, artisans…

(d) Le retour des avocats

Le retour des avocats est plus facilement mesurable, grâce aux données relatives à la réinscription au tableau. À Paris, le nombre de retours était de 176 en 2015.

(e) La mobilité territoriale de l'avocat

Mobilité territoriale en France

Il n'existe pas, à notre connaissance, de données publiques permettant d'appréhender la mobilité territoriale de l'avocat au sein de du territoire français.

Chaque année, le Barreau de Paris voit environ 450 jeunes avocats (dont la majorité a moins de 5 ans d'exercice professionnel) quitter Paris pour s'installer en province.

Mobilité territoriale à l'étranger

Au cours des auditions, il est apparu que rares étaient ceux dont la pratique n'était pas tributaire des spécificités du droit local et pouvait être exercée en dehors du territoire national. Les matières transactionnelles (financement, fusions-acquisitions, ...) seraient davantage propices à la mobilité de l'avocat à l'étranger. Un diplôme de droit obtenu à l'étranger (tel qu'un LL.M.) est souvent un prérequis.

Il ressort pourtant de l'enquête du CNB sur la mobilité professionnelle des avocats d'un point de vue prospectif que 79,31 % des élèves-avocats envisagent, dans le cadre de leur activité d'avocat, « tout à fait » ou « peut être » une expérience à l'international[55].

4.1.2. La mobilité des professions juridiques vers la profession d'avocat

La mobilité de l'avocat ne peut être pensée à sens unique, sans réfléchir aux voies d'accès dérogatoires vers la profession.

Le décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991 autorise certains professionnels à bénéficier de conditions particulières d'inscription et de dispenses de la condition de diplôme et/ou de la formation théorique et pratique et du CAPA :

- au titre de l'article 97, sont ainsi dispensés de la condition de diplôme prévue à l'article 11 2° de la loi du 31 décembre 1971, de la formation théorique et pratique et du CAPA :

  1° les membres et anciens membres du Conseil d'Etat et les membres et anciens membres du corps des tribunaux administratifs et des cours administratives d'appel ;
  2° les magistrats et anciens magistrats de la Cour des comptes, des chambres régionales des comptes et des chambres territoriales des comptes de la Polynésie française et de la Nouvelle-Calédonie ;

[55] « L'avocat *in mobilis* : la mobilité professionnelle des avocats d'un point de vue prospectif », enquête et rapport de la Commission Prospective du CNB, AG du CNB des 22 et 23 janvier 2016

3° les magistrats et anciens magistrats de l'ordre judiciaire régis par l'ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 ;

4° les professeurs d'université chargés d'un enseignement juridique ;

5° les avocats au Conseil d'Etat et à la Cour de cassation ;

6° les anciens avoués près les cours d'appel ;

7° les anciens avocats inscrits à un Barreau français et les anciens conseils juridiques.

- au titre de l'article 98, sont par ailleurs dispensés de la condition de diplôme prévue à l'article 11 2° de la loi du 31 décembre 1971, de la formation théorique et pratique et du CAPA :

  1° les notaires, les huissiers de justice, les greffiers des tribunaux de commerce, les administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires au redressement et à la liquidation des entreprises, les anciens syndics et administrateurs judiciaires, les conseils en propriété industrielle et les anciens conseils en brevet d'invention ayant exercé leurs fonctions pendant cinq ans au moins ;

  2° les maîtres de conférences, s'ils sont titulaires du diplôme de docteur en droit, en sciences économiques ou en gestion, justifiant de cinq ans d'enseignement juridique en cette qualité dans les unités de formation et de recherche ;

  3° les juristes d'entreprise justifiant de huit ans au moins de pratique professionnelle au sein du service juridique d'une ou plusieurs entreprises ;

  4° les fonctionnaires et anciens fonctionnaires de catégorie A, ou les personnes assimilées aux fonctionnaires de cette catégorie, ayant exercé en cette qualité des activités juridiques pendant huit ans au moins, dans une administration ou un service public ou une organisation internationale ;

  5° les juristes attachés pendant huit ans au moins à l'activité juridique d'une organisation syndicale ;

  6° les juristes salariés d'un avocat, d'une association ou d'une société d'avocats, d'un office d'avoué ou d'avocat au Conseil d'Etat et à la Cour de cassation, justifiant de huit ans au moins de pratique professionnelle en cette qualité postérieurement à l'obtention du titre ou diplôme mentionné au 2° de l'article 11 de la loi du 31 décembre 1971 susvisée ;

  7° les collaborateurs de député ou assistants de sénateur justifiant avoir exercé une activité juridique à titre principal avec le statut de cadre pendant au moins huit ans dans ces fonctions ;

  Il est précisé que les personnes mentionnées aux 3°, 4°, 5°, 6° et 7° peuvent avoir exercé leurs activités dans plusieurs des fonctions visées dans ces dispositions dès lors que la durée totale de ces activités est au moins égale à huit ans.

Selon les ordres professionnels, les voies d'accès à la profession doivent rester dérogatoires (certaines personnes auditionnées ont évoqué une profession « *verrouillée* »). On peut s'étonner du conservatisme

de la profession en la matière, eu égard au nombre d'entrants chaque année par la voie initiale (qui n'est au demeurant, pas du ressort véritable des Barreaux, mais des Universités).

4.1.3. La pluridisciplinarité

4.1.3.1. Chercher de nouveaux espaces d'expression de l'avocat

L'avocat a vocation à avoir un rôle juridictionnel de plus en plus important. De par sa connaissance intime des problématiques juridiques et plus particulièrement contentieuses, l'avocat a le profil idéal pour adopter des rôles juridictionnels notamment ceux d'arbitre, de médiateur et de conciliateur.

Afin que l'avocat puisse embrasser pleinement ces fonctions, l'acte authentique d'avocat devrait être consacré comme instrument de fixation de consensus.

L'acte sous signature privée contresignée par avocats, et notamment sa version électronique l'e-acte d'avocats, est un formidable outil de développement de l'activité de la profession d'avocat mais qui ne constitue pour l'heure qu'un simple acte de sécurité juridique en matière probatoire.

Pour pouvoir pleinement inciter les avocats à y recourir, il conviendrait, d'une part de pouvoir lui donner, dans tous les cas, date certaine, et, d'autre part, dans certains cas, force exécutoire.

Ce dernier point serait, dans un premier temps, utile pour sécuriser les transactions conclue à l'issue d'une procédure participative ou d'une médiation sans qu'il ne soit nécessaire de les faire homologuer par le juge comme c'est le cas actuellement. D'autres exemples peuvent, naturellement, être envisagés.

En outre, pour permettre le recours systématique à l'e-Acte d'avocat, il conviendrait de lui donner force probante au même titre qu'un original.

Il conviendrait de modifier le code civil et le code de procédure civile d'exécution afin de prévoir que :

- pour lui donner date certaine, il conviendrait de modifier l'article 1377 du code civil de la manière suivante :

*« L'acte sous signature privée n'acquiert date certaine à l'égard des tiers que du jour où il a été enregistré**, du jour du contreseing électronique par avocat,** du jour de la mort d'un signataire, ou du jour où sa substance est constatée dans un acte authentique. »*

- pour donner force probante à l'e-acte d'avocats il conviendrait de modifier l'article l374 du code civil de la manière suivante :

« L'acte sous signature privée contresigné par avocat fait foi de l'écriture et de la signature des parties.

La procédure de faux prévue par le code de procédure civile lui est applicable.

Cet acte est dispensé de toute mention manuscrite exigée par la loi

La copie numérisée d'un acte contresigné par avocat a la même force probante qu'un orignal dès lors qu'elle a été archivée dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat[56]. ».

- pour lui donner forcer exécutoire dans certains cas et notamment dans le cadre des transactions conclues à la suite d'une médiation ou d'une procédure participative ; et pour que la validation du divorce par consentement mutuel se fasse via l'acte authentique d'avocat, il conviendrait de modifier l'article L. 111-3 du Code des procédures civiles d'exécution de la manière suivante :

« Seuls constituent des titres exécutoires :

1° Les décisions des juridictions de l'ordre judiciaire ou de l'ordre administratif lorsqu'elles ont force exécutoire, ainsi que les accords auxquels ces juridictions ont conféré force exécutoire ;

2° Les actes et les jugements étrangers ainsi que les sentences arbitrales déclarés exécutoires par une décision non susceptible d'un recours suspensif d'exécution, sans préjudice des dispositions du droit de l'Union européenne applicables ;

3° Les extraits de procès-verbaux de conciliation signés par le juge et les parties ;

4° Les actes notariés revêtus de la formule exécutoire ;

4° bis Les accords par lesquels les époux consentent mutuellement à leur divorce par acte sous signature privée contresignée par avocats ***~~, déposés au rang des minutes d'un notaire selon les modalités prévues à l'article 229-1 du code civil~~*** *;*

[56] Décret prévoyant que : *« La copie numérisée d'un acte contresigné par avocat est transmise par le réseau indépendant privé opéré sous la responsabilité du Conseil national des barreaux, dénommé « réseau privé virtuel des avocats » (RPVA) à la plateforme e-barreau visée au décret n°2005-222 du 10 mars 2005 relatif à l'expérimentation de l'introduction et de la communication des requêtes et mémoires et de la notification des décisions par voie électronique »*

5° Le titre délivré par l'huissier de justice en cas de non-paiement d'un chèque ou en cas d'accord entre le créancier et le débiteur dans les conditions prévues à l'article L. 125-1 ;

6° Les titres délivrés par les personnes morales de droit public qualifiés comme tels par la loi, ou les décisions auxquelles la loi attache les effets d'un jugement.

7° L'acte sous signature privée contresigné par les avocats de chacune des parties constatant l'accord des parties obtenu à l'issue d'une procédure participative ou d'une médiation ».

4.1.3.2. Créer une nouvelle Profession

Les anciens avocats intégrant des directions juridiques doivent se faire omettre volontairement du tableau. Il n'existe pas en France de statut d'avocat en entreprise. Or, il ressort des auditions une forte demande pour la reconnaissance d'un tel statut, qui serait attribué à la fois aux avocats souhaitant exercer en entreprise ; mais également aux juristes d'entreprise.

La création d'un statut de l'avocat en entreprise est une question qui est régulièrement évoquée (rapports Varaut en 1997, Nallet en 1999, Guillaume et Darrois en 2009 et Prada en 2011), et qui a été récemment envisagée par la Loi Macron mais cette proposition a été retirée du projet de loi.

Pourtant, ces deux professions, aujourd'hui distinctes, présentent plus de similarités que de différences. Malgré des idées reçues persistantes sur le niveau de formation des juristes d'entreprises (qui serait bien prétendument inférieur à celui des avocats), on observe que les juristes d'entreprise disposent de formations particulièrement complètes et sélectives: ainsi, 90 % des juristes d'entreprise ont un master 2 et la moitié des juristes d'entreprise ont une double formation (école de commerce, IEP…)[57]. La différence tient donc pour ce qui est de la formation au passage et à l'obtention d'un examen : ainsi, tout avocat est juriste ; mais tout juriste n'est pas avocat.

Le CAPA constitue ainsi le point de séparation entre des étudiants ayant pourtant quatre, voire cinq années d'études communes ; après lesquelles deux grands corps de professionnels se distinguent, les futurs avocats poursuivant leur formation au sein des écoles professionnelles que constituent les centres régionaux de formations (sans même évoquer la situation des titulaires du CAPA qui rejoignent directement l'entreprise).

[57] Enquête de l'Association française des Juristes d'Entreprise sur la rémunération des juristes d'entreprise 2016

Or, aujourd'hui, les 16 000 juristes d'entreprise[58] (qui représentent ainsi la seconde profession du droit sur le territoire), malgré des études extrêmement similaires à celles des avocats, ne bénéficient pas de la confidentialité de leurs échanges ni d'un statut unitaire.

Cette situation est assez unique, étant rappelé que la grande majorité des Etats européens et anglo-saxons reconnaissent et protègent déjà la confidentialité des avis des juristes d'entreprise, qui ne peuvent donc pas être saisis par les autorités judiciaires ou administratives. L'avis du juriste d'entreprise est donc extrêmement sensible en France ; et l'unique moyen d'obtenir un conseil juridique couvert par le privilège de la confidentialité est de recourir à un avocat extérieur. En effet, les avis juridiques que le juriste d'entreprise donne à son seul client – l'entreprise qui l'emploie – ne sont pas confidentiels par nature et, partant sont saisissables par les autorités d'enquête et de contrôle[59].

Cela soulève une importante question de compétitivité des entreprises française au niveau international : de nombreuses entreprises délocalisent leurs directions juridiques dans un des (nombreux) pays[60] qui protègent la confidentialité des avis des juristes d'entreprises. Plus impressionnant encore : les groupes internationaux implantés en France ont 80 % de leurs directions juridiques hors de France[61].

Si l'on pousse le raisonnement plus loin, les grands groupes internationaux choisissent pour la direction juridique de leur groupe des avocats étrangers (qui conservent donc dans leur Etats d'origine leur statut d'avocat) afin de leur permettre de bénéficier, à l'égard de certains régulateurs auxquels ils sont soumis, et pour certaines activités, du *legal privilege*.

Cette discrimination à rebours (nous laissons à des avocats étrangers en France la possibilité de faire ce que nous refusons à nos propres nationaux de faire) est accentuée par un phénomène de miroir : des pays offrent aux juristes français qui y exercent un statut d'avocat : ainsi par une décision du 9 février 2016, l'American Bar Association, la plus importante association d'avocats américains, a autorisé l'inscription en qualité d'avocats de juristes étrangers exerçant au sein d'entreprises américaines.

De la même manière, un avocat qui déciderait de quitter la Profession, ne serait-ce que temporairement, pour exercer au sein d'une entreprise, ne bénéficie pas non plus de la confidentialité de ses avis, ce qui constitue un frein certain à sa mobilité.

Des associations de juristes telles que l'AFJE et le cercle Montesquieu demandent depuis plusieurs années l'extension de la confidentialité des avis et correspondances aux juristes internes. L'ACE, syndicat professionnel, propose pour sa part la création d'un tableau B, auquel seraient inscrits les

[58] Enquête AFJE - IPSOS – 2011
[59] Communiqué de presse AFJE – Cercle Montesquieu du 19 mars 2015 : « Déjà plus de 100 entreprises demandent la reconnaissance de la confidentialité des avis des juristes d'entreprise »
[60] Etude sur le poids économique du droit en France (étude réalisée à la demande de l'AFJE et du Cercle Montesquieu » 18 pays de l'UE bénéficient du « legal privilege » sur 28 pays, disponible ici : *www.cercle-montesquieu.fr/global/gene/link.php?doc_id=771&fg=1*
[61] Rapport de la Commission Droit et Entreprise, CNB, 2014

Juristes Admis au Barreau, sans avoir le titre d'avocat. Cette inscription leur permettrait de bénéficier de la confidentialité de leurs avis[62].

Ces propositions ont été rejetées par l'Assemblée Générale du CNB du 11 mars 2016.

Le principal argument opposé à la création d'un statut d'avocat en entreprise est que ce dernier ne pourrait maintenir son indépendance vis-à-vis de son employeur, qu'il conseille.

Or cette question ne constitue pas un véritable obstacle, dans la mesure où d'une part, la dépendance économique du juriste d'entreprise à l'égard de son employeur ne le prive pas d'une indépendance intellectuelle, fondatrice du métier qu'il exerce ; d'autre part, l'indépendance du juriste d'entreprise peut être encadrée et notamment par un moyen contractuel.

La profession de juristes d'entreprise s'est d'ailleurs déjà dotée d'un code de déontologie des juristes d'entreprise adopté en 2014 par l'AFJE[63], qui est « destiné à constituer en France le texte de référence en matière de déontologie du juriste d'entreprise »[64].

Ce code donne notamment une définition du juriste d'entreprise (article 1), et affirme son indépendance (article 3) : « le Juriste d'entreprise exerce sa fonction de professionnel du droit avec l'indépendance d'esprit inhérente à la pratique de sa profession. Cette indépendance se manifeste notamment par la capacité d'émettre librement des avis juridiques et des recommandations au sein de l'entreprise. Il agit avec conscience, intégrité, probité et loyauté, dans le respect de la dignité de sa profession ».

Une autre préoccupation d'une partie de la profession dans son opposition à ce rapprochement est l'éventuelle paupérisation que créerait le statut d'avocat en entreprise : les juristes d'entreprise qui bénéficieraient d'un statut d'avocat en entreprise occuperaient des segments de marché au détriment des avocats. Or les juristes d'entreprise peuvent d'ores et déjà plaider devant de nombreuses juridictions où la représentation par avocat n'est pas obligatoire. Il est cependant extrêmement rare qu'un juriste d'entreprise plaide devant un tribunal d'instance, un conseil des prud'hommes ou un tribunal commerce. Il est difficile d'imaginer qu'il en serait autrement une fois les deux professions réunies.

Les réticences de certains confrères vont à rebours d'une évolution quasi inévitable vers la création d'un statut d'avocat en entreprise, qui permettrait de constituer une filière (i) plus unie autour du droit et de son exercice (formation, déontologie) et (ii) compétitive sur le plan international.

Surtout, les systèmes de passerelles actuels ne semblent pas efficaces pour atteindre un objectif d'unité et de portée politique et économique.

[62] http://www.avocats-conseils.org/fr/l-ace-et-la-profession/nos-communiques-ace-avocats-conseils-2/27-communiques-ace/155-avocats-en-entreprise-les-dangers-de-la-fausse-solution-proposee-par-le-cnb
[63] Disponible ici : http://www.afje.org/medias/Qui%20Sommes-nous/D%C3%A9ontologie/Deontologie.pdf
[64] Préambule du Code de déontologie du juriste d'entreprise

Même si des passerelles existent (article 98 3° du décret n°91-1197 du 27 novembre 1991), elles ne permettent pas toujours de rassembler les deux professions. Ainsi, si au titre de l'article 98, sont par ailleurs dispensés de la condition de diplôme prévue à l'article 11 2° de la loi du 31 décembre 1971, de la formation théorique et pratique et du CAPA : « 3° Les juristes d'entreprise justifiant de huit ans au moins de pratique professionnelle au sein du service juridique d'une ou plusieurs entreprises », il convient de rappeler que la Cour de cassation interprète strictement le texte. A titre d'exemple, par arrêt du 14 décembre 2016, elle a confirmé une décision d'appel ayant jugé que le juriste d'entreprise au sens de l'article 98, 3° « *doit avoir exclusivement exercé ses fonctions dans un service spécialisé chargé dans l'entreprise des problèmes juridiques posés par l'activité de l'ensemble des services qui la constituent, ce qui ne saurait être le cas du juriste « responsable administration contrat rattaché au service de la direction administrative et financière » de l'entreprise, pour y traiter des problèmes juridiques liés à l'activité contractuelle de l'entreprise, mais aussi pour assurer une veille juridique et une diffusion d'informations* »[65].

De même, d'autres critères étonnants ont été posés par la jurisprudence, rajoutant à certains égards à la loi. Ainsi, un juriste intégré à une organisation mais exerçant son savoir-faire à l'égard du public (dans le cadre d'une association d'aide aux victimes par exemple) ne peut voir son expérience valorisée dans la computation du délai de 8 années tandis que ce même juriste, s'il exerçait ses compétences pour les seuls besoins du fonctionnement de ladite association, pourrait voir son expérience (sans doute moins variée dans cet exemple) prise en compte au moment de la demande de transfert vers la Profession.

Enfin, la Cour de Cassation admet une distinction entre juristes d'entreprise français et étrangers, difficilement compréhensible : seuls peuvent ainsi prétendre au bénéfice de l'article 98, 3° du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991 modifié « *les juristes d'entreprise justifiant d'une pratique professionnelle d'au moins huit années exercée sur le territoire français* »[66].

4.1.3.3. Etablir de nouvelles alliances

La règlementation de l'interprofessionnalité était au départ prévue par l'article 16 du RIN sur les réseaux informels, puis à l'article 18 du RIN sur les réseaux interprofessionnels. Ces articles visent à régir la convention que peut conclure un avocat avec un autre professionnel afin d'organiser les modalités de leur collaboration[67], notamment en précisant que les relations interprofessionnelles sont soumises aux

[65]Civ. 1 14 décembre 2016 : n° 15-26352
[66]Civ. 1 14 janvier 2016 : n° 15-11305
[67]Henri Ader et André Damien, *Règles de la profession d'avocat*, quinzième édition refondue et augmentée par Stéphane Bortoluzzi, Dominique Piau et Thierry Wickers (2016)

règles déontologiques applicables aux avocats et que l'avocat ne doit pas se placer dans une situation de subordination à l'égard de l'autre professionnel, afin de préserver son indépendance (art. 18.3 du RIN).

Une Charte de la collaboration interprofessionnelle a été établie le 15 juin 2006 par le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables, le Conseil supérieur du notariat, et le CNB, afin de créer une référence commune à l 'exercice de l'interprofessionnalité contractuelle.

L'interprofessionnalité contractuelle et ponctuelle est donc possible ; mais la législation permet aussi la création de holdings communes, à travers les sociétés d'interprofessionnalité capitalistique (ci-après « **SPFPL** ») (1.3.1.) et les sociétés pluri-professionnelles d'exercice (ci-après « **SPE** ») (1.3.2.).

(a) Les SPFPL

Le nouvel article 31-2 ajouté à la loi du 31 décembre 1990[68] par la loi du 28 mars 2011[69] a institué une interprofessionalité capitalistique en permettant à des SPFPL de détenir des parts ou des actions de SEL ou de sociétés relevant du Livre II du code de commerce ayant pour l'objet social l'exercice de deux ou plusieurs professions libérales. Le régime juridique de ces SPFPL a été précisé par le décret du 19 mars 2014[70].

Les SPFPL permettent donc une interprofessionnalité financière. En effet, le capital social des SPFPL pluriprofessionnelles est ouvert à toute personne physique ou morale qui exerce une profession juridique ou judiciaire en France ou en Europe.

(b) Les SPE

L'article 65 2° de la loi dite Macron[71] permet au gouvernement de légiférer par voie d'ordonnance, pour :

« Faciliter la création de sociétés ayant pour objet l'exercice en commun de plusieurs des professions d'avocat, d'avocat au Conseil d'Etat et à la Cour de cassation, de commissaire-priseur judiciaire, d'huissier de justice, de notaire, d'administrateur judiciaire, de mandataire judiciaire, de conseil en propriété industrielle et d'expert-comptable :

a) Dans lesquelles la totalité du capital et des droits de vote est détenue, directement ou indirectement, par des personnes exerçant l'une des professions exercées en commun au sein de ladite société ou par

[68] Loi n°90-1258 relative à l'exercice sous forme de sociétés des professions libérales soumises à un statut législatif ou réglementaire ou dont le titre est protégé, JO 5 janvier, p. 216
[69] Loi n°2011-331 de modernisation des professions judiciaires ou juridiques et certaines professions réglementées, JO 29 mars, p. 5447
[70] Décret n°2014-354 pris pour l'application de l'article 31-2 de la loi n°90-1258 du 31 décembre 1990, JO 21 mars, p. 5618
[71] Loi n°2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, JO 7 août, p. 13537

des personnes légalement établies dans un Etat membre de l'Union européenne, dans un autre Etat partie à l'accord sur l'Espace économique européen ou dans la Confédération suisse qui exercent en qualité de professionnel libéral, dans l'un de ces Etats, une activité soumise à un statut législatif ou réglementaire ou subordonnée à la possession d'une qualification nationale ou internationale reconnue et exerçant une ou plusieurs des professions constituant l'objet social de la société ;

b) Qui ne peuvent exercer une profession que si l'un de leurs associés remplit les conditions requises pour exercer ladite profession ;

c) En préservant les principes déontologiques applicables à chaque profession ;

d) En prenant en considération les incompatibilités et les risques de conflits d'intérêts propres à chaque profession ;

e) En préservant l'intégrité des missions des professionnels liées au statut d'officier public et ministériel dans l'accomplissement de leurs fonctions ;

f) En assurant la représentation d'au moins un membre, en exercice au sein de la société, de chaque profession exercée par la société au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de la société. »

Cette ordonnance a été adoptée le 31 mars 2016[72] et crée un nouveau Titre IV *bis* dans la loi du 31 décembre 1990[73] sur les « sociétés constituées pour l'exercice en commun de certaines professions libérales ».

Il est ainsi prévu que la SPE peut exercer à titre accessoire toute activité commerciale qui n'est pas interdite par la loi ou le décret à l'une au moins des professions qui constituent son objet social. Les principes déontologiques applicables à chaque profession doivent être préservés au sein de la SPE[74].

Le décret d'application, qui devra notamment préciser les modalités d'exercice professionnel des membres de la SPE, ainsi que les clauses statutaires à adopter par les associés, est attendu pour le 1er juillet 2017. Une publication rapide du décret est souhaitable afin de compléter l'économie de la loi, qui fixe déjà les grands principes des structures interprofessionnelles.

[72] Ordonnance n°2016-394 relative aux sociétés constituées pour l'exercice en commun de plusieurs professions libérales soumises à un statut législatif ou réglementaire dont le titre est protégé, JO 1er avril, p. 160
[73] Loi n°90-1258 relative à l'exercice sous forme de sociétés des professions libérales soumises à un statut législatif ou réglementaire ou dont le titre est protégé, JO 5 janvier 1991, p. 216
[74] Article 65 c de la loi Macron du 6 août 2015

Un réseau interprofessionnel, formalisé au sein de SPFPL ou de SPE, permettrait un accès au droit facilité via des guichets uniques offrant un service complet, notamment aux PME.

4.2. PROPOSITIONS

4.2.1. Proposition n° 1 : Etablir via les CRFPA un suivi de leurs 4 dernières promotions afin de mesurer le nombre, la nature des éventuelles reconversions professionnelles

Il serait utile de demander aux écoles de formation professionnelle de lancer une grande enquête auprès de leurs huit dernières promotions afin de mesurer le nombre et la nature des éventuelles reconversions professionnelles de leurs anciens étudiants.

Cette enquête devrait être rendue possible grâce aux données dont disposent les écoles de formation professionnelle, à savoir les noms et coordonnées électroniques de leurs anciens étudiants.

S'il devait s'avérer que les écoles de formation professionnelle ne sont pas en mesure de recontacter la grande majorité de leurs étudiants, il conviendrait alors de rendre plus systématique la collecte de ce type d'informations à la sortie de l'école et leur actualisation afin d'être en mesure, à l'avenir, de le faire.

4.2.1. Proposition n° 2 : Organiser des Etats Généraux de la Mobilité Professionnelle afin de repenser la mobilité de l'avocat à l'extérieur de la profession et le retour de celui-ci dans la profession

Au cours des auditions réalisées par la Commission, de nombreux jeunes avocats ont déclaré n'avoir pas pour objectif de s'installer en tant qu'associé ou fondateur d'un cabinet, d'exercer toute leur carrière professionnelle dans le même cabinet, voire de rester avocat toute leur vie.

Contrairement aux modèles plus anciens, la trajectoire usuelle d'un avocat n'est plus nécessairement un projet d'évolution vers l'installation ou l'association au sein du cabinet dans lequel il a débuté. Aujourd'hui, la collaboration devient même un mode de plus en plus pérenne de l'exercice de la profession ; parfois, on ne souhaite pas ou on ne veut pas, ou on ne peut pas, sortir de la collaboration.

Les jeunes avocats ne refusent ainsi pas d'envisager un changement de métier, notamment si cela peut leur permettre de vivre mieux et plus sereinement. Une certaine lassitude, un besoin de changement, des

impératifs de qualité de vie mais aussi la volonté de développer de nouvelles compétences peuvent conduire l'avocat à se tourner vers d'autres professions du droit et vers le monde des entreprises.

L'avocat du XXI^{ème} siècle veut être mobile et agile. Cette mobilité à l'extérieur du Barreau et l'éventuel retour des avocats doivent être facilités.

D'autant que l'expérience en entreprise ou au sein d'autres professions est un gage de compétences complémentaires pour un avocat qui souhaiterait revenir au sein de la profession ce, alors qu'il a pu être reproché aux avocats d'être déconnectés de la réalité du monde de l'entreprise, et donc de ses clients. La mobilité doit être encouragée et ne pas être vécue comme une crainte par la profession mais, au contraire, comme un enrichissement qui permet à l'avocat de mieux réintégrer la profession ; l'avocat reviendra nourri d'autres compétences et expériences ou exercera une profession partenaire voire prescriptrice. Aussi, la profession devrait organiser des Etats Généraux de la Mobilité, lui permettant de repenser la mobilité de l'avocat et son retour au sein de la profession et, partant, accentuer le rayonnement du Barreau.

4.2.3. Proposition n°3 : Faciliter la mobilité territoriale de l'avocat en facilitant l'installation dans plusieurs Barreaux

La recherche de nouvelles opportunités de croissance amène les avocats de France à considérer l'ouverture de plusieurs bureaux. Cela constitue en outre un outil de maillage et d'aménagement du territoire, étant rappelé qu'il existe des déserts juridiques et judiciaires français, où il manque des avocats. Ce maillage doit être encouragé à travers la promotion d'une plus grande mobilité des avocats. À cette fin, la Commission propose de:

- Permettre l'inscription à deux Barreaux français, comme il est possible de s'inscrire à deux Barreaux, l'un français, l'autre étranger. Le rattachement de l'avocat serait fait à un seul Barreau pour les sujets de cotisations et de rattachement disciplinaire.

- Conditionner l'ouverture d'un bureau secondaire à une déclaration, pas à une autorisation préalable du conseil de l'ordre « accueillant » (article 166 D, 8-1 alinéa 2 de la loi du 31 décembre 1971) et supprimer la condition d'exercice effectif préalable dans le lieu d'ouverture.

4.2.4. Proposition n°4 : Réunir et fortifier la filière juridique en mettant en œuvre la première étape d'une grande profession du droit en réunissant les professions de juristes d'entreprise et d'avocats

La réunion des avocats et des juristes d'entreprise au sein d'une grande profession du droit participe et est la conséquence des évolutions économiques actuelles. Le praticien du droit, qu'il soit avocat ou juriste d'entreprise, exerce son métier dans une économie internationale et globalisée, où il se retrouve en concurrence avec des juristes étrangers qui, s'ils travaillent dans une entreprise, bénéficient de la confidentialité de leurs avis.

La Commission recommande donc que les avis des juristes d'entreprise soient désormais confidentiels et ne puisse plus être dévoilés et utilisés, notamment dans le cadre de procédures judiciaires.

La Commission propose également que l'article 7 de la loi n°71-1130 du 31 décembre 1971 portant réforme de certaines professions judiciaires et juridiques soit modifié comme suit :

« L'avocat peut exercer sa profession soit à titre individuel, soit au sein d'une association dont la responsabilité des membres peut être, dans les conditions définies par décret, limitée aux seuls membres de l'association ayant accompli l'acte professionnel en cause, d'une société civile professionnelle, d'une société d'exercice libéral ou d'une société en participation prévues par la loi n° 90-1258 du 31 décembre 1990 relative à l'exercice sous forme de sociétés des professions libérales soumises à un statut législatif ou réglementaire ou dont le titre est protégé, soit en qualité de salarié ou de collaborateur libéral d'un avocat ou d'une association ou société d'avocats *ou de salarié d'une entreprise*. Il peut également être membre d'un groupement d'intérêt économique ou d'un groupement européen d'intérêt économique. »

4.2.5. Proposition n° 5 : Autoriser les juristes d'entreprise d'une pratique professionnelle d'au moins huit années à l'étranger à bénéficier de l'article 98, 3° du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991

Il est étonnant de continuer de distinguer, au sein de la communauté des juristes d'entreprise, ceux bénéficiant d'une pratique professionnelle sur le territoire français de ceux ayant exercé à l'étranger.

Le fait d'exercer à l'étranger n'exclut pas une connaissance effective et suffisante du droit national par le candidat à l'article 98, 3° du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991.

Il est donc proposé de modifier l'article 98, 3° du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991 pour l'ouvrir aux juristes d'entreprise justifiant d'une pratique professionnelle d'au moins huit années exercée en France ou à l'étranger, en lien, au moins pour partie, avec le droit français.

4.2.6. Proposition n°6 : Intégrer dans le calcul de l'ancienneté des juristes d'entreprise les prestations juridiques exercées pour le compte des clients/usagers de l'entreprise

La jurisprudence[75] considère qu'un juriste d'entreprise conseillant la clientèle ou les usagers de cette entreprise ne remplit pas les conditions de l'article 98, 3° du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991 et ne peut donc pas bénéficier de la passerelle.

Or, le fait pour un juriste d'entreprise de conseiller les clients ou les usagers de cette dernière n'exclut pas une connaissance du droit français, ni l'existence d'acquis d'expérience lui permettant aux termes de 8 années d'exercice de bénéficier des dispositions de l'article 98, 3° du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991.

Bien au contraire, cette activité de conseil permet au juriste d'entreprise de développer des qualités indispensables à l'exercice de la profession d'avocat, notamment la relation avec le client, la capacité de synthèse de problématiques extérieures et diverses, et la mise à jour constante de ses connaissances pour prodiguer le conseil le plus approprié.

La Commission s'étonne de cette interprétation jurisprudentielle très restrictive de l'article 98, 3° du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991, qui ferme ainsi la mobilité interprofessionnelle à des juristes d'entreprise pourtant expérimentés, polyvalents et ayant acquis des connaissances et pratiques précieuses pour la profession.

Il est donc proposé de modifier l'article 98, 3° du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991 afin d'intégrer dans le calcul de l'ancienneté des juristes d'entreprise les prestations juridiques exercées pour le compte des clients/usagers de l'entreprise.

[75] Cass. mixte, 6 février 2004, n°00-19.107 ; Civ. 1ere, 16 mai 2012, n°11-10.059 ; Civ. 1ere, 9 février 2012, n°11-10.642

V. Symétrie des Attentions

Le titre de cette section reprend un concept développé en 2007 dans un ouvrage publié par Benoît Meyronin et Charles Ditandy[76].

Il fait référence à des travaux plus anciens en matière de création d'offres de services. Comme le souligne Jean Jacques Gressier[77] à ce sujet : *« l'idée sous-jacente est simple, intuitive : la qualité de la relation entre une entreprise et ses clients est égale à la qualité de la relation de cette entreprise avec ses collaborateurs. Ainsi formulée, la symétrie des attentions permet aux dirigeants qui ont une préoccupation stratégique de service, et donc de marketing, de comprendre que la véritable transformation à opérer sera managériale ».*

C'est en effet un paradoxe souligné par un très grand nombre de personnes interrogées, aux parcours et aux modes d'exercice variés: il existe un hiatus encore important entre la performance, les valeurs et les engagements affichés par l'avocat à l'extérieur de son cabinet et la manière dont ces principes sont mis en application à l'intérieur de son cabinet.

Le retard de la profession en ce domaine est sans doute le résultat de plusieurs facteurs :

En premier lieu, un mode de fonctionnement dans lequel les composantes les plus fragiles d'un cabinet d'avocats (en premier lieu les collaborateurs) demeuraient éloignées de la relation avec le client. Sans le regard porté par ce dernier sur l'intimité de la structure (ses composantes, ses règles), aucune conséquence ne pouvait être attachée à d'éventuelles faiblesses managériales. Autrement dit, il n'était pas indispensable de corriger des défaillances qui étaient invisibles.

En second lieu, les critères de sélection des avocats par les grands groupes à l'occasion de la constitution de panels n'ont que récemment intégré des critères sociétaux conduisant les cabinets à engager de véritables réflexions et se doter de programmes internes sur ces questions.

En troisième lieu, les générations les plus récentes ont exprimé plus formellement une attention à l'égard de ces sujets : le cadre de travail, l'éthique de fonctionnement du cabinet, sont des éléments sur lesquels ils portent un regard plus exigeant. Les nouvelles technologies ont d'ailleurs constitué un outil puissant de mise en œuvre de ces exigences : les informations sur la vie interne des entreprises sont largement

[76] « Du management au marketing des services » - 3ème édition – 2015 - Dunod
[77] http://www.journaldunet.com/management/expert/58066/la-symetrie-des-attentions---une-idee-qui-a-fait-son-chemin.shtml

diffusées et des sites internet sont désormais dédiés à la présentation, à l'aide de notations et de témoignages, des forces et des faiblesses de celles-ci et, la réputation n'est plus uniquement la traduction de la performance financière.

La diffusion d'une culture de la conformité, l'émergence des questions de responsabilité sociale et environnementale, l'attention du management, sont désormais des éléments qui touchent notre profession, qui ne peut refuser d'offrir aux siens ce qu'elle entend incarner aux yeux de ses clients. Cette éthique de fonctionnement s'exprime à travers plusieurs axes et tout particulièrement à travers celui de la parité, de la diversité et de la lutte contre les discriminations.

5.1. L'ETAT ACTUEL DE LA PROFESSION D'AVOCAT

5.1.1 La parité dans la profession d'avocat, objectif non atteint à ce jour

Seule parmi les professions juridiques et judiciaires règlementées (avocats au Conseil d'Etat et à la Cour de cassation, notaires, huissiers de justice, greffiers des tribunaux de commerce et commissaires-priseurs judiciaires)[78] à compter une majorité de femmes, la profession d'avocat s'est largement féminisée au cours des dernières années. En 2016, elle était ainsi composée de 55,1 % de femmes, contre 48,7 % dix ans plus tôt[79]. Cette tendance ne devrait pas s'essouffler : à Paris, sept élèves avocats sur dix sont des femmes[80].

Le phénomène de féminisation touche également les directions juridiques et la magistrature :

- dans une étude de mars 2016, l'Association française des juristes d'entreprise (AFJE) et le Cercle Montesquieu constatent ainsi une constante féminisation des équipes juridiques : 82 % des directions juridiques déclaraient en 2015 avoir un effectif de juristes majoritairement féminin, contre seulement 70 % en 2013[81]. Les femmes juristes d'entreprise sont majoritaires dans les effectifs sur toutes les classes d'âges jusqu'à 55 ans. Par ailleurs, et selon les projections de l'AFJE, les femmes représenteront environ 75 % des juristes d'entreprises dans moins de 20 ans[82] ;
- pour sa part, la magistrature est composée à 60 % de femmes, celles-ci constituant 80 % des promotions actuelles de l'École nationale de la magistrature[83].

[78] Statistique sur la profession d'avocat, situation au 1er janvier 2016, p. 15
[79] Statistique sur la profession d'avocat, situation au 1er janvier 2016, p. 3
[80] Bulletin spécial Femmes au Barreau de Paris – mars 2013
[81] Cartographie des risques juridiques 2016, AFJE
[82] Etude de l'AFJE sur la rémunération des juristes d'entreprise de 2016, p. 4
[83] Bessière, Gollac et Mille, « *Féminisation de la magistrature : quel est le problème* ? », Travail, genre et sociétés, 2016/2 (n° 36) ; « *Profil de la promotion 2016 des auditeurs de justice issus des trois concours d'accès et du recrutement sur titres* » (document accessible sous ce lien : http://www.enm.justice.fr/sites/default/files/rub-devenir-magistrat/profil_promo_2016.pdf)

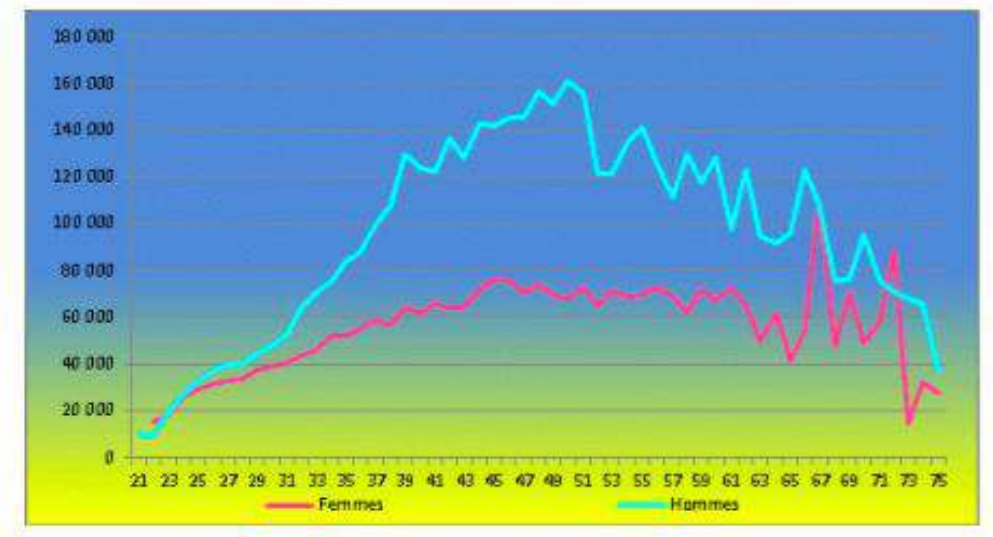
Ainsi, non seulement la profession d'avocat travaille pour et avec un nombre accru de femmes, mais aussi est-elle de plus en plus populaire auprès d'elles.

Or, dans le même temps, les inégalités fondées sur le genre au sein de la profession ne diminuent pas.

Elles se traduisent par au moins quatre phénomènes : (**5.1.1.1.**) des disparités de revenus, (**5.1.1.2.**) un mode d'exercice davantage orienté vers la collaboration, (**5.1.1.3.**) des discriminations, actes et propos de nature sexiste et (**5.1.1.4.**) des départs plus nombreux de la profession.

5.1.1.1. Des disparités de revenus

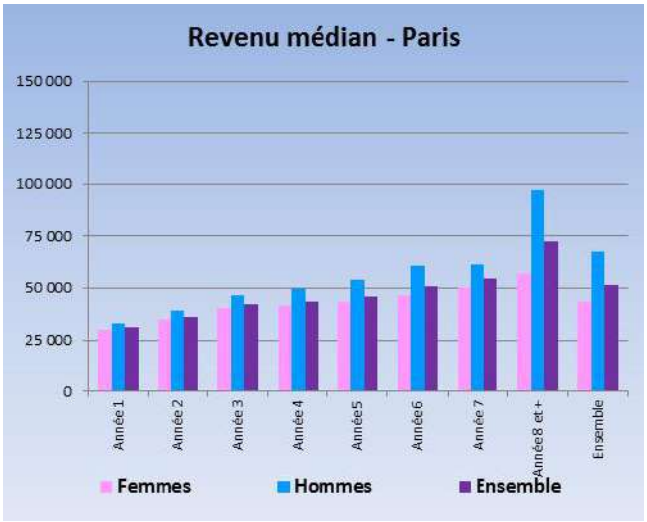
Il ressort du rapport d'activité 2015 de la CNBF que le revenu moyen des femmes avocates sur toute leur carrière, en France, « *est de 51 % celui des hommes* » :

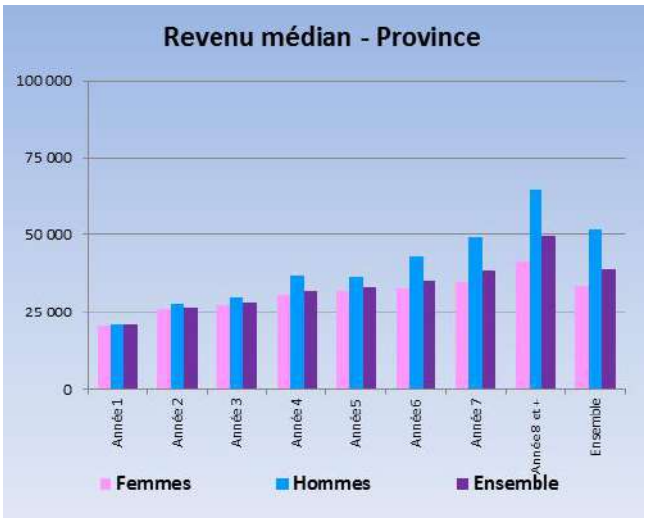


Source : rapport d'activité 2015 de la CNBF, p. 53

Les chiffres fournis par la CNBF permettent de constater que les disparités de revenus (moyens comme médians) entre femmes et hommes sont les mêmes à Paris qu'en province.

Si leurs revenus sont plus ou moins équivalents lors de la 1ère année d'exercice de l'avocat, les inégalités se creusent dès les années suivantes et notamment à l'occasion de la 4ème année d'exercice :





Source : document transmis par la CNBF le 28 novembre 2016

Par comparaison, les écarts de salaires moyens entre femmes et hommes juristes d'entreprise sont moins élevés, entre 7 % et 14 %[84].

Comme le notait déjà le Barreau de Paris en mars 2013, « *rien ne justifie* » l'écart de rémunération entre femmes et hommes avocats[85].

Ces disparités ne s'expliquent pas par la durée de travail des femmes : une étude récemment réalisée par le CNB en partenariat avec l'Université de Lausanne – non encore finalisée et publiée à ce jour – montre que 96 % des femmes avocates à Paris travaillent à temps plein[86].

[84] Etude de l'AFJE sur la rémunération des juristes d'entreprise de 2016, p. 4
[85] Cartographie des risques juridiques 2016, AFJE
[86] Etude du CNB de 2016

Elles ne s'expliquent pas davantage par un éventuel investissement, par les femmes, de spécialités juridiques moins rentables ; ici encore, l'étude du CNB en partenariat avec l'Université de Lausanne mentionnée ci-avant révèle que 40 % des femmes occupent des spécialités réputées rémunératrices. Le Cercle Montesquieu note par ailleurs que « *le monde des affaires et les masters spécialisés (se sont) féminisés* »[87]. Il faut dire cependant qu'il n'existe pas de statistiques fiables permettant de mesurer la distribution femmes – hommes au sein des spécialités juridiques. En effet, « *les spécialisations donnent des tendances des domaines d'activité exercées, mais sont assez loin d'une image exacte, puisque la plupart des avocats ne demandent pas de certificats de spécialité* »[88].

5.1.1.2. Un mode d'exercice orienté vers la collaboration

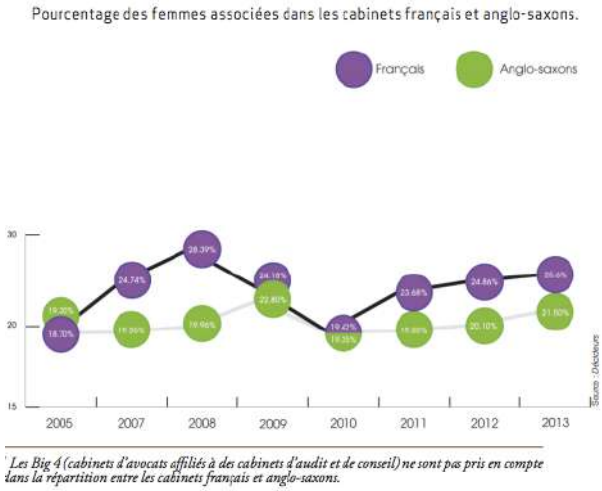
La CNBF ne dispose pas d'informations sur le mode d'exercice de ses cotisants. Aussi, n'existe-t-il pas de données fiables permettant de déterminer avec précision la part des femmes parmi les collaborateurs et associés, à Paris comme en province et ce, tous cabinets confondus.

Le Cercle Montesquieu et le magazine Décideurs ont toutefois réalisé, en 2015, une étude intitulée « *Baromètre de la mixité* » pour tenter de déterminer les modes d'exercices professionnels des femmes du Barreau[89]. Si cette étude ne donne pas une image représentative de la profession puisqu'elle ne porte que sur les 100 plus grands cabinets d'affaires, elle permet toutefois d'appréhender une réalité : les femmes représentaient en moyenne moins de 24,5 % des associés en 2013, étant observé que certains grands cabinets d'affaires comptaient moins de 10 % de femmes associées. Ce chiffre est à mettre en rapport avec le nombre de collaboratrices dans les effectifs de ces cabinets, celui-ci ne cessant « *de croître pour atteindre plus de 60 % des effectifs* »[90].

Contrairement aux idées reçues, l'analyse du classement réalisé conjointement par le Cercle Montesquieu et le magazine Décideurs des « *bons et mauvais élèves* » permet de constater que le faible nombre d'associée femmes au sein des plus grands cabinets d'affaires ne dépend pas de leurs spécialités, de leurs modèles de profitabilité, voire de leurs exigences horaires. Il est donc difficile de trouver une explication à ces chiffres.

[87] http://www.cercle-montesquieu.fr/global/gene/link.php?doc_id=2015154610_classement-parite-decideurs-mars2015.pdf
[88] Cartographie des risques juridiques 2016, AFJE
[89] http://www.cercle-montesquieu.fr/global/gene/link.php?doc_id=2015154610_classement-parite-decideurs-mars2015.pdf
[90] http://www.cercle-montesquieu.fr/global/gene/link.php?doc_id=2015154610_classement-parite-decideurs-mars2015.pdf

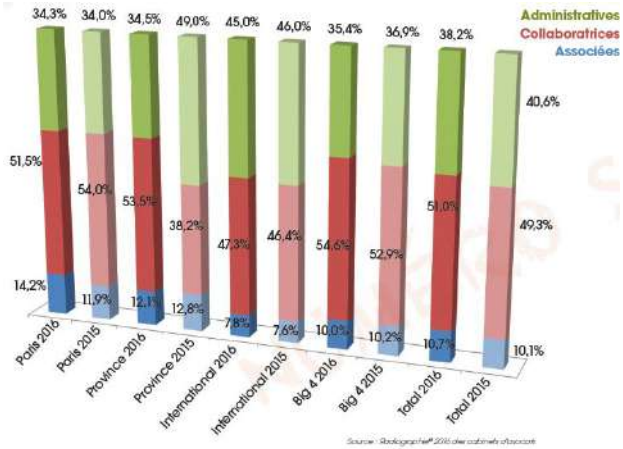
Par ailleurs, les cabinets de culture anglo-saxonne ne promeuvent pas davantage la parité au sein de leurs organisations : en 2013, la proportion de femmes associées était de 25,6 % dans les cabinets de culture française là où il s'élevait à seulement 21,5 % dans les cabinets de culture anglo-saxonne.



Source : étude 2015 du Cercle Montesquieu et de Décideurs

Pour sa part, la Radiographie des Cabinets d'Avocats d'Affaires élaborée par Juristes Associés en 2016 relève que les femmes représentent 83 % des collaborateurs pour seulement 17 % des associés du secteur du droit des affaires[91].

Selon cette étude[92], la répartition des femmes par type de cabinets est la suivante :



Le faible nombre de femmes associés parmi les cabinets n'est pas un phénomène propre à la France et se retrouve notamment aux Etats-Unis[93] et en Allemagne[94]. L'analyse de ces chiffres et phénomènes

[91] Delphine Iweins, *« Avocate, associée, mère de famille, c'est possible, mais…* » Gazette du Palais, 19 janvier 2016, n° 3
[92] Bulletin Juristes Associés, n° 459, 6 janvier 2017
[93] « *La National Association of Women Lawyers le montre également dans son enquête nationale Retention and Promotion of Women in Law Firms (2014) : les femmes comptent pour plus de 40 % des diplômés des écoles de droit, mais seulement 17 % deviennent equity partner dans un grand cabinet* » (Bulletin Juristes Associés, n° 459, 6 janvier 2017)
[94] « *Le nombre de femmes avocats et sa proportion dans la Profession en Allemagne augmente de façon continue. Il est actuellement de 33%, la part des associées dans les cabinets d'avocats allemands est toutefois toujours encore très faible et se situe - particulièrement dans les gros cabinets interrégionaux - seulement aux environs de 5 à 15%* » (Bulletin spécial Femmes au Barreau de Paris – mars 2013)

conduit à se demander si au fond l'égalité entre les femmes et les hommes ne peut exister que dans l'exercice individuel[95], ce qui serait un constat dramatique.

5.1.1.3. Des discriminations, actes et propos de nature sexiste

- **Les discriminations, actes et propos de nature sexiste faisant l'objet d'une saisine des instances représentatives de la profession et du Défenseur des droits**

Le Bâtonnier peut être saisi par les victimes de discriminations et de harcèlement à travers deux procédures : (i) la procédure de règlement des litiges nés à l'occasion d'un contrat de collaboration, par définition ouverte aux victimes et précédée d'une phase de conciliation[96] ; et/ou (ii) la procédure disciplinaire, à laquelle la victime ne participe pas[97].

Sur les 60 litiges nés en 2016 à l'occasion d'un contrat de collaboration et dont l'Ordre des avocats de Paris est saisi, 12 étaient liés à la maternité. Cette proportion est une constante.

Il n'existe toutefois pas, à notre connaissance, de chiffres publics permettant de connaître le nombre de dossiers traités par an, au niveau national, par l'ensemble des ordres professionnels liés à une discrimination femme-homme.

Outre les procédures déjà existantes, le Barreau de Paris a créé une Commission Egalité, Harcèlement et Discrimination, ayant pour objet l'écoute des victimes et le dialogue. En 2010, environ vingt cas étaient traités par cette Commission[98].

Depuis quelques années, le Défenseur des droits, perçu par certains comme une instance plus impartiale que les Ordres, a été amené à se prononcer sur des discriminations subies par des avocates. Il s'est particulièrement mobilisé en faveur des femmes avocates dans une affaire où la lettre de rupture de collaboration explicitait clairement que la grossesse était le motif de la rupture. Le Bâtonnier de Paris, puis la Cour d'appel de Paris, avaient jugé que « *l'invocation d'une « discrimination » susceptible d'avoir motivé la rupture [d'un contrat de collaboration], à la supposer établie* » était sans conséquence sur la validité de cette rupture[99]. En l'occurrence, le Défenseur des droits est intervenu devant la Cour de cassation, de sa propre initiative[100].

[95] Cartographie des risques juridiques 2016, AFJE
[96] Articles 142 et suivants du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991
[97] Articles 184 et suivants du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991
[98] *Harcèlement entre avocats : « il faut briser le silence »*, Dalloz Actualité, 18 mai 2015
[99] CA Paris, 11 octobre 2011 : RG n° 11/05267
[100] Pourvoi non admis devant la Cour de cassation (n° 11-28323)

Le Défenseur des droits a déjà instruit, à ce jour, cinq dossiers d'avocates victimes de discriminations. Il ne serait saisi d'aucun nouveau dossier à notre connaissance.

- **Les discriminations, actes et propos de nature sexiste ne faisant pas l'objet d'une saisine des instances représentatives de la profession et du Défenseur des droits**

Les chiffres visés ci-dessus ne donnent pas une image fidèle de la réalité des discriminations, actes et propos de nature sexiste rencontrés par l'avocate au cours de sa carrière ce, pour au moins deux raisons :

- d'une part, la saisine d'un Ordre, du Défenseur des droits ou de la Commission Egalité, Harcèlement et Discrimination du Barreau de Paris n'intervient pas dans tous les cas. Pour des raisons évidentes, de nombreuses femmes n'osent pas transmettre leurs plaintes aux autorités compétentes ; il existe manifestement un silence autour de ce sujet[101]. Ce phénomène est susceptible de se renforcer à la mesure de l'accroissement de la concurrence sur le marché de l'emploi ;
- d'autre part, les actes et propos de nature sexiste sont souvent difficiles à prouver. Ils sont par ailleurs souvent insidieux et banalisés, présentés comme humoristiques ou participant d'une ambiance décontractée, valorisée comme étant libre de tout « *politiquement correct* ». Ils sont de plus parfois perçus par les femmes comme participant d'une « *culture du sexisme* » sans pour autant justifier la mise en œuvre de poursuites, lesquelles peuvent s'avérer difficiles à vivre et à assumer dans un environnement professionnel compétitif.

Par ailleurs, on peut s'interroger sur l'existence, au sein de certains cabinets, d'une discrimination relevant d'un système, « *c'est-à-dire d'un ordre établi provenant de pratiques, volontaires ou non, neutres en apparence, mais qui donne lieu à des écarts de rémunération ou d'évolution de carrière entre une catégorie de personnes et une autre. Cette discrimination systémique conjugue quatre facteurs : les stéréotypes et préjugés sociaux ; la ségrégation professionnelle dans la répartition des emplois entre catégories ; la sous-évaluation de certains emplois ; la recherche de la rentabilité économique à court terme. La particularité de la discrimination systémique étant qu'elle n'est pas nécessairement consciente de la part de celui qui l'opère* »[102].

Aussi, la réalité des actes et propos de nature sexiste subis par la femme avocate est, par définition, difficile à appréhender.

[101] *Harcèlement entre avocats : « il faut briser le silence »*, Dalloz Actualité, 18 mai 2015
[102] Mercat-Bruns, *L'identification de la discrimination systémique*, Revue de droit du travail 2015 p.672

Elle a toutefois été mise à jour et systématisée récemment par une initiative lancée en octobre 2016 par deux avocates (9067 « *Likes* » sur Facebook à ce jour) et visant à encourager les femmes avocates à dénoncer sur Internet, sur une base anonyme, les violences sexistes subies par elles dans le cadre de leur profession.

Les propos recensés permettent de constater que la femme avocate subit des actes et propos de nature sexiste dès ses études de droit, lors de sa formation professionnelle, au cours de sa collaboration libérale et, plus généralement, tout au long de son activité de conseil ou de représentation en justice. Ces propos prennent la forme notamment de remarques physiques déplacées et d'une dévalorisation de leurs compétences.

La maternité est le moment où se cristallisent les difficultés pour les femmes avocates. 83 % des 1000 avocates ayant répondu spontanément à une enquête réalisée en 2013 par la Commission voient la maternité comme un frein à leur carrière[103]. 90 % des avocats collaborateurs estimaient en 2011 que les femmes évoluent moins vite en raison de l'idée que les cabinets se font des conséquences d'une éventuelle maternité[104].

Le sentiment est partagé, au sein de la profession, que les auteurs des actes et propos sexistes bénéficient d'une impunité ce, alors que les avocats sont astreints au respect d'une déontologie dépourvue d'ambiguïté en la matière. La future Bâtonnière de Paris, élue en décembre 2016 et dont le mandat débutera le 1er janvier 2018, observait ainsi qu'il est « *anormal qu'à ce jour, alors que des situations de discrimination ont été constatées, aucune sanction n'ait été prise* »[105].

Quoiqu'anecdotique, l'absence de réaction officielle, par les instances représentatives de la profession, par les associations spécialisées ou par celles et ceux qui investissent quotidiennement ces sujets, aux propos publics sexistes d'un avocat, proférés lors d'une émission de radio (filmée) à une heure de grande écoute, participe du même sentiment d'impunité. Avec un goût certain pour la provocation, qui ne rend pas pour autant ces propos moins répréhensibles, cet avocat avait en l'occurrence justifié la discrimination à l'embauche de collaboratrices au sein de son cabinet[106] et regretté ni plus ni moins que des juges d'instruction bénéficient de congés maternité[107].

---

[103] « *Quelle parité en 2016 pour le Barreau de Paris ?* », Dalloz Actualité, 11 avril 2016
[104] Décision du Défenseur des droits MLD 2015-264, point 10
[105] Site de campagne : http://peyron-ader.paris/propositions/1-avance-lordre-indemnites-maternite-paternite-aux-installe-e-s-associe-e-s-aux-cabinets-daccueil-collaboratricesteurs/
[106] « *Je fais des entretiens, il y a une fille qui candidate, je regarde son CV (…) je lui dis – c'est une conversation entre nous - est ce que vous avez des projets d'enfants pour bientôt (…) je l'engage 3 mois après, elle est enceinte, (…) très sincèrement, non [je ne l'aurais pas embauché si j'avais su*] »
[107] « *Dans un cabinet d'instruction, sur un dossier très important que je ne nommerai pas, qui a duré du coup 10 ans, j'ai eu le droit à deux juges d'instruction femmes qui sont parties en congés maternité coup sur coup, ce qui fait que ce dossier extrêmement complexe a durée 12 ans au lieu d'en durer 5. Est ce que c'est normal que je peste quelque part ou pas* »

5.1.1.4. Des départs plus nombreux de la profession

Le rapport d'activité de la CNBF de 2015[108] montre que les femmes avocates sont plus nombreuses que les hommes à quitter la profession :

Hommes

Prestations de serment		Départs					Avocats restant en activité fin 2015	
Année	Nombre	avant 2 ans	entre 2 et 5 ans	entre 6 et 9 ans	entre 10 et 13 ans	entre 14 et 20 ans	Nombre	%
1996	886	27	44	46	37	59	673	76,0%
1997	888	20	49	39	30	53	697	78,5%
1998	912	20	62	46	32	56	696	76,3%
1999	908	30	53	67	33	39	686	75,6%
2000	994	22	57	59	42	31	783	78,8%
2001	1 000	25	71	76	46	22	760	76,0%
2002	1 044	35	55	68	46	9	831	79,6%
2003	1 034	39	75	51	50		819	79,2%
2004	1 166	38	72	74	62		920	78,9%
2005	1 135	35	66	88	35		911	80,3%
2006	1 271	46	82	103	20		1 020	80,3%
2007	662	17	71	69			505	76,3%
2008	1 037	51	71	71			844	81,4%
2009	923	38	76	44			765	82,9%
2010	1 134	58	101	28			947	83,5%
2011	1 349	60	127				1 162	86,1%
2012	1 203	67	84				1 052	87,4%
2013	1 173	72	34				1 067	97,7%
2014	1 110	62					1 048	94,4%
2015	803	15					788	98,1%

Femmes

Prestations de serment		Départs					Avocats restant en activité fin 2015	
Année	Nombre	avant 2 ans	entre 2 et 5 ans	entre 6 et 9 ans	entre 10 et 13 ans	entre 14 et 19 ans	Nombre	%
1996	1 102	44	112	107	57	81	701	63,6%
1997	1 181	41	109	101	61	78	791	67,0%
1998	1 261	45	126	110	52	74	854	67,7%
1999	1 293	59	121	119	66	56	872	67,4%
2000	1 500	66	159	134	77	56	1 008	67,2%
2001	1 414	75	136	126	97	41	939	66,4%
2002	1 551	75	161	147	92	17	1 059	68,3%
2003	1 615	82	167	125	88		1 153	71,4%
2004	1 597	101	166	148	84		1 098	68,8%
2005	1 757	91	169	171	60		1 266	72,1%
2006	2 070	98	212	213	46		1 501	72,5%
2007	1 163	57	150	176			780	67,1%
2008	1 867	84	234	178			1 371	73,4%
2009	1 765	82	183	98			1 402	79,4%
2010	2 118	120	215	79			1 704	80,5%
2011	2 420	126	286				2 008	83,0%
2012	2 346	148	210				1 988	84,7%
2013	2 290	157	93				2 040	89,1%
2014	2 255	178					2 077	92,1%
2015	1 409	58					1 351	95,9%

On constate ainsi que 76 % d'hommes ayant prêté serment en 1996 sont toujours avocats vingt ans plus tard, contre seulement 63 % des femmes.

Les femmes quittent aussi la profession d'avocat plus rapidement : 20 % d'entre elles l'ont quittée cinq ans après l'avoir intégrée, ce qui n'est le cas qu'après sept années pour les hommes. Au Barreau de

[108] Rapport d'activité 2015 de la CNBF, p. 26

Paris, trois quarts des demandes d'omissions volontaires, intervenant après deux ou trois ans d'exercice, émaneraient de femmes.

De manière générale, les femmes avocates envisagent davantage de quitter la profession, sans pour autant s'y résoudre : 43 % des femmes déclarent ainsi vouloir la quitter, contre 31 % des hommes, selon l'étude du CNB et de l'Université de Lausanne mentionnée ci-avant.

Il n'existe malheureusement aucun chiffre ou statistique officiel permettant de déterminer comment les femmes réorientent leurs carrières professionnelles par la suite.

* *

*

Les inégalités observées au sein du Barreau entre les femmes et les hommes sont des phénomènes désormais bien connus, quoique les causes ne soient pas identifiées.

En toute hypothèse, et contrairement à une idée reçue, on peut douter de la résorption prochaine des inégalités femmes-hommes à la seule faveur de la féminisation de la profession. En effet, les femmes sont majoritaires à la sortie de l'EFB depuis 1985 ; cela n'a pas suffi, pour l'heure, à résorber les inégalités[109].

5.1.2 La profession ne prend pas en compte la diversité

La diversité est une notion particulièrement large, qui désigne notamment la pluralité des orientations sexuelles, des convictions religieuses, des origines sociales et ethniques ou encore de générations au sein d'un même groupe d'individus.

Or, en l'absence de données fiables et de politiques institutionnelles dédiées à la diversité, sa réalité au sein du Barreau français est insaisissable (**5.1.2.1**). C'est le cas en particulier des sujets liés aux intersectionnalités (**5.1.2.2.**). Il n'en demeure pas moins un sentiment communément partagé que la profession est peu ouverte à de nouveaux « *entrants* » (**5.1.2.3.**).

[109] « *Quelle parité en 2016 pour le Barreau de Paris ?* », Dalloz Actualité, 11 avril 2016

5.1.2.1. L'absence de statistiques fiables et de politiques institutionnelles sur la diversité

Aucune étude ou donnée statistique ne permet à ce jour de mesurer la diversité du Barreau français et d'en esquisser une sociologie. Par comparaison, la magistrature a des données sur les origines sociales de ses auditeurs de justice[110].

Certes, la loi française interdit le recueil de données dites « *sensibles* », faisant apparaître, directement ou indirectement, (i) les origines raciales ou ethniques, (ii) les opinions politiques, philosophiques ou religieuses, (iii) l'appartenance syndicale des personnes, ou (iv) qui sont relatives à la santé ou à la vie sexuelle de celles-ci[111].

Les contraintes liées au recueil de données sensibles ne peuvent toutefois expliquer à elles seules l'absence d'études ou d'instruments de mesure de la diversité de la profession d'avocat, dès lors que :

- certains aspects de la diversité peuvent se mesurer grâce au recueil de données autres que des données « *sensibles* », notamment des données objectives telles que (i) la profession des parents – à l'instar de la magistrature – (ii) le lieu de naissance, (iii) la nationalité ou encore (iv) la ou les langues parlées[112], de même que des données subjectives telles que le « *ressenti d'appartenance* »[113] ;
- l'interdiction de recueillir des données sensibles peut faire l'objet de dérogations encadrées, notamment (i) en présence du consentement exprès de la personne concernée, (ii) lorsque ces données sont collectées dans le cadre de traitements statistiques réalisés par l'INSEE ou l'un des services statistiques ministériels ou (iii) lorsqu'elles font l'objet d'un procédé d'anonymisation à bref délai, sur autorisation de la CNIL[114] ;
- la méthode du *testing* peut être utilisée pour mesurer les discriminations au cours d'un processus de recrutement[115].

Au cours des auditions, il est apparu que les commissions au sein des instances représentatives dédiées à promouvoir une meilleure représentation sociale du Barreau ne traitaient pas la problématique de la

---

[110] Voir par exemple la page 9 du document intitulé « *Profil de la promotion 2016 des auditeurs de justice issus des trois concours d'accès et du recrutement sur titres* » (document accessible sous ce lien : http://www.enm.justice.fr/sites/default/files/rub-devenir-magistrat/profil_promo_2016.pdf)

[111] Article 8 de la n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée et relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés. Le Conseil constitutionnel a précisé que « *si les traitements nécessaires à la conduite d'études sur la mesure de la diversité des origines des personnes, de la discrimination et de l'intégration peuvent porter sur des données objectives, ils ne sauraient, sans méconnaître le principe énoncé par l'article 1er de la Constitution, reposer sur l'origine ethnique ou la race* » (Décision n° 2007-557 DC du 15 novembre 2007, loi relative à la maîtrise de l'immigration, à l'intégration et à l'asile, JO du 21 novembre 2007, p. 19001)

[112] Perray, Jurisclasseur Communication *Fasc. 932 : DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL . – Conditions de licéité des traitements de données à caractère personnel*, 18 mai 2016, § 81

[113] Commentaires par le Conseil constitutionnel de la Décision n° 2007-557 DC du 15 novembre 2007 : http://www.conseil-constitutionnel.fr/conseil-constitutionnel/root/bank/download/2007557DCccc_557dc.pdf)

[114]Article ; Guide du Défenseur des Droits et de la CNIL de 2012 (« https://www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd_gui_20120501_egalite_chances_0.pdf). Il est ainsi possible de poser les questions suivantes : « – *Pensez-vous avoir été victime / témoin d'une discrimination ou d'un traitement défavorable sur votre lieu de travail ? Si oui, pensez-vous que c'était à cause de votre : prénom / nom / couleur de peau / accent / sexe / handicap / état de santé / religion / âge / orientation sexuelle / apparence physique / ou autre… ?* »

[115]Article 225-3-1 du code pénal

diversité dans sa globalité. Par ailleurs, aucun fait de discrimination autre que liée au genre n'aurait été recensé au sein de la communauté des avocats par le Défenseur des droits, de même que par la Commission Egalité, Harcèlement et Discrimination du Barreau de Paris. De toute évidence, l'absence de plainte ne permet pas de conclure que d'autres types de discriminations n'existeraient pas au sein de la profession, notamment lors de l'accès au marché de l'emploi. Les origines des discriminations sont également susceptibles de se situer dès le stade de l'orientation professionnelle, à l'Université[116].

À l'heure où certains évaluent les politiques de diversité mises en œuvre depuis plus de dix ans[117], aucune politique institutionnelle harmonisée de la part des instances représentatives de la profession n'a été mise en œuvre visant à promouvoir la diversité, au-delà des aides financières mises en place par le CNB[118], voire par les Ordres, uniquement fondées sur des critères financiers. À noter qu'il existe trois classes préparatoires à Bordeaux, Douai et Paris organisant, pour les élèves boursiers ou à faibles revenus, une préparation intensive au concours de l'Ecole Nationale de la Magistrature. Le taux de réussite à ce concours par les étudiants ayant suivi une préparation dans l'une des trois classes préparatoires est de 15 %.

Certains cabinets se sont toutefois spontanément emparés de ces problématiques, en signant par exemple une Charte de la diversité et/ou en s'engageant à mettre en œuvre des bonnes pratiques au sein de leurs organisations[119]. Certains d'entre eux ont mis en place des bourses et se sont engagés à promouvoir la diversité à travers leurs recrutements. De même, des associations, en lien avec des avocats bénévoles, ont été créées aux fins de promouvoir l'éloquence ailleurs que dans des milieux traditionnels et favoriser l'insertion professionnelle, notamment au sein de cabinets d'avocats[120]. Ces initiatives restent toutefois isolées, et leur impact social inconnu.

5.1.2.2. L'absence de traitement des sujets liés aux intersectionnalités

Les sujets liés aux intersectionnalités[121] au sein du Barreau sont particulièrement méconnus : combien sont les personnes qui au sein du Barreau français, réunissent plusieurs éléments d'identité susceptibles, chacun, de fonder une discrimination ?

---

[116] « *Dix ans de diversité : quel bilan ?* », Institut Montaigne 2014 (http://www.institutmontaigne.org/fr/publications/dix-ans-de-politiques-de-diversite-quel-bilan), p. 24. Selon cette étude, « *les rares informations rendues publiques, notamment grâce aux suites de l'enquête TeO, soulignent les discriminations particulières dont sont notamment victimes les jeunes issus de l'immigration lors des choix d'orientation professionnelle et lors de l'accès au marché de l'emploi* »

[117] « *Dix ans de diversité : quel bilan ?* », Institut Montaigne 2014 (http://www.institutmontaigne.org/fr/publications/dix-ans-de-politiques-de-diversite-quel-bilan)

[118] La Commission Formation du CNB attribue chaque année sur le plan national, une aide aux élèves qui justifient d'une difficulté financière particulière. Son critère d'allocation est financier http://cnb.avocat.fr/Notice-explicative-concernant-les-aides-sur-criteres-sociaux-destinees-aux-eleves-avocats_a282.html

[119] Voir par exemple la Charte de la diversité en entreprise

[120] Voir par exemple Eloquentia Saint-Denis

[121] Jaunait, Chauvin. Intersectionnalité. Catherine Achin; Laure Bereni. Genre et science politique. Concepts, objets, problèmes, Presses de Sciences Po, pp.286-297, 2013 : « *Le terme même d'intersectionnalité a été forgé par Kimberlé Crenshaw dans le champ du droit de l'antidiscrimination pour remédier à des situations dans lesquelles les juges américains ne considéraient pas les femmes noires comme légitimement représentatives de l'un des deux groupes de victimes concernées (les femmes, les minorités raciales). Parce qu'elles se situaient précisément à l'intersection de deux discriminations potentielles dont les juges cherchaient à évaluer les effets dans les langages séparés de la race ou du genre, elles n'étaient pas considérées comme des cas juridiques pertinents (Crenshaw, 1989)* »

En toute hypothèse, ces sujets émergent au sein de la profession.

On se souviendra notamment de l'incident récent, particulièrement médiatisé, survenu lors d'un cours à l'EFB à la suite de la réflexion d'un enseignant à l'encontre d'une élève avocate qui portait le voile ; l'enseignant ayant commencé à se déshabiller pour protester contre le voile puis ayant refusé de dispenser son cours[122]. On remarquera également, comme ce fut le cas dans le cas de discrimination évoqué ci-dessus, qu'aucune instance professionnelle ni aucune association, ne se sont saisies de cet incident et qu'aucun travail de rappel de la loi, de dialogue ni de pédagogie autour de cet incident n'a été mis en œuvre.

On notera également que la profession entame actuellement une réflexion sur le costume d'audience, après avoir été interpellée par une avocate de confession musulmane souhaitant pouvoir porter la toque à l'audience[123]. Le Barreau de Paris a, pour sa part, règlementé le port des signes religieux ostensibles par délibération du 7 juillet 2015[124].

5.1.2.3. Un sentiment communément partagé d'entre-soi

Si selon certains, « *l'Ecole du Barreau a la chance d'accueillir chaque année de nombreux élèves représentatifs des minorités, visibles ou non, ayant fait le choix de devenir avocats* »[125], il reste que le phénomène n'a pas été mesuré à ce jour et que la profession ne se pense pas comme particulièrement ouverte à la diversité.

En l'occurrence, les auditions ont permis de constater que la profession se voyait particulièrement homogène socialement, ce phénomène semblant accentué en province.

Surtout, en l'absence de statistiques fiables, la diversité n'est mesurée par chacun qu'à l'épreuve du visible. Or, la diversité ne se donne pas toujours à voir. Par ailleurs, un ressenti peut trahir un préjugé. Enfin, l'expression d'un sentiment d'entre soi est susceptible de révéler de l'autocensure, liée à la crainte de se démarquer socialement de ses pairs. La profession ne valorise pas la diversité ; dans un corporatisme entretenu et identitaire, le discours comme les codes de la profession trahissent une forme de résistance à accueillir les nouveaux « *entrants* ».

Selon la directrice générale d'un cabinet de conseil spécialisé dans la promotion de la diversité, il se cacherait, au sein de la profession d'avocat, « *une réalité moins reluisante, plus uniforme et moins*

[122] *Incident dans une école d'avocat,* Le Parisien, 17 janvier 2015
[123] Une résolution a été adoptée par la Conférence des bâtonniers le 18 novembre 2016 à ce sujet. La Commission professionnelle du CNB devrait bientôt se prononcer à son tour
[124] L'article P33 du Règlement intérieur du Barreau de Paris prohibe le port, avec la robe d'avocat, de « *tout signe manifestant ostensiblement une appartenance religieuse, communautaire ou politique* ». Tel est également le cas de l'article 24 du règlement intérieur de l'École des avocats du Centre Sud dispose que les élèves avocats doivent « *dans les locaux de l'école, adopter une tenue vestimentaire correcte et respectueuse d'autrui et observer les règles de la courtoisie. Cela implique notamment de s'abstenir de tout signe d'appartenance politique, philosophique ou religieuse* »
[125]http://www.lemondedudroit.fr/decryptages-profession-avocat/211874-la-diversite-source-dexcellence-et-dinnovation-pour-les-cabinets-davocats.html

diversifiée que ce que laisse apparaître la société française dans son ensemble. Il y a un effet pygmalion de la personne en minorité qui parfois s'autocensure (…). À cela s'ajoute un biais inconscient qui fait que les collaborateurs ne sont pas tous évalués de la même manière. Souvent, un collaborateur va se trouver jugé sur son attitude, et non sur ses capacités professionnelles. Or, s'il ne possède pas tous les codes du milieu, cela nuit forcément à son avancement de carrière »[126].

La concurrence croissante entre les jeunes avocats sur le marché de l'emploi risque sans doute de réduire la capacité de la profession à assurer l'égalité des chances. En effet, ainsi que le relève un avocat, « *effectuer un LL.M. ou une école commerce relève d'un coût financier certain (de l'ordre de plus de 10 000 euros l'année de frais de scolarité pour un LL.M.). En somme cette privatisation des études de droit pose un vrai problème d'égalité des chances si de telles études venaient à constituer un passage obligé vers la profession d'avocat* »[127].

[126]http://www.lemondedudroit.fr/decryptages-profession-avocat/211874-la-diversite-source-dexcellence-et-dinnovation-pour-les-cabinets-davocats.html
[127]Mebtouche, « *Pour une profession d'avocat ouverte à la diversité des profils* », 23 octobre 2015, Village-justice.com

5.2. PROPOSITIONS DE REFORME

5.2.1. Le chemin parcouru

Si la diversité au sein de la Profession est un sujet largement ignoré, la parité est, en revanche, devenue une préoccupation majeure.

Des avancées importantes en faveur des avocates ont pu être réalisées ces dernières années, à travers :

5.2.1.1. L'adoption de normes contraignantes, notamment en matière de congé maternité / paternité ou encore de représentativité des ordres professionnels

Depuis 2014, la collaboratrice libérale bénéficie d'un congé maternité d'une durée de 4 mois, alignée sur le régime salarié[128], au cours duquel sa rétrocession d'honoraires habituelle est maintenue[129]. Elle bénéficie également d'un régime protecteur contre l'éventuelle rupture de sa collaboration dans les 2 mois de son retour de congé maternité[130]. Un congé paternité de 11 jours[131] – porté à quatre semaines à Paris[132] – est donné aux collaborateurs libéraux ; bien que celui-ci ne soit, en pratique, presque jamais pris. Les collaborateurs libéraux bénéficient également d'un congé en cas d'adoption[133].

La parité a été promue jusque dans la gouvernance de la profession. A ainsi été instauré en 2015 le scrutin binominal mixte majoritaire à deux tours pour l'élection au Conseil de l'Ordre[134]. La « *proportion au sein du CNB des personnes d'un même sexe doit désormais être comprise entre 40 et 60 %* »[135].

5.2.1.2. La création d'instances chargées de promouvoir l'égalité et de lutter contre les discriminations

En 2015, le CNB a créé en son sein une Commission « *Egalité* », en charge de l' « *étude des projets et textes concernant l'égalité, la parité, la diversité, les luttes contre les discriminations* » d'une part et de « *l'élaboration de rapports et avis relatifs auxdits projets et textes* » d'autre part.

Pour sa part, le Barreau de Paris a fait renaître, en 2014, une Commission Egalité, Harcèlement et Discrimination, ayant pour objet l'écoute des victimes. Les échanges en son sein y sont confidentiels,

[128] Décision du CNB du 11 avril 2014 (Article 14.5.2 du RIN)
[129] Sous la seule déduction des indemnités perçues dans le cadre du régime d'assurance maladie des professions libérales ou dans le cadre des régimes de prévoyance collective du barreau ou individuelle obligatoire (Décision du CNB du 11 avril 2014 (Article 14.5.2 du RIN))
[130] Décision du CNB du 11 avril 2014 (Article 14.5.3 du RIN)
[131] Article 14.5.2 du RIN
[132] Article 16-2 du Règlement Intérieur du Barreau de Paris
[133] Article 14.5.2 du RIN
[134] Article 8 de l'Ordonnance n° 2015-949 du 31 juillet 2015
[135] Article 8 de l'Ordonnance n° 2015-949 du 31 juillet 2015

« *sous la seule réserve de cas méritant une intervention disciplinaire, auquel cas la Commission les transmettra au Bâtonnier qui décidera des suites qu'il conviendrait, le cas échéant, d'y donner* »[136].

5.2.1.3. L'encouragement des bonnes pratiques au sein des cabinets d'avocats

En parallèle, des cabinets d'avocats se sont spontanément emparés du sujet de la diversité et de la parité, par exemple en signant la Charte de la Diversité ou en s'engageant à y apporter une attention particulière.

Ils y ont également été encouragés par leurs propres clients. Certaines directions juridiques ont décidé d'ériger comme critère dans des appels d'offre la politique de diversité mise en œuvre par le cabinet d'avocat. Le Cercle Montesquieu et le magazine Décideurs ont, quant à eux, opté pour une solution radicale fondée sur le principe du « *name and shame* » (« *nommer et discréditer* ») : ils ont publié en 2014 le tout premier classement de la mixité des cabinets du Barreau d'affaires.

5.2.2. Les avancées nécessaires

À la lumière des inégalités et pratiques constatées – qui n'ont pas été endiguées à la faveur de la féminisation de la profession – la promotion de la parité et de la diversité, ainsi que la lutte contre les discriminations, doivent restent une priorité.

La Commission recommande aux ordres professionnels d'établir un diagnostic précis de la situation au sein du Barreau français (Axe n° 1), tout en encourageant les avocats à développer des bonnes pratiques (Axe n° 2) et en permettant aux victimes de discriminations et de harcèlement de sortir du silence (Axe n° 3).

Il est précisé que la protection des femmes avocates en matière de congé maternité est limitée à la collaboration libérale ; les avocates exerçant à titre individuel ou dans une structure sont, de fait, très peu protégées et souvent dans une situation d'isolement. Aussi, la question de la solidarité de la profession vis-à-vis de ces femmes se pose. La prise en charge, par les ordres professionnels, d'une partie de la suppléance lors des congés maternité pourrait contribuer à ce que les avocates ne voient plus la grossesse comme un obstacle à leurs carrières.

5.2.2.1. Axe n° 1 : Etablir un diagnostic précis de la parité et de la diversité au sein du Barreau

Les travaux de la Commission ont permis de constater une absence totale de données ou de statistiques en matière de diversité, qui ne s'explique pas uniquement par les contraintes juridiques entourant le recueil des données sensibles.

[136]http://bdp.avocatparis.org/component/content/category/84-conseil-de-lodre.html

Quant aux données relatives à la parité, dont disposent les Ordres, le CNB et la CNBF, elles ne sont pas mises en commun et suffisamment actualisées.

La profession ne progressera vers l'égalité des chances qu'à condition qu'un diagnostic soit établi, dans les limites du droit applicable ; et l'identification des faiblesses de la profession et de la formation juridique, s'il en est, renforcera toute politique en faveur de la parité et de la diversité.

Proposition n° 1 : Confier à un institut spécialisé et indépendant le soin de mener un audit approfondi de la profession en matière de parité et diversité

Il est préconisé de confier à un Institut spécialisé et indépendant le soin de mener une étude approfondie de la parité et la diversité au sein de la profession d'avocat, sur la base d'une analyse des données objectives disponibles et d'une enquête auprès de la profession. En matière de diversité, une attention particulière devra être donnée aux données relatives aux étudiants en droit (données dont ne disposent pas les Ordres), afin de déterminer dans quelle mesure les origines des inégalités pourraient provenir de la formation juridique elle-même. Cet Institut devra être libre de définir sa propre méthodologie, sans interférence de la part des Ordres professionnels. Il devra être plus particulièrement chargé de tenter de déterminer les causes des phénomènes constatés. Cette étude sera nécessairement coûteuse. Mais l'importance de ses enjeux la rend impérieuse.

Proposition n° 2 : Demander aux ordres professionnels d'effectuer auprès de la Commission Egalité du CNB un *reporting* annuel sur la parité, sous forme de déclaration publique

La promotion de la parité doit faire l'objet d'une vigilance constante de la part des ordres professionnels, quelles que soient les forces politiques qui les dirigent.

Il est recommandé d'obliger ces derniers à publier sur leurs sites Internet une déclaration relative à la parité au sein de leur Barreau.

Cette déclaration devra comprendre :

- une information précise sur la situation de la parité au sein de leur Barreau, incluant des données de l'exercice précédent telles que :
    - le nombre de femmes au sein de l'école de formation professionnelle ;
    - le nombre de femmes ayant prêté serment ;
    - les modes d'exercice exercés par les femmes (collaboration, à titre individuel, associée) ;
    - les revenus médians des femmes par tranche d'âge et par mode d'exercice ;
    - le nombre de femmes ayant demandé leurs omissions volontaires ;

- les orientations professionnelles prises par les femmes à la suite de leurs départs de la profession (ce qui nécessitera de les recenser, lorsque les ordres professionnels ne le font pas) ;
- le nombre de dossiers en conciliation ou à l'arbitrage du Bâtonnier liés à une discrimination femme-homme (notamment liée à un congé maternité) ;
- le nombre de dossiers disciplinaires en cours d'instruction liés à une discrimination femme-homme ;
- le nombre et la nature des sanctions disciplinaires prononcées à une discrimination femme-homme et les éventuels recours y afférents.

Afin d'aider les ordres professionnels à établir cette déclaration, les écoles de formation professionnelle et la CNBF devront transmettre les données dont elles disposent, sous forme anonyme, étant observé que la législation applicable en matière de traitement des données à caractère personnel devra être respectée.

5.2.2.2. Axe n° 2 : Encourager les avocats à promouvoir la parité et la diversité

Il est recommandé d'encourager les avocats à promouvoir la parité et la diversité, d'une part, et à lutter contre les discriminations, d'autre part.

Pour être efficace, cette politique doit être menée sans culpabiliser les avocats et en leur démontrant, de manière pédagogique, en quoi un tel engagement est une question de principe tant il participe d'une préservation des libertés publiques et du rayonnement de leurs cabinets et de la profession (à l'instar des entreprises engagées en matière de RSE).

Proposition n° 3 : Développer, au stade de la formation initiale et de la formation continue, les enseignements sur les biais inconscients

Les avocats doivent être sensibilisés aux biais inconscients[137] dès leur formation initiale. Cela nécessite la création, par le CNB – instance en charge de l'organisation et de l'harmonisation des programmes[138] – d'un enseignement obligatoire de 2 heures sur les biais inconscients dans les CRFPA.

L'offre de formation continue devrait également contenir ce type de formations, pour que les avocats actifs bénéficient également d'un tel enseignement.

[137]Ceux-ci sont des préjugés menant les individus, sans qu'ils ne s'en rendre compte, à porter des jugements rapides et intuitifs sur des réalités

[138]Articles 56 et 57 du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991 modifié organisant la profession d'avocat

Proposition n° 4 : Diffuser auprès des structures d'exercice, à travers les ordres professionnels, un « *Kit Diversité* », composé (i) d'un outil d'autodiagnostic, ainsi que (ii) d'une information sur les contraintes juridiques liées au recueil des données de la diversité et (iii) sur les moyens de s'engager pour la parité et la diversité

Un outil d'autodiagnostic peut être diffusé par les ordres professionnels pour encourager les structures d'exercice de taille importante à dresser, sans engagement de coûts, un bilan précis de la parité et de la diversité au sein de leurs organisations. Cette diffusion peut utilement être accompagnée d'outils d'autoévaluation sur les biais inconscients, tels que les tests d'associations implicite proposés par l'Université d'Harvard.

Les Ordres pourraient également expliquer, de manière pédagogique, les différents moyens de s'engager pour la parité et la diversité, selon le degré d'engagement souhaité, à savoir :

- S'engager unilatéralement à promouvoir la parité et la diversité ;
- Signer la Charte de la Diversité en entreprise, qui n'est pas réservée aux sociétés commerciales et qui suppose un engagement à :
    - « *sensibiliser et former les (…) collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité ;*
    - *respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.*
    - *chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans l'effectif, aux différents niveaux de qualification ;*
    - *Communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement.*
    - *Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels.*
    - *[Rendre compte de l'] engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultats* »[139].

[139] http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-texte-engagement.php

- Demander à recevoir l'apposition d'un label Egalité/Diversité, dont l'octroi et le maintien est régulièrement contrôlé par un tiers certificateur, en fonction d'un cahier des charges spécifiques.

Proposition n° 5 : Créer, au sein des cinq premiers Barreaux français un programme pilote au sein de cinquante cabinets d'avocats acceptant de recruter pour un stage en M2 ou pour le stage CRFPA des étudiants et jeunes élèves avocats boursiers et issus de lycées situés en Zones d'Education Prioritaires ;

Les cinq premiers Barreaux en termes d'effectifs rassemblent à eux seuls 55 % du nombre total d'avocats en France : ainsi, le Barreau de Paris compte 26 792 avocats (soit 41,9 % du nombre total d'avocats) ; celui de Lyon 2 940 avocats (soit 4,6 % du nombre total d'avocats) ; celui des Hauts-de-Seine 2 073 avocats (soit 3,2 % du nombre total d'avocats) ; celui de Marseille 1 994 avocats (soit 3,1 % du nombre total d'avocats) ; et enfin celui de Bordeaux 1 430 avocats (soit 2,2 % du nombre total d'avocats). Il est proposé de créer au sein de ces 5 Barreaux un programme pilote d'une durée d'au moins trois ans, réunissant au total 50 cabinets d'avocats et visant à recruter et accompagner des étudiants et élèves-avocats issus de la diversité dans le cadre des stages de niveau Master 2 et de stages finaux de six mois.

Ce programme pilote serait destiné à des étudiants et élèves-avocats qui, malgré un bon parcours académique et un potentiel de réussite au sein de la profession, sont susceptibles de ne pas bénéficier des mêmes chances d'accès à l'emploi à raison de leurs méconnaissances de certains « savoir-être » et « codes » de la profession (spécificités du langage et de la rédaction, codes vestimentaires, aisance à l'oral, etc.). Ces étudiants pourront ainsi bénéficier d'une expérience pratique essentielle à l'intérieur de ces cabinets, en développant leur qualités professionnelles et en mettant en application les apprentissages théoriques qu'ils auront reçus de l'université et de leur école de formation professionnelle.

Les cabinets d'avocats, qui devront assurer un accompagnement particulier des stagiaires recrutés, pourront ainsi découvrir et former des talents différents de ceux habituellement recrutés, en se basant sur des critères davantage tournés vers le potentiel. La méthodologie proposée est de promouvoir les étudiants et élèves avocats remplissant deux conditions cumulatives suivantes :

- les étudiants devront avoir effectué leur enseignement secondaire dans un établissement classé « zone d'éducation prioritaire »
- les étudiants devront avoir bénéficié de bourses dans le cadre de leurs études universitaires.

Ledit programme est susceptible d'inspirer d'autres cabinets d'avocats et de permettre aux Ordres professionnels de définir rapidement les axes de politique à mettre en œuvre afin de promouvoir la diversité.

L'Ordre des avocats du Barreau désigné pour la mise en œuvre de ce programme pilote devra l'encadrer :

- en lançant un appel aux cabinets d'avocats volontaires et, si nécessaire, en les sélectionnant et les invitant à y participer ;
- en participant, avec ces mêmes cabinets, à la réflexion nécessaire qui devra être menée sur (i) les critères de recrutement à prendre en compte, dans le respect du droit encadrant l'action positive et (ii) les modalités de suivi spécifique assurées par ces cabinets ;
- en établissant une convention de stage type, qui précisera que les cabinets s'engagent à accompagner, former et suivre le stagiaire ;
- en assurant le suivi régulier du parcours des stagiaires sélectionnés, au moins dans les trois ans après le lancement du programme pilote ;
- en dressant le bilan critique dudit programme pilote, trois années révolues après son lancement.

5.2.2.3. Axe n° 3 : Permettre aux victimes de sortir du silence et rendre la procédure disciplinaire plus efficace

Le discours, développé par certains avocats, consistant à sur-responsabiliser la victime de harcèlement et de discrimination (« *il/elle est avocat(e), il/elle doit savoir se battre* ») conduit à une inertie en défaveur des victimes de harcèlement et de discrimination. Par définition, celles-ci ont honte de les avoir subis ; aussi, sont-elles une minorité à saisir les autorités compétentes[140].

Les aider nécessite d'une part, de leur offrir des espaces sécurisés où elles peuvent librement s'exprimer et d'autre part, d'assurer une meilleure effectivité des poursuites disciplinaires.

Proposition n° 6 : Généraliser dans les Barreaux la création de Commissions Egalité, Harcèlement et Discrimination, en assurant la publicité de leur composition et règles de fonctionnement

Il est proposé de généraliser, au sein des Ordres ou à un niveau régional, selon la taille des Barreaux, la mise en place de Commission Egalité, Harcèlement et Discrimination afin que les victimes bénéficient d'espaces d'écoute, d'accueil et de conseils dédiés.

Il conviendra toutefois d'encadrer strictement leurs règles de fonctionnement et leurs pouvoirs afin d'une part, de garantir la confidentialité de leurs échanges et d'autre part, de permettre aux victimes de décider, seules, des suites à donner. Pour que les victimes soient incitées à solliciter l'aide de ces Commissions, il faut qu'elles soient assurées qu'aucune décision ne sera prise, à leur place, quant aux suites de la procédure, sur la base des informations qu'elles auront livrées.

[140] A titre d'exemple, il est établi qu'en France, moins de 10% des femmes victimes de violences ne portent plainte

Les textes établissant et régissant le fonctionnement de ces Commissions, de même que leur composition, devront être rendus publiques sur le site des Ordres afin de permettre une meilleure information des victimes.

Proposition n° 7 : Assurer une meilleure efficacité et une plus grande effectivité des poursuites en matière disciplinaire

Le sentiment, communément partagé, est que les auteurs d'infractions déontologiques ne sont pas tous traités avec la même attention par les instances disciplinaires de la profession. Ce sentiment doit être corrigé. Il en va de la crédibilité des institutions, garantes du respect des règles déontologiques.

Indépendamment des questions liées aux conflits d'intérêts au sein des instances disciplinaire, corrigé par le délai de carence imposé désormais aux Membres du Conseil de l'Ordre pour siéger en formation disciplinaire, la place de la partie civile dans la procédure disciplinaire et le principe d'opportunité des poursuites ont été régulièrement citées par les personnes auditionnées comme constituant des foyers de frustrations et d'ambiguïté.

En effet, alors qu'elle a souvent été la seule à porter l'information déterminante aux instances ordinales, conduisant celles-ci à diligenter une enquête voire même à ouvrir une procédure disciplinaire, la partie civile se trouve quasi-totalement exclue du déroulement de la procédure disciplinaire.

À l'exception d'une éventuelle audition par l'avocat chargé de l'instruction, la partie civile n'a pas de place dans la procédure disciplinaire actuelle telle que prévue et organisée par le décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991: elle n'a pas accès au dossier, ne se voit pas notifier les auditions des tiers, n'est pas convoquée pour l'audience disciplinaire pas plus qu'elle n'est informé de la décision finalement rendue.

Elle peut porter plainte auprès du Bâtonnier, sans bénéficier d'un recours si ce dernier refuse de procéder à une enquête déontologique. Elle ne connaît pas les raisons d'un tel refus. Une fois l'instance disciplinaire saisie, elle n'a pas accès au dossier disciplinaire, composé notamment du rapport d'enquête déontologique, de l'acte de saisine, des procès-verbaux des auditions et du rapport d'instruction. Elle n'est pas nécessairement interrogée par le rapporteur et ne peut faire de demande d'actes. Elle n'est pas informée de la date de l'audience disciplinaire – pourtant publique [141] – et ne peut former de recours à l'encontre de la décision[142].

Impliquer davantage la partie civile dans la procédure disciplinaire permettrait sans doute de dissiper, au sein de la profession, le sentiment selon lequel les auteurs de certaines fautes déontologiques (et

[141]Article 194 du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991
[142]Articles 187 et suivants du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991

notamment les actes de discrimination et de harcèlement) restent impunis, l'autorité de poursuite et l'instance disciplinaire préférant rester dans une culture d'entre soi.

Sur ce point, le CNB a notamment proposé de :

- « renforcer la place du plaignant dans la procédure disciplinaire afin d'en améliorer la transparence à l'égard du public, sans pour autant lui donner le statut d'une partie à la procédure. En d'autres termes, le plaignant doit être informé du déroulement de la procédure. Il doit être entendu notamment dans le cadre des enquêtes déontologiques et disciplinaires et peut être entendu lors de l'audience de jugement »
- « permettre à l'autorité de poursuite de renoncer aux poursuites si elle considère qu'il n'y a pas de fait suffisant permettant de saisir l'autorité de jugement »[143].

Conscient de ces problèmes, le CNB a transmis une proposition d'amendements des dispositions du décret du 27 novembre 1991 à la Direction des Affaires Civiles et du Sceau le 29 janvier 2013[144].

À notre connaissance, ces amendements n'ont toujours pas été intégrés au décret de 1991.

La Commission recommande que soit accordée au demandeur une place effective dans la procédure disciplinaire, qu'il soit tenu au courant des avancées de la procédure, qu'il puisse être représenté par un avocat et qu'il puisse être entendu lors de la procédure.

La Commission recommande également que l'autorité de poursuite puisse décider d'un non-lieu, dans les cas où il n'y aurait pas d'éléments suffisants pour poursuivre. La construction actuelle de la procédure disciplinaire obéit en réalité à un paradoxe d'autant plus surprenant qu'il concerne une profession particulièrement attentive au principe du contradictoire et de la loyauté des débats. En effet, une fois mise en œuvre, la procédure conduit immanquablement à la saisine d'une formation disciplinaire et à une audience au cours de laquelle l'avocat poursuivi peut s'expliquer. Pour autant, ce n'est qu'au terme d'un processus indivisible qu'une éventuelle décision de mise hors de cause est prononcée. Compte tenu de cette dynamique particulière de l'instruction, l'autorité de poursuite n'a donc tendance à ouvrir une procédure disciplinaire que si des éléments particulièrement sérieux, mettant en cause la probité d'un avocat, sont réunis *ab initio*. De même, une telle structuration affaiblit la légitimité et l'efficience de la phase d'instruction puisque celle-ci ne constitue en réalité qu'une étape vers un inéluctable renvoi devant la formation disciplinaire.

[143] Henri Ader et André Damien, *Règles de la profession d'avocat*, quinzième édition refondue et augmentée par Stéphane Bertoluzzi, Dominique Piau et Thierry Wickers, 2016, p. 958
[144] F. Poirier, *Rapport de la commission des règles et usages sur la réforme de la procédure et de l'instance disciplinaires des avocats*, AG CNB 18-19 janvier 2013

Par conséquent, afin de permettre non seulement une saisine plus régulière des formations disciplinaires mais également afin de donner tout son sens à la phase d'instruction, la Commission recommande que l'autorité de poursuite puisse disposer de la faculté de prononcer un non-lieu, mettant un terme aux poursuites disciplinaires.

Il est donc proposé d'accorder aux *parties civiles* (nous employons ce terme par commodité de langage):

- **le droit de se voir expliquer, par décision motivée, les raisons pour lesquelles le Bâtonnier ne donne pas suite à leur plainte ;**
- **le droit de voir notifier à son avocat l'acte de saisine et d'obtenir, à leur demande, une copie de toutes les pièces constitutives du dossier disciplinaire ;**
- **le droit d'être assistées d'un avocat ;**
- **le droit de formuler des observations ;**
- **le droit de récuser les membres de l'instance disciplinaire ;**
- **le droit d'être informées de la date de l'audience disciplinaire, d'y assister, d'y faire des observations et, si elles le souhaitent, d'y être représentées par un avocat ;**
- **le droit de former un recours <u>incident</u> à l'encontre de la décision disciplinaire.**

VI. Etre Heureux

Le jeune avocat est confronté à une concurrence accrue au sein de la profession et à l'extérieur de celle-ci ; en effet, le nombre d'entrants dans la profession d'avocat ne fait qu'augmenter tandis que d'autres tels que les notaires, les experts-comptables et les *legal techs*, etc. investissent massivement les marchés traditionnels de l'avocat.

Dans ce contexte, le jeune avocat qui veut réussir sa vie professionnelle sait qu'il devra se consacrer pleinement à son activité ; prestataire de service, il devra, par définition, se plier aux exigences de ses clients, souvent dans l'urgence.

Or, et c'est là peut être un paradoxe, le jeune avocat aspire dans le même temps à une meilleure conciliation de sa vie professionnelle et personnelle. Il navigue en réalité entre deux impératifs : la pérennité et la rentabilité de son activité, rendues plus difficiles aujourd'hui, d'une part et une préservation de sa vie personnelle, d'autre part. L'avocat du XXI^{ème} siècle cherche de nouvelles solutions et de nouveaux modèles pour s'épanouir personnellement sans renoncer à son projet professionnel.

Ces deux impératifs ne sont pas nécessairement contradictoires à l'heure des nouvelles technologies ; ils peuvent être réconciliés notamment grâce à une nouvelle gestion des cabinets (**6.1**).

Par ailleurs, le jeune avocat, s'il est profondément attaché au caractère libéral de son activité, aspire à une meilleure protection sociale ; sa protection face aux accidents de la vie est insuffisante et mériterait d'être renforcée (**6.2**).

6.1 MIEUX CONCILIER VIE PROFESSIONNELLE ET PERSONNELLE

6.1.1 La remise en cause du modèle traditionnel d'organisation du travail par les nouvelles générations

Selon une enquête de l'Observatoire du CNB de 2012, la conciliation de la vie professionnelle et personnelle est une des préoccupations majeures du jeune avocat. Sa motivation pour rejoindre un cabinet serait d'abord le revenu à tirer de son activité et, tout de suite après, l'équilibre vie privée/vie professionnelle qui lui serait garanti. Les perspectives d'évolution et d'association ou le caractère des dossiers traités par le cabinet seraient des critères moins importants à ses yeux. Une étude menée par le Barreau de Paris a conclu que seuls 9 % des avocats interrogés estimaient réussir à concilier vie professionnelle et vie personnelle « *sans difficulté* »[145].

Lors des auditions, les jeunes avocats auditionnés ont tous, quel que soit leur domaine d'activité ou leur mode d'exercice, regretté que le temps leur manque. La problématique du temps de travail serait d'ailleurs un des motifs principaux de départ de la profession. Selon une étude de l'Union des Jeunes Avocats, près de 60 % des collaborateurs interrogés consacraient plus de 9 heures par jour à l'activité du cabinet avec lequel ils collaborent[146].

Il est également ressorti des auditions que l'étape déterminante de la parentalité était particulièrement redoutée, chez les femmes avocates comme chez les hommes. Ces derniers, lorsqu'ils exercent en qualité de collaborateurs, sont d'ailleurs souvent réticents à demander à leurs cabinets de profiter du congé paternité pourtant réformé en avril 2014 (cf. supra) et/ou d'un allègement des horaires pour exercer au mieux cette paternité. Les collaborateurs juniors citeraient la parentalité comme un motif de discrimination parmi d'autres[147].

Surtout, c'est le modèle traditionnel d'organisation du travail qui est remis en cause par la nouvelle génération d'avocat. Celui-ci serait en l'occurrence caractérisé par : (i) une culture du présentéisme, (ii) une facturation au taux horaire, et (iii) une trop grande verticalité, accompagnée d'une absence de priorisation des objectifs.

[145] « *Qualité de vie au travail des avocats du Barreau de Paris : un sujet stratégique !* », Frederic Chumm, 16 octobre 2015, Village de la justice
[146] "*Les jeunes avocet-es et le temps*, Contribution de l'UJA aux Etats Généraux de la Collaboration 2016
[147] *Sondage à l'attention des collaborateurs juniors (CAPA 2021 & s.),* UJA, Rapport de résultats novembre 2016

6.1.2 Les préconisations

6.1.2.1. Les solutions pouvant être apportées par le développement de nouvelles méthodes de management par les cabinets d'avocats

Confrontés aux nouvelles attentes des jeunes générations qu'ils emploient, les cabinets d'avocats sont contraints de développer des nouvelles méthodes de *management*.

L'avocat du XXI^{ème} siècle doit concevoir une nouvelle organisation et méthode de travail ; conjuguer la vie professionnelle et personnelle nécessite en réalité l'acceptation d'une flexibilité dans l'organisation du travail, d'une hiérarchisation et priorisation des objectifs ainsi qu'un management horizontal.

Flexibilité dans l'organisation du travail

La flexibilité des horaires de travail passe notamment par la promotion du travail à distance. À l'heure des outils numériques (internet, cloud, logiciels de gestion, smartphones), le travail à distance est une solution revendiquée par les jeunes avocats, quelque soit leur mode d'exercice ou de pratique. La mise en place d'un cabinet « *virtuel* » leur permet en effet, dans une certaine mesure, de conjuguer vie personnelle et contraintes professionnelles.

Le Barreau de Paris s'est adapté à cette réalité en encourageant les cabinets, à travers la Charte des bonnes pratiques de la collaboration, à « *promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale ; à ce titre, veiller au fait que les technologies de l'information et de la communication soient utilisées comme un atout (télétravail, réduction des temps de trajet, efficacité durant les trajets nécessaires aux fins de réduction des amplitudes horaires…) en évitant les dérives potentielles (connexions permanentes au bureau y compris durant les périodes de repos ou de congés…)* »[148].

Le recours au travail à distance est également promu par la Commission Egalité du CNB, qui note, dans son rapport d'information 2016, que les cabinets devraient veiller à autoriser le travail à distance et limiter « *le présentiel en cabinet lorsque le travail ne nécessite pas la présence physique du collaborateur, en dotant les collaborateurs des outils informatiques appropriés et modifiant la perception du travail à domicile* »[149].

[148] "*Charte des bonnes pratiques de la collaboration*, Barreau de Paris, Octobre 2012, p. 6
[149] Rapport d'information de la Commission Egalité du CNB, juillet 2016

En somme, l'idée, résumée par une avocate, « *n'est pas que (l'avocat) travaille moins, mais qu'(il) puisse s'organiser en vue d'être plus efficace* »[150].

Une meilleure flexibilité des horaires de travail peut également être assurée par la mise en place de règles de *management* simples : éviter les réunions trop matinales/trop tardives, privilégier les visioconférences, interdire aux collaborateurs les emails tard dans la nuit, etc.

La flexibilité des heures de travail peut être promue de manière journalière ou hebdomadaire mais également sur l'année. A titre d'exemple, des cabinets anglo-saxons de premier plan à l'étranger sont en train de développer le recours à des contrats de collaboration à durée déterminée pour des collaborateurs à forte valeur ajoutée et d'une certaine ancienneté. Lors des périodes de fortes activités, lesdits collaborateurs rejoignent les équipes du cabinet pour apporter leur expertise. Dans le cadre de périodes de moindre activité, l'avocat reprend sa liberté pour développer sa clientèle personnelle ou privilégier sa vie personnelle et familiale. Néanmoins, ceci nécessite un contrôle pour éviter des dérives possibles.

La solution ne réside ainsi pas nécessairement dans le travail à temps partiel, qui suscite de nombreux conflits entre les cabinets et les avocats collaborateurs ou est difficilement appliqué par les avocats eux-mêmes au regard de l'imprévisibilité des horaires de travail et des exigences de la clientèle.

Management horizontal et gestion collective

Ces nouveaux modes de management impliquent également un travail sur la qualité des relations internes au cabinet.

Un travail plus collectif doit être envisagé par la mise en place d'échanges permettant de prioriser les objectifs, de prendre du recul vis-à-vis des urgences inhérentes à l'activité d'avocat, permettant, là encore, une meilleure prise en charge des dossiers et une meilleure appréhension de la flexibilité des horaires de travail.

Cela conduit à développer un management horizontal plutôt que vertical pour la circulation des informations et la prise de décisions. Il s'agit de gérer les cabinets par une plus grande autonomisation et responsabilisation des avocats les composant, tout en privilégiant l'échange et le travail d'équipe avec une répartition des attributions définie et réfléchie et une politique d'entreprise. Le manageur

[150] "Avocats, Digitalisez vous!"

intermédiaire disparait pour un travail horizontal permettant cohésion, collaboration et confiance collective. On retrouve le principe de l'entreprise libérée avec une individualisation au travail.

Cela nécessite de revoir la gestion des cabinets, utiliser également d'autres outils technologiques comme les logiciels, savoir abandonner les petites tâches chronophages à des robots pour privilégier les tâches à forte valeur ajoutée que seul le client acceptera pour la suite, ce qui allègera la charge de travail de l'avocat et lui permettra de limiter les horaires de travail aujourd'hui encore trop considérables.

Mutualisation des moyens

La majorité des jeunes avocats entendus craignent un exercice isolé de la profession. Ils sont favorables à une plus grande mutualisation des moyens, notamment en matière de formation et d'orientation sur les dossiers.

La création d'espaces de *co-working*, ou tiers-lieu, par les Barreaux est particulièrement revendiquée (cf. §3.2.4.3).

Plus généralement, il est demandé une plus grande mutualisation des moyens et l'obtention d'un soutien administratif pour notamment bénéficier d'un standard, d'un secrétariat et de matériels adaptés (scanner, photocopieur mais aussi bases de données et abonnements documentation).

Il peut s'agir également d'une mutualisation de la présence aux audiences de mise en état ou de renvoi avec un service à l'ordre d'échange de services, voire de partage d'agendas à ce titre.

Nouveaux modes de facturation

Enfin, certains jeunes avocats que la clientèle font aujourd'hui valoir la nécessité de facturer sur la prestation réelle et non sur le nombre d'heures de présence au cabinet sur le dossier.

6.1.2.2. Les solutions pouvant être apportées par le développement des outils numériques par les juridictions

L'avocat plaidant est tributaire, dans le cadre de son activité professionnelle, du rythme des juridictions ; une meilleure gestion du temps d'audience, ainsi qu'un plus grand accès virtuel aux juridictions, amélioreraient sans aucun doute son quotidien, tout en réduisant le coût de l'accès à la justice pour le justiciable.

Accès virtuel aux juridictions

Un accès virtuel aux juridictions permettrait à l'avocat de se concentrer sur l'essentiel de son activité, tout en réduisant le coût d'accès à la justice pour le justiciable et en limitant le travail des greffes.

Aujourd'hui, les avocats pénalistes sont particulièrement soumis à l'imprévisibilité de leur temps de travail en raison de l'absence d'adaptation des juridictions au numérique.

A titre d'exemple :

- l'enregistrement d'une demande d'acte ou d'une observation doit encore se faire de manière manuscrite et physiquement auprès du greffe de l'Instruction ;
- les copies dossiers sont encore transmises par cd-rom et en reprenant intégralement à chaque copie les pièces et cotes depuis l'origine.

Ces situations sont une perte de temps significative pour les avocats et une charge de travail supplémentaire pour les greffes.

L'utilisation des outils numériques permettrait aujourd'hui d'envisager la mise en place d'un RPVA pénal complet, le dépôt des demandes d'actes et observations hors ouverture des greffes, l'accès à la copie du dossier au stade de l'information puis du jugement via un cloud sécurisé, une mise en état pénale.

Cela ne fait pas obstacle à un maintien des relations entre avocats et juges. L'avocat plaidant veut avoir accès aux juges, conserver le dialogue et une proximité avec eux. Il participe au service public de la Justice et doit y avoir librement accès.

Gestion du temps d'audience

C'est par ailleurs une meilleure gestion du temps d'audience qui est revendiquée par les avocats plaidants.

La majorité des juridictions fonctionnent en effet avec des heures de convocation uniques pour l'ensemble des affaires inscrites au rôle d'audience.

Or, cela entraîne souvent pour l'avocat des heures d'attente avant de pouvoir plaider son dossier. Cette partie particulièrement chronophage du métier est d'autant plus source de tensions pour l'avocat qu'elle est ressentie comme injustement facturable par le client.

Certaines juridictions ont mis en place des rendez-vous judiciaires, chaque affaire étant appelée à une heure de convocation propre, permettant aux avocats (et à leurs clients) de ne pas subir ce temps d'attente. Une généralisation de cette organisation est souhaitée par la profession.

La Commission recommande de :

- **Systématiser les rendez-vous judiciaires pour les audiences de plaidoirie, avec un horaire propre de convocation par affaire**
- **Développer et favoriser l'accès virtuel aux juridictions via le RPVA**
- **Créer un annuaire des juridictions à destination du Barreau comprenant les adresses emails des greffes et magistrats**
- **Rendre accessibles par le RPVA les données des dossiers du greffe dont l'avocat a droit à communication**
- **Mettre en place un RPVA pénal complet**
- **Permettre l'enregistrement par RPVA des demandes d'actes et observations auprès du greffe de l'Instruction**
- **Permettre l'accès à la copie du dossier pénal via un cloud sécurisé**

6.2. ETRE MIEUX PROTEGES FACE AUX ACCIDENTS DE LA VIE

6.2.1 La faible protection sociale des avocats

Attachés au caractère libéral de leur activité, les jeunes avocats craignent aussi de ne pas bénéficier d'une protection sociale suffisante pour faire face aux accidents de la vie.

Selon une expertise collective de l'INSERM sur la question du stress au travail chez les indépendants publiée le 21 juin 2011[151], il existerait chez lesdits indépendants :

- ***Une mortalité plus faible que la moyenne de la population française***

[151] "*Stress au travail et santé – situation chez les indépendants*", INSERM, 21 juin 2011

A l'âge de 35 ans, l'espérance de vie (nombre d'années restant à vivre) est de 44,4 ans pour les hommes et de 50,1 ans pour les femmes pour une moyenne nationale respectivement de 42,8 ans et de 48,8 ans.

- ***Une utilisation plutôt moindre des prestations sociales***

  Il est constaté un taux d'absentéisme plus faibles des indépendants par rapport aux salariés à temps plein : 8,2 % d'arrêts de travail en moyenne pour les indépendants, contre 20 % pour les salariés au cours des douze derniers mois.

  L'état de santé seul n'explique probablement pas ces différences.

  La pression financière ou celle de la clientèle sont aussi des facteurs dissuasifs de déclaration des arrêts de travail pour le travailleur indépendant selon l'INSERM.

- **-** ***Des pathologies propres***

  Concernant les professions libérales, la santé physique semble similaire à celle de la population générale. En revanche, les risques psychosociaux semblent plus importants dus aux conditions de travail : horaires, rythme et intensité, fortes exigences émotionnelles (relation au public ou clients), isolement professionnel, insécurité et précarité de l'emploi.

Or, la protection sociale des avocats est insuffisante en cas de maladie ou d'accident.

La faible prise en charge par le RSI en cas de maladie, les délais de carence d'un mois et les retards des prestations sont particulièrement critiqués.

En cas d'arrêt de travail, les indemnités journalières des avocats non-salariés sont prises en charge par la prévoyance des avocats (LPA) lorsque l'arrêt de travail est inférieur ou égale à 90 jours et la CNBF au-delà de 90 jours d'arrêt pour un délai maximum de 1 095 jours (soit 3 ans). Le montant de l'indemnité journalière est fixé à 61 €/jour en 2017.

La prise en charge est par ailleurs soumise à un délai de franchise :

- de 30 jours d'arrêt continu en cas de maladie (420 si l'avocat a moins de 12 mois d'exercice)
- de 8 jours d'arrêt continu en cas d'accident (442 jours si l'avocat a moins de 12 mois d'exercice)
- à compter de la date d'hospitalisation (450 jours si l'avocat a moins de 12 mois d'exercice)

Selon l'Observatoire du CNB, 57 % des collaborateurs en 2012 n'avaient pas souscrit à une mutuelle complémentaire santé à titre individuel[152].

6.2.2 Les préconisations

Face à la faible protection sociale, beaucoup de jeunes avocats revendiquent la mise en place d'un dispositif de mutualisation des risques par la profession :

- assurant une meilleure prise en charge en cas de maladie ou de grossesse ;
- ou permettant de bénéficier de ressources en cas de rupture de leur contrat de collaboration ou de l'échec de leur installation.

Les Barreaux ont cherché des solutions locales à la prise en charge des risques, sans une discussion et une uniformisation de ces pratiques au niveau national.

La mise en place d'un dispositif de suppléance par l'Ordre lorsque l'avocat est malade ou absent existe dans certains Barreaux, comme par exemple la création de bons de substitution permettant de financer un remplacement.

Il convient de favoriser les dispositifs de suppléance, en encourageant les cabinets par exemple à conclure avec un avocat une convention de remplacement correspondant à la durée d'absence de l'avocat associé ou collaborateur, au-delà de la simple vacation.

D'autres Barreaux ont négocié pour les avocats de leur Ordre, des tarifs préférentiels en matière d'assurance complémentaires.

Certains Barreaux ont également souscrit des assurances perte de collaboration.

Il est également revendiqué par les avocats auditionnés une difficulté à trouver les bons interlocuteurs auprès des caisses et le désir d'une centralisation des démarches à faire des organismes auprès desquels l'avocat cotise.

[152] Etude "Les collaborateurs", Matthieu Dulucq, Comission Collaboration du CNB, 2016

La Commission préconise donc de :

- **diminuer le délai de franchise de prise en charge pour l'aligner sur le régime général ;**

- **développer au sein des Barreaux des dispositifs de suppléance en cas d'empêchement de l'avocat pour cause de maladie ou de grossesse ;**

- **négocier au niveau des Ordres auprès des partenaires, et pour les avocats inscrits au Barreau des conditions particulières préférentielles en matière d'assurance santé complémentaire, d'assurance perte de collaboration et de prêts bancaires ;**

- **centraliser les démarches administratives auprès d'un guichet unique pour les cotisants.**

IL EST ENCORE TEMPS

Lorsque nous avons ouvert les réflexions qui ont conduit aux propositions décrites dans le présent rapport, nous n'imaginions pas à quel point les personnes interrogées insisteraient sur l'existence, à leurs yeux, d'un décalage entre le potentiel de la profession et l'image qu'elle renvoie, entre son incroyable attractivité et son incapacité à se projeter dans l'avenir. Nous n'imaginions pas davantage à quel point ses membres souhaitent lui rester fidèle, malgré les déceptions et les inquiétudes. C'est peut-être d'ailleurs l'élément le plus marquant (et à certains égards préoccupant) de notre constat : parce qu'elle est riche de son histoire et de son enracinement, parce qu'elle est structurellement indépendante, qu'elle exerce encore, sinon une influence du moins un attrait, la profession se croit à l'abri. Ou se comporte comme tel. Elle observe parfois avec retard les mutations du monde et les dynamiques qui le traversent. L'impossible synthèse entre des préoccupations et des modes d'exercice très variés – tous légitimes – réduit sa créativité et son audace. Sa réflexion se disperse, son imagination s'ensommeille.

Ce n'est pas seulement sa capacité d'invention qui s'en trouve menacée, c'est son unité. Or rien ne serait pire qu'une profession constituée exclusivement de la somme de ses membres, résignés à trouver seuls le chemin de la réussite et de l'épanouissement. D'abord parce qu'une profession qui se désintéresse de son avenir (ou qui n'est pas invitée à s'y intéresser), qui s'éloigne de ses instances représentatives et qui n'écoute plus celles-ci, se fragilise.

Ensuite parce que ce sont les plus jeunes confrères qui seraient les premiers à souffrir d'un tel schéma. Car si la force d'inertie créée par l'activité des avocats les plus aguerris permettra à ces derniers de maintenir leur trajectoire intacte, la sanction d'une profession mal préparée aux enjeux du monde sera impitoyable à l'égard des plus jeunes. Il est de notre responsabilité de les accueillir et de les aider à construire leur carrière. Il est également de notre responsabilité de ne pas bercer les étudiants et futurs avocats d'illusions sur la réalité de notre exercice et les qualités qui sont désormais indispensables pour construire son parcours dans la profession. Il est de notre responsabilité enfin de transformer notre sélection et notre formation pour les rendre compatibles avec les défis qui sont les nôtres. Nous avons mis 5 années à mettre en œuvre un examen plus sélectif et plus pertinent à l'entrée des Ecoles d'Avocats. Et encore, c'est le pouvoir politique qui en a accéléré la création. Pendant ces 5 années perdues, les constats et les mutations qui avaient provoqué notre réflexion se sont accentués, rendant désormais indispensables et urgentes de nouvelles transformations.

Nous ne pouvons pas continuer à courir éternellement après les constats et les réformes. Il faut prendre de l'avance.

Il faut notamment pour cela que nous acceptions de repenser notre formation et notre pédagogie de la manière la plus radicale, que nous assumions aujourd'hui les contrecoups de réformes indispensables avant que leurs conséquences ne deviennent demain dévastatrices, que nous cessions d'orienter nos réflexions à travers le prisme d'un exercice essentiellement judiciaire et que, enfin, nous formions des alliances.

Si nos institutions échouent à anticiper ces échéances, nous nous fragmenterons. La souplesse de l'exercice professionnel et les réseaux développés par certains avocats leurs permettront de se construire à coté de nos structures représentatives. Certains se constitueront en corps homogènes, développeront leur *soft law*, leur déontologie, les contractualiseront avec leurs clients. Ils chercheront des alliances et pérenniseront leur exercice. Notre Barreau deviendra une fédération.

Le paradoxe est que les institutions de notre profession produisent des travaux de grande qualité dans des laboratoires d'idées qu'elles ont su créer, mais échouent à donner un sentiment de lisibilité à leurs actions et à exprimer une *stratégie*.

Nous pourrions accepter sans difficultés l'idée d'être en désaccord avec cette stratégie, de penser que ce n'est pas la priorité, qu'une autre direction aurait dû être privilégiée. Un tel désaccord vaudrait toujours mieux que l'absence de stratégie. Car au moins, nous aurions le sentiment qu'une orientation a été adoptée et que l'ensemble des efforts institutionnels de la profession convergent vers un objectif défini.

Quelle est la stratégie de la profession? Où nos institutions souhaitent-elles nous emmener ? Quels sont les objectifs – quantitatifs et qualitatifs - fixés pour la profession à une échéance de 5 ou 10 ans ? Si nous avions pu poser ces questions aux avocats des 161 Barreaux de France, les réponses n'auraient pas manqué de nous surprendre.

C'est aujourd'hui le CNB qui incarne la représentation nationale de la profession. C'est à lui d'exprimer cette stratégie et d'adresser un message visible et lisible sur les orientations de la profession.

Aujourd'hui, chacun sait que notre monde avance dans celui de l'innovation, de la mobilité, de la pluridisciplinarité, et dans celui de l'excellence. Aucun de ces concepts, aucune de ces ambitions n'est indigne, aucune ne justifie l'ignorance volontaire – parfois le mépris – dans lesquels on les confine.

Rejeter les marqueurs qui accompagnent la vie quotidienne de chacun est un déni de modernité, un repliement sur soi et une régression qui sera fatale si on continue à s'y complaire et aboutira inéluctablement à la disparition d'une partie de ce que nous sommes, sans pour autant affecter les femmes et les hommes de nos Barreaux, qui sauront eux soit créer leur propre système de gouvernance, soit s'en abstraire, pour retrouver dans un monde globalisé et sans frontières la place qui est la leur comme acteurs essentiels de la confiance, de la prospérité et de la fraternité, où nos institutions auraient du non seulement les accompagner, mais les précéder.

Notre espérance et notre force résident précisément dans le fait que notre profession possède tous les outils et toutes les qualités qui peuvent lui permettre d'appréhender avec optimisme cette transformation.

En effet, l'examen des stratégies de changement mises en œuvre dans les très grandes organisations afin de les orienter vers les nouveaux défis auxquels elles étaient confrontées (concurrence, sédimentation, gouvernance, diversification) démontre qu'elles ont toutes puisé dans les mêmes ressources afin d'élaborer une conduite du changement : investir la jeunesse, se réapproprier et promouvoir leur actifs intellectuels (leur histoire, leur savoir-faire, leur patrimoine), mieux gérer et partager le savoir.

Notre profession a en main toutes les cartes, elle possède tous les talents : compétence, jeunesse, liberté, histoire. Elle peut incarner toutes les espérances.

En menant ces réflexions, en élaborant ces propositions, nous espérons qu'avec une sagesse rassemblée, nous comprendrons tous que l'excellence, l'agilité et l'innovation, la mobilité et la pluridisciplinarité, la symétrie des attentions et le légitime désir d'être heureux dans la profession constituent désormais, dans ce siècle adolescent, une partie nouvelle et inaliénable de nos principes essentiels, auxquels ils se mêlent désormais, dans l'espace et le temps.

LISTE DES PROPOSITIONS

Excellence

- Mise en œuvre par la profession d'un plan national de sensibilisation avec l'ensemble des facultés de droit, afin de présenter aux étudiants dès la fin de L2 et en fin de L3 un panorama complet et lucide des réalités de l'exercice de la profession, leur apporter tous les éclaircissements en prévision de leurs choix de matières et de parcours
- Amplifier l'harmonisation de l'examen national aux CPFPA et assurer une plus grande égalité des chances en imposant une correction croisée des copies à l'échelle nationale
- Fixer une note éliminatoire de 7/20 au Grand Oral
- Equilibrer la composition des jurys d'examen du CRFPA en assurant une co-présidence égalitaire entre avocats et professeurs de droit
- Réduire le nombre de matières enseignées dans les CRFPA et exclure de la liste des enseignements tout enseignement juridique à l'exception de la procédure, enseignée dans le cadre du foisonnement
- Introduire dans les enseignements des CRFPA des cours dédiés aux Humanités (économie, sciences politiques, histoire contemporaine, géopolitique, sociologie)
- Offrir une formation sur la pédagogie à toute personne enseignant dans les CRFPA
- Supprimer les enseignements en amphithéâtre dans les CRFPA et imposer l'enseignement en groupes limités à 35 personnes
- Etablir un Plan National des Cliniques Juridiques
- Rendre l'enseignement par un avocat au sein d'une clinique juridique (en tout lieu, Universités, Préfectures, espaces définis en accord avec les Conseils Départementaux de l'Accès au Droit) éligible à la formation continue
- Etablir un tableau harmonisé des informations devant être renseigné par les Ordres dans le cadre de la gestion de l'exercice professionnel, regroupant des informations sur le parcours de l'avocat (exeat, exercice en entreprise, etc.) afin de dresser une cartographie précise des départs et des parcours professionnels

Agilité et Innovation

- Consacrer 4 heures parmi les 20 heures dédiées chaque année à la formation continue à l'enseignement et à la mise à jour des connaissances en matière de déontologie (déontologie spécifique, actualité générale de la déontologie, etc.)
- Etablir dans le cadre de la formation continue, un « parcours du jeune avocat » entre la première et la cinquième année, permettant à celui-ci d'acquérir les savoir-faire les plus utiles en matière de développement personnel et de gestion de la carrière
- Adapter l'offre de formation continue, en utilisant notamment les outils numériques qui permettraient de contrer les disparités territoriales et de diminuer les obstacles financiers et géographiques existant.
- Etendre l'accord de partenariat existant entre l'ENM et les CRFPA afin de mettre en commun la documentation proposée par chacun pour la formation initiale et continue
- Ouvrir l'ensemble des formations de l'EFB aux magistrats et aux juristes d'entreprise qui le souhaitent en temps qu'auditeurs libres
- Autoriser la rémunération de l'apport d'affaires entre avocats
- Autoriser l'ouverture - minoritaire - du capital des cabinets d'avocats aux investisseurs non issus de professions règlementées
- Créer dans les Barreaux des espaces de travail collaboratifs s'inspirant des aménagements et de l'ergonomie rencontrés dans les jeunes entreprises innovantes (espaces de co-working, forte connectivité, esthétique innovante, etc.)
- Instituer un « corps des parrains » de la profession, au bénéfice des jeunes avocats
- Développer une culture de l'innovation en intégrant la notion de risque entrepreneurial dans l'apprentissage de l'avocat
- Sensibiliser les cabinets d'avocats à de nouvelles offres à destination de leur clientèle, incluant notamment la mise à disposition de « formulaires intelligents », d'information juridique générale (offres Freemium)
- Sensibiliser les cabinets d'avocats à développer une stratégie de marque permettant de dépasser le nom des fondateurs et d'assurer le rayonnement du cabinet à travers d'autres formes d'expression de la marque
- Introduire dans le management des cabinets des pratiques et des outils empruntés au monde de l'entreprise : développer le travail en mode *projet*, confier des missions aux plus jeunes collaborateurs en matière de développement du cabinet, fixer des entretiens réguliers et, en toute hypothèse bi-annuels
- Professionnaliser la gestion des cabinets, en favorisant l'émergence dans le management des cabinets de non-avocats, comme les secrétaires généraux

- Créer ou contribuer à la création d'incubateurs, comme celui du Barreau de Paris
- Etablir des relations institutionnelles avec la « French Tech », devenir membres des grandes associations numériques et s'y rendre disponible pour y exercer des missions d'étude, pour s'y tenir informé des évolutions technologiques et faire valoir les positions de la profession sur le développement du numérique dans la pratique du droit
- Créer au sein de chaque Ordre un Observatoire de l'innovation, confié à des confrères de moins de 5 années d'exercice afin de favoriser l'émergence de nouvelles pratiques en matière de numérique et de management des cabinets
- Introduire dans les offres de formation initiale et continue des ateliers dédiés au codage et à l'économie numérique

Mobilité

- Organiser les Etats Généraux de la Mobilité Professionnelle afin de repenser la mobilité de l'avocat à l'extérieur de la profession et le retour de celui-ci dans la profession
- Faciliter la mobilité territoriale de l'avocat en facilitant l'installation dans plusieurs Barreaux
- Réunir et fortifier la filière juridique en mettant en œuvre la première étape d'une grande profession du droit en réunissant les professions de juristes d'entreprises et d'avocats
- Donner date certaine et force probante à l'e-acte d'avocat
- Donner force exécutoire à l'acte authentique d'avocat dans le cadre des transactions conclues à la suite d'une médiation ou d'une procédure participative
- Formaliser la validation du divorce par consentement mutuel par l'acte authentique d'avocat
- Etablir via les CRFPA un suivi de leurs 4 dernières promotions afin de mesurer le nombre et la nature des éventuelles reconversions professionnelles
- Autoriser les juristes d'entreprise d'une pratique professionnelle d'au moins huit années à l'étranger à bénéficier de l'article 98, 3° du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991
- Intégrer dans le calcul de l'ancienneté des juristes d'entreprise les prestations juridiques exercées pour le compte des clients/usagers de l'entreprise
- Développer la communication et la pédagogie autour de tous les instruments permettant de développer la pluridisciplinarité et l'interprofessionnalité (SPFPL & SPE)

Symétrie des attentions

- Confier à un institut spécialisé et indépendant le soin de mener un audit approfondi de la profession en matière de parité et de diversité
- Demander aux ordres professionnels d'effectuer auprès de la Commission Egalité du CNB un *reporting* annuel sur la parité, sous forme de déclaration publique
- Développer au stade de la formation initiale et de la formation continue, les enseignements sur les biais inconscients
- Diffuser auprès des structures d'exercice, à travers les ordres professionnels, un « *Kit Diversité* », composé (i) d'un outil d'autodiagnostic, ainsi que (ii) d'une information sur les contraintes juridiques liées au recueil des données de la diversité et (iii) sur les moyens de s'engager pour la parité et la diversité
- Créer au sein des 5 premiers Barreaux français un programme pilote réunissant cinquante cabinets d'avocats acceptant de recruter pour un stage en M2 ou pour le stage final CRFPA des étudiants et jeunes élèves avocats boursiers et issus de lycées situés en Zones d'Education Prioritaire
- Généraliser dans les Barreaux la création de Commissions Egalité, Harcèlement et Discrimination, en assurant la publicité de leur composition et règles de fonctionnement
- Assurer une meilleure efficacité et une plus grande effectivité des poursuites en matière disciplinaire

Etre heureux

- Diminuer le délai de franchise de prise en charge pour l'aligner sur le régime général
- Développer au sein des Barreaux des dispositifs de suppléance en cas d'empêchement de l'avocat pour cause de maladie ou grossesse
- Négocier au niveau des Ordres auprès des partenaires, et pour les avocats inscrits au Barreau des conditions particulières préférentielles en matière d'assurance santé complémentaire, d'assurance perte de collaboration et de prêts bancaires
- Centraliser les démarches administratives auprès d'un guichet unique pour les cotisants

TABLE DES MATIERES

I. Nos défis, nos interrogations, notre résilience 4

1.1. SOCIOLOGIE DE LA PROFESSION D'AVOCAT 4

1.1.1. Ce que nous pouvons savoir 4

1.1.2. Ce que nous connaissons mal 9

1.1.2.1. Le « marché du droit » ne s'est pas rétréci à la mesure de l'augmentation du nombre d'avocats. La profession est donc productive. 9

1.1.2.2. Les avocats n'entrent pas plus tard dans la profession 10

1.1.2.3. Les avocats ne sont pas, dans leur grande majorité, leurs propres patrons 10

1.1.2.4. Les avocats ne quittent pas massivement la profession 10

1.1.3 Ce que nous ne savons pas encore 11

1.1.3.1. L'absorption des diplômés du CAPA 11

1.1.3.2. La durée moyenne de recherche d'un contrat de collaboration, à la sortie de l'école 11

1.1.3.3. Les difficultés nées de la collaboration libérale demeurent difficiles à appréhender 12

1.1.3.4. Le sort des ex-avocats, à la sortie de la profession 12

1.2. LA SOCIETE FRANÇAISE ET NOUS 13

1.2.1. L'évolution sociologique de la société française : plus nombreuse, plus âgée, moins créatrice de richesse, plus inquiète, plus connectée 13

1.2.2. La transition numérique de la société 15

1.2.3. La somme de tous les défis 17

II. Excellence 21

2.1. INTENSIFIER LE DIALOGUE AVEC LES UNIVERSITES DANS L'INTERET DE L'ETUDIANT 22

2.2. REFORMER L'ENSEIGNEMENT DANS LES CRFPA 24

2.2.1 Poursuivre la réforme de l'accès initial 24

2.2.2 Réformer les enseignements dans les CRFPA 26

2.2.3. Investir dans les Cliniques Juridiques 30

2.2.4. Etablir une cartographie des promotions d'élèves avocats et un suivi des carrières. 34

III. Agilité et Innovation 35

3.1. REDONNER TOUTE SA FONCTION A LA FORMATION CONTINUE ET EN ETENDRE LE RAYONNEMENT 36

3.2. EXPRIMER TOUT LE POTENTIEL DE LA COLLABORATION 39

3.2.1. Cadre sociologique de la collaboration 39

3.2.1.1. La collaboration à Paris 40

3.2.1.2. La collaboration en province 41
3.2.2. Cadre légal 42
3.2.2.1. Le cadre légal de la collaboration 42
3.2.2.2. Le développement d'une « soft law » de la collaboration 44
3.2.3. Des blocages et des frustrations qui persistent 44
3.2.3.1. En réalité, les collaborateurs libéraux peinent à développer une clientèle personnelle 44
3.2.3.2. Les collaborateurs ne se sentent pas accompagnés dans la gestion de leur carrière 45
3.2.4. Propositions 46
3.2.4.1. Autoriser la rémunération de l'apport d'affaires entre avocats 46
3.2.4.2. Autoriser l'ouverture – minoritaire – du capital des cabinets d'avocats aux investisseurs non issus de professions réglementées 47
3.2.4.3. Créer dans les Barreaux des espaces de travail collaboratifs s'inspirant des aménagements et de l'ergonomie rencontrés dans les jeunes entreprises innovantes (espaces de co-working, forte connectivité, esthétique innovante, etc.) 48
3.2.4.4. Instituer un « corps des parrains » de la profession, au bénéfice des jeunes avocats 49
3.3. FAIRE DE LA PROFESSION UN MODELE DE TRANSFORMATION NUMERIQUE 50
3.3.1. Un modèle économique remis en cause par les nouvelles technologies de l'innovation 52
3.3.1.1. Incrémentale/rupture 52
3.3.1.2. Du modèle économique 53
3.3.1.3. Diffuser la culture de l'innovation 57
3.3.2. Les Technologies 57
3.3.2.1. Panorama des outils 58
(a) Les outils classiques 58
(b) Les outils nouveaux. 58
3.3.2.2. Amie ou ennemie ? 61
3.3.3. Propositions en matière de numérique 61
3.3.3.1. En matière de formation et de gestion des cabinets 61
3.3.3.2. Pour le CNB et les Ordres 62
IV. Mobilité 63
4.1. LA MOBILITE DE L'AVOCAT : UNE REALITE MECONNUE 63
4.1.1. La mobilité de l'avocat à l'extérieur de la profession 63
4.1.1.1. L'absence d'instrument de mesure 63
4.1.1.2. Une réalité difficile à appréhender 64
(a) Le départ des avocats vers les directions juridiques 64
(b) Le départ des avocats vers la magistrature 65
(c) Le départ des avocats vers d'autres professions, juridiques ou non 66
(d) Le retour des avocats 66
(e) La mobilité territoriale de l'avocat 67
4.1.2. La mobilité des professions juridiques vers la profession d'avocat 67
4.1.3. La pluridisciplinarité 69

4.1.3.1. Chercher de nouveaux espaces d'expression de l'avocat 69
4.1.3.2. Créer une nouvelle Profession 71
4.1.3.3. Etablir de nouvelles alliances 74
(a) Les SPFPL 75
(b) Les SPE 75
4.2. PROPOSITIONS 77
4.2.1. Proposition n° 1 : Etablir via les CRFPA un suivi de leurs 4 dernières promotions afin de mesurer le nombre, la nature des éventuelles reconversions professionnelles 77
4.2.1. Proposition n° 2 : Organiser des Etats Généraux de la Mobilité Professionnelle afin de repenser la mobilité de l'avocat à l'extérieur de la profession et le retour de celui-ci dans la profession 77
4.2.3. Proposition n°3 : Faciliter la mobilité territoriale de l'avocat en facilitant l'installation dans plusieurs Barreaux 78
4.2.4. Proposition n°4 : Réunir et fortifier la filière juridique en mettant en œuvre la première étape d'une grande profession du droit en réunissant les professions de juristes d'entreprise et d'avocats 79
4.2.5. Proposition n° 5 : Autoriser les juristes d'entreprise d'une pratique professionnelle d'au moins huit années à l'étranger à bénéficier de l'article 98, 3° du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991 79
4.2.6. Proposition n°6 : Intégrer dans le calcul de l'ancienneté des juristes d'entreprise les prestations juridiques exercées pour le compte des clients/usagers de l'entreprise 80
V. Symétrie des Attentions 81
5.1. L'ETAT ACTUEL DE LA PROFESSION D'AVOCAT 82
5.1.1 La parité dans la profession d'avocat, objectif non atteint à ce jour 82
5.1.1.1. Des disparités de revenus 83
5.1.1.2. Un mode d'exercice orienté vers la collaboration 85
5.1.1.3. Des discriminations, actes et propos de nature sexiste 87
5.1.1.4. Des départs plus nombreux de la profession 90
5.1.2 La profession ne prend pas en compte la diversité 91
5.1.2.1. L'absence de statistiques fiables et de politiques institutionnelles sur la diversité 92
5.1.2.2. L'absence de traitement des sujets liés aux intersectionnalités 93
5.1.2.3. Un sentiment communément partagé d'entre-soi 94
5.2. PROPOSITIONS DE REFORME 96
5.2.1. Le chemin parcouru 96
5.2.1.1. L'adoption de normes contraignantes, notamment en matière de congé maternité / paternité ou encore de représentativité des ordres professionnels 96
5.2.1.2. La création d'instances chargées de promouvoir l'égalité et de lutter contre les discriminations 96
5.2.1.3. L'encouragement des bonnes pratiques au sein des cabinets d'avocats 97
5.2.2. Les avancées nécessaires 97
5.2.2.1. Axe n° 1 : Etablir un diagnostic précis de la parité et de la diversité au sein du Barreau 97
5.2.2.2. Axe n° 2 : Encourager les avocats à promouvoir la parité et la diversité 99

5.2.2.3. Axe n° 3 : Permettre aux victimes de sortir du silence et rendre la procédure disciplinaire plus efficace 102

VI. Etre Heureux 106

6.1 MIEUX CONCILIER VIE PROFESSIONNELLE ET PERSONNELLE 107

6.1.1 La remise en cause du modèle traditionnel d'organisation du travail par les nouvelles générations 107

6.1.2 Les préconisations 108

6.1.2.1. Les solutions pouvant être apportées par le développement de nouvelles méthodes de management par les cabinets d'avocats 108

6.1.2.2. Les solutions pouvant être apportées par le développement des outils numériques par les juridictions 110

6.2. ETRE MIEUX PROTEGES FACE AUX ACCIDENTS DE LA VIE 112

6.2.1 La faible protection sociale des avocats 112

6.2.2 Les préconisations 114

IL EST ENCORE TEMPS 116

LISTE DES PROPOSITIONS 119

TABLE DES MATIERES 123

ANNEXES 127

ANNEXES

Annexe 1

Liste des Personnes auditionnées

- **Basile Ader**, avocat au Barreau de Paris, Vice-Bâtonnier élu de l'Ordre
- **Pierre Aidan**, avocat au Barreau de Paris, co-fondateur de Legalstart
- **Safya Akorri**, avocat au Barreau de Paris
- **Louiza Amhis**, avocat au Barreau de Paris
- **Stéphanie Audra-Moisson**, avocat au Barreau de Rouen
- **Xavier Aurey**, chercheur à l'Université de Caen
- **Emmanuelle Barbara**, avocat au Barreau de Paris
- **Régine Barthélémy**, avocat au Barreau de Montpellier, membre du Bureau du Conseil National des Barreaux
- **Sarah-Laure Becker**, avocat au Barreau de Paris
- **Constance Bellec**, avocat au Barreau de Rennes
- **Vincent Berthat**, avocat au Barreau de Dijon, Président d'honneur de la Confédération Nationale des Avocats
- **Laura Bertilotti**, avocat au Barreau de New York
- **Avi Bitton**, avocat au Barreau de Paris, membre du Conseil National des Barreaux, Président du Manifeste des Avocats Collaborateurs
- **Saliha Blalouz**, avocat au Barreau de Rouen
- **Valentine Bleicher**, avocat aux Barreaux de Paris et de New York

- **Janine Blosfeld**, avocat au Barreau de Rennes
- **Jérémie Boccara**, avocat au Barreau de Paris, Secrétaire de la Conférence
- **Alexandra Boisramé**, avocat au Barreau d'Aix-en-Provence, Première Vice-Présidente de la Fédération Nationale des Unions des Jeunes Avocats
- **Caroline Bondais**, avocat au Barreau du Val-de-Marne
- **Florian Borg**, avocat au Barreau de Lille, Ancien Président du Syndicat des Avocats de France
- **François Bourrier**, avocat au Barreau de Paris
- **Béatrice Brugues-Reix,** avocat au Barreau de Paris, membre du Conseil de l'Ordre, coordinatrice de l'Incubateur du Barreau de Paris
- **Massimo Bucalossi**, avocat au Barreau de Paris, membre du Conseil National des Barreaux
- **Jean-Pierre Buyle**, avocat au Barreau de Bruxelles, ancien Bâtonnier de Bruxelles
- **Olivier Chaduteau**, Fondateur et Président de Day One
- **Emilie Chandler**, avocat au Barreau de Paris, Présidente de la Fédération Nationale des Unions des Jeunes Avocats
- **Marion Chapuis**, avocat au Barreau de Grenoble
- **Thomas Charat**, avocat au Barreau de Paris, Président de l'Union des Jeunes Avocats de Paris
- **Philippe Charles**, avocat au Barreau de Paris
- **Stephen Chauvet**, avocat au Barreau de Paris
- **Nicolas Chiaffredo**, avocat au Barreau de Rennes
- **Neary Claude-Lemant**, avocat au Barreau de Lille
- **Sandrine Clavel**, Présidente de la Conférence des Doyens d'Université, Doyen de la Faculté de droit et sciences politiques de l'Université de Paris-Saclay
- **Thomas Clay**, Professeur agrégé de droit privé, Doyen honoraire de la Faculté de droit et de sciences politiques de l'Université de Paris-Saclay
- **Laurie Comero**, avocat au Barreau de Bordeaux
- **Raphaël Cottin**, avocat au Barreau de Lyon

- **Bertrand Couderc**, avocat au Barreau de Bourges, ancien Président du Syndicat des Avocats de France
- **Olivier Cousi**, avocat au Barreau de Paris
- **Thibaut Cressard**, avocat au Barreau de Rennes
- **Pierre Crocq**, Agrégé des facultés de Droit, Président de l'Association des Directeurs d'Instituts d'Etudes Judiciaires.
- **François-Antoine Cros**, avocat au Barreau de Tours, membre du Bureau du Conseil National des Barreaux
- **Cécile David**, avocat au Barreau de Rouen
- **Louis Degos**, avocat au Barreau de Paris, Président de la Commission Prospective du Conseil National des Barreaux
- **Yohan Dehan**, avocat au Barreau de Paris
- **Arnaud Delomel**, avocat au Barreau de Rennes
- **Bruno Dondero**, Professeur agrégé des Universités
- **Eva Dubois**, avocat au Barreau de Rennes
- **Emmanuelle Duez**, Fondateur et Présidente de The Boson Project
- **Valérie Duez Ruff**, avocat aux Barreaux de Madrid et de Paris
- **Corentin Dupouey**, avocat au barreau de Bobigny
- **Pascal Eydoux**, avocat au Barreau de Grenoble, Président du Conseil National des Barreaux
- **Christiane Féral-Schuhl**, avocat aux Barreaux de Paris et du Québec, Ancien Bâtonnier de l'Ordre
- **Stéphanie Fougou**, Présidente de l'Association Française des Juristes d'Entreprise, Directrice Juridique du Groupe Vallourec
- **Delphine Gallin**, avocat au Barreau de Marseille, Présidente de la commission Statut Professionnel de l'Avocat du Conseil National des Barreaux
- **Pierre-Yves Gautier**, Professeur agrégé des Universités
- **Sophie Gavard**, juriste au sein du Groupe Avril, ancien avocat
- **Maïté Genauzeau**, avocat au Barreau de la Roche-sur-Yon

- **Benoît Girardin**, avocat au Barreau de Paris
- **Julie Graindorge**, avocat au Barreau de Rouen
- **Nicolas Guérin**, Président du Cercle Montesquieu, Directeur juridique du groupe Orange
- **Serge Guinchard**, Agrégé des facultés de droit, Professeur émérite de droit privé, ancien Recteur
- **Jennifer Halter**, avocat au Barreau de Paris
- **Christophe Ingrain**, avocat au Barreau de Paris, ancien magistrat
- **Christophe Jamin**, Professeur agrégé des Universités, Directeur de l'Ecole de Droit de Sciences Po
- **Enke Kebede**, Directrice de l'Ecole Régionale des Avocats du Grand Est
- **Grégoire Kopp**, Directeur de la communication d'Uber
- **Mélodie Kudar**, avocat au Barreau de Versailles
- **Anna Lancien**, avocat au Barreau de Rouen
- **Stéphane Larrière**, Directeur juridique d'Atos International
- **Benjamin Lasry**, Sollicitor England & Walles, ancien avocat au Barreau de Paris
- **Sophie Latraverse**, Directrice du Secrétariat général du Défenseur des droits, ancien avocat au Barreau du Québec
- **Nadia Lebeche**, avocat au Barreau de Rouen
- **Aude Le Brun**, avocat au Barreau de Rennes
- **Julie Le Goff**, avocat au Barreau de Lyon
- **Jean-Baptiste Lelandais**, avocat au Barreau de Rouen
- **Clotilde Lepetit**, avocat au Barreau de Paris, Présidente de la Commission Égalité du Conseil National des Barreaux
- **Marie Lepeuc**, avocat au Barreau de Rouen
- **Eric Le Quellenec**, avocat au Barreau de Paris, Vice-Président de l'Union des Jeunes Avocats de Paris
- **Emilie Le Thies**, avocat au Barreau de Rennes

- **Olivier Leurent**, Directeur de l'Ecole Nationale de la Magistrature
- **Yves Mahiu**, avocat au Barreau de Rouen, Président de la Conférence des Bâtonniers
- **Nicolas Mallebrera**, avocat au Barreau de Vannes
- **Lucie Marchix**, avocat au Barreau de Rennes
- **Hélène Maréchal-Huet**, magistrat, ancien avocat
- **Olivier Mathiot**, CEO de PriceMinister – Groupe Rakuten
- **Antoni Mazenq**, avocat au Barreau de Paris
- **Elizabeth Ménesguen**, avocat au Barreau du Val-de-Marne, Présidente de la Commission Formation du Conseil National des Barreaux
- **Marie Mercat-Bruns**, maître de conférences en droit privé à la Chaire de droit social du Conservatoire National des Arts et Métiers
- **Stéphane Mercier**, directeur général du groupe Armony
- **Alexandra Miossec**, avocat au Barreau de Brest
- **Catheline Modat**, avocat au Barreau de Paris
- **Frédéric Moréas**, avocat au Barreau de Paris
- **Marc Mossé**, Vice-Président de l'AFJE, Directeur des Affaires Juridiques et des Affaires Publiques de Microsoft
- **Alexandre Moustardier**, avocat au Barreau de Paris
- **Jean-Yves Moyart**, avocat au Barreau de Lille
- **Thi My Hanh Ngo-Folliot**, avocat au Barreau de Paris, Présidente de la Confédération Nationale des Avocats
- **Aminata Niakate**, avocat au Barreau de Paris, Vice-Présidente de la Fédération Nationale des Unions de Jeunes Avocats
- **Giovanna Nino**, avocat au Barreau de Paris
- **Karine Parenty**, avocat au Barreau de Rouen
- **Camille Parra**, responsable des affaires publiques de Tech In France
- **Marie-Aimée Peyron**, avocat au Barreau de Paris, Bâtonnier élue de l'Ordre

- **Dominique Piau**, avocat au Barreau de Paris, ancien membre du Conseil de l'Ordre, Membre du Conseil National des Barreaux
- **Julien Pignon**, avocat au Barreau de Paris
- **Benjamin Pitcho**, avocat au Barreau de Paris, Membre du Conseil de l'Ordre, coordinateur de l'Incubateur du Barreau de paris
- **Timothée Rambaud**, startuper, Co-fondateur de Legalstart
- **Denis Raynal**, avocat au Barreau de Paris, Président de l'association des Avocats Conseils d'Entreprise
- **Loïc Rivière**, Délégué Général de Tech in France
- **Cécile Rodriguez**, avocat au Barreau d'Aix-en-Provence
- **Roland Rodriguez**, avocat au Barreau de Grasse, Vice-Président du Conseil National des Barreaux
- **Franck Rogowski**, avocat au Barreau de Rouen
- **Pierre-François Rousseau**, avocat au Barreau de Paris
- **Richard Sedillot**, avocat au Barreau de Rouen
- **Carbon de Sèze**, avocat au Barreau de Paris
- **Emmanuelle Seze**, avocat au Barreau de Rennes
- **Rubin Sfadj**, avocat aux Barreaux de New York et Marseille
- **Frédéric Sicard**, avocat au Barreau de Paris, Bâtonnier de l'Ordre
- **Roy Spitz**, avocat au Barreau de Nice, Vice-Président de la Confédération Nationale des Avocats
- **Jean-Bernard Thomas**, avocat au Barreau de Paris, vice-Président du Conseil National des Barreaux
- **Arnaud Touati**, avocat au Barreau de Paris
- **Guillaume Valette-Valla**, Secrétaire général de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique, ancien magistrat
- **Maxime Wagner**, startuper, co-fondateur de Captain Contrats
- **Philippe Wagner**, startuper, co-fondateur de Captain Contrats

- **Thierry Wickers**, avocat au Barreau de Bordeaux, ancien Président du Conseil National des Barreaux, ancien Président de la Conférence des Bâtonniers, ancien Bâtonnier du Barreau de Bordeaux
- **Gaël Zouaoui**, Président de l'Association des Elèves Avocats

Annexe 2

Lettre de mission

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Paris, le 20 OCT. 2016

LE GARDE DES SCEAUX
MINISTRE DE LA JUSTICE

Maître,

Dans les mois qui viennent, la formation initiale des avocats va faire l'objet de deux réformes importantes. D'une part, l'examen d'entrée dans les CRFPA va être profondément remanié, tant dans son contenu que dans ses modalités, puisqu'il sera désormais national. D'autre part, la formation dispensée dans les centres de formation va être revue, pour en accentuer le caractère professionnalisant.

Ces réformes ne peuvent se faire sans envisager dans le même temps ce que sera le métier que les élèves avocats auxquels elles s'appliqueront pratiqueront dans les années suivant leur formation.

Il est essentiel que ces étudiants qui s'inscrivent toujours plus nombreux dans les facultés de droit, avec le souhait d'exercer le métier d'avocat, aient une vision claire de la profession vers laquelle ils s'orientent. Or je crains que ce ne soit pas le cas.

En outre, la profession d'avocats me semble aujourd'hui traversée par le doute sur son avenir. Et cette inquiétude paraît concerner également, et assez largement, les jeunes avocats, ce qui constitue un constat inquiétant.

La possibilité de trouver une collaboration, de déployer ses compétences au sein d'une structure, éventuellement de s'associer, de développer une clientèle, de s'installer à son propre compte, sont source de nombreuses interrogations.

Maître Kami Haeri
6-8 avenue de Messine
75008 Paris

13, place Vendôme
75042 Paris Cedex 01
Téléphone : 01 44 77 60 60
www.justice.gouv.fr

Les relations avec les autres professions, du droit et du chiffre, qui sont amenées à se développer, apparaissent encore à divers égards comme problématiques.

Le développement des nouvelles technologies pose enfin la question du rôle de l'avocat, et de sa compétitivité, à tel point que certains avocats, notamment jeunes, quittent la robe pour créer des start up.

Le constat de ces interrogations sur l'avenir de la profession, et notamment du jeune barreau, m'a amené à souhaiter la constitution d'un groupe de travail chargé d'en faire le diagnostic précis, et de proposer des mesures pour les résoudre.

En raison de votre forte implication en faveur du jeune barreau, que traduisent notamment vos travaux sur la formation, et de l'exemplarité de votre parcours professionnel, je souhaite vous confier cette mission.

A cette fin, vous constituerez un groupe de travail, composé d'avocats ayant une connaissance concrète de ces problématiques. La composition de ce groupe devra être représentative de la diversité de la profession, tant s'agissant des domaines et des modalités d'exercice que des barreaux d'origine, et assurer une parité homme-femme.

Avec les membres de ce groupe, vous vous attacherez d'abord à préciser la réalité actuelle et les perspectives de la profession : quels sont les services qui sont attendus d'elle, comment les justiciables recourent aux services juridiques, notamment des avocats, quel est l'impact prévisible des nouvelles technologies…

Vous vous interrogerez ensuite plus spécifiquement sur le jeune barreau, notamment sur les conditions d'entrée dans la profession, de son anticipation par les étudiants jusqu'aux premières années de collaboration, et les modalités d'exercice du métier lors de celle-ci.

Vous ferez ensuite des propositions permettant concrètement d'améliorer le parcours professionnel des jeunes avocats, d'adapter l'exercice de la profession aux nouvelles technologies, et de favoriser les relations avec les autres professions, dans une perspective tant nationale qu'internationale.

Pour ce faire vous pourrez procéder à toutes auditions ou consultations qui vous paraîtront nécessaires. Vous entendrez notamment les représentants des différentes instances et syndicats de la profession, ainsi que les représentants des étudiants en droit.

Ce groupe de travail débutera ses travaux dans les meilleurs délais et rendra ses conclusions d'ici la fin de cette année. Vos propositions pourront ainsi être étudiées par mes services, en concertation avec les représentants de la profession, afin de leur donner la suite appropriée.

Je vous prie d'agréer, Maître, l'expression de ma considération distinguée.

Bien à vous

Jean-Jacques URVOAS