



La branche des cabinets d'avocats connaît d'importantes mutations. En particulier, différentes études de l'OMPL montrent que le nombre de cabinets s'accroît tendanciellement. Cette évolution s'accompagne d'une progression globale de l'emploi dont la structuration est modifiée. Le nombre de travailleurs non-salariés – avocats collaborateurs, associés, indépendants – ne cesse de croître alors que les effectifs salariés tendent à rester stables, voire à diminuer pour certaines catégories socioprofessionnelles. C'est le cas des professions intermédiaires, catégorie qui recouvre les secrétaires et les assistants juridiques notamment.

Néanmoins, au-delà des constats, ces phénomènes restent assez peu étudiés. Parmi les causes probables de leur émergence figure l'évolution des modèles organisationnels des cabinets. Dans ce cadre, l'OMPL a souhaité évaluer l'incidence du développement des stratégies d'externalisation. En la matière, aucune analyse systématique n'a jamais été réalisée. Une étude qualitative a donc été menée afin d'offrir un premier repérage des processus d'évolution en cours et de leurs impacts.

ENQUÊTE QUALITATIVE MÉTHODOLOGIE

L'étude est fondée sur une enquête de terrain visant à produire des résultats qualitatifs. Dans un premier temps, une analyse de la perception institutionnelle des stratégies d'externalisation a été réalisée. Ce travail a consisté en l'analyse des productions du ministère de la Justice, des Barreaux, des syndicats professionnels susceptibles de traiter de l'externalisation d'un point de vue réglementaire ou organisationnel. Les rares contributions académiques évoquant le sujet ont aussi été exploitées. De même, les ouvrages à portée pédagogique destinés aux professionnels ont été étudiés.

Cette démarche a permis d'optimiser le protocole d'enquête. Au regard des résultats de cette première approche, des contraintes liées à la composition de l'échantillon et de la technicité

des phénomènes étudiés, le recours à l'entretien compréhensif a été choisi. Sur la base d'un guide d'entretien modulaire, l'objectif a été de favoriser une réelle démarche introspective chez les personnes enquêtées. 30 % des entretiens ont été réalisés en face-à-face, les 70 % restant ayant fait l'objet d'un entretien téléphonique. Ces entretiens, d'une durée moyenne de 50 minutes, ont été intégralement retranscrits préalablement à une analyse de contenu.

Dix entretiens exploitables permettant de distinguer onze expériences distinctes ont finalement été retenus. En raison de la taille réduite de l'échantillon, l'hétérogénéité des répondants a été privilégiée afin d'accroître la variabilité des expériences individuelles et des ressentis. Ainsi, l'échantillon est composé de trois avocats



41 % des cabinets sont dépourvus de main-d'œuvre salariée.



La taille du cabinet joue un rôle prédominant dans la visualisation de l'externalisation.

Les personnes travaillant dans le cadre d'un petit cabinet ont recours à des prestataires extérieurs. L'externalisation est aussi un phénomène assez répandu dans les grands cabinets. Elle revêt alors une dimension stratégique dans la conduite entrepreneuriale de l'activité.

« Je connais des cabinets qui externalisent à Madagascar. [...] Ils font de la dictée vocale et numérique, ils envoient ça par Internet. J'imagine qu'il y a beaucoup de secrétaires à Madagascar enfermées dans une pièce qui tapent nuit et jour et qui renvoient tout ça par Internet. »

associés, trois avocats collaborateurs, deux avocats indépendants, une secrétaire juridique et une avocate stagiaire. Dans le même esprit, la

diversité a été recherchée en termes de localisation, de spécialité et de taille des cabinets ainsi que de type de clientèle dominant.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

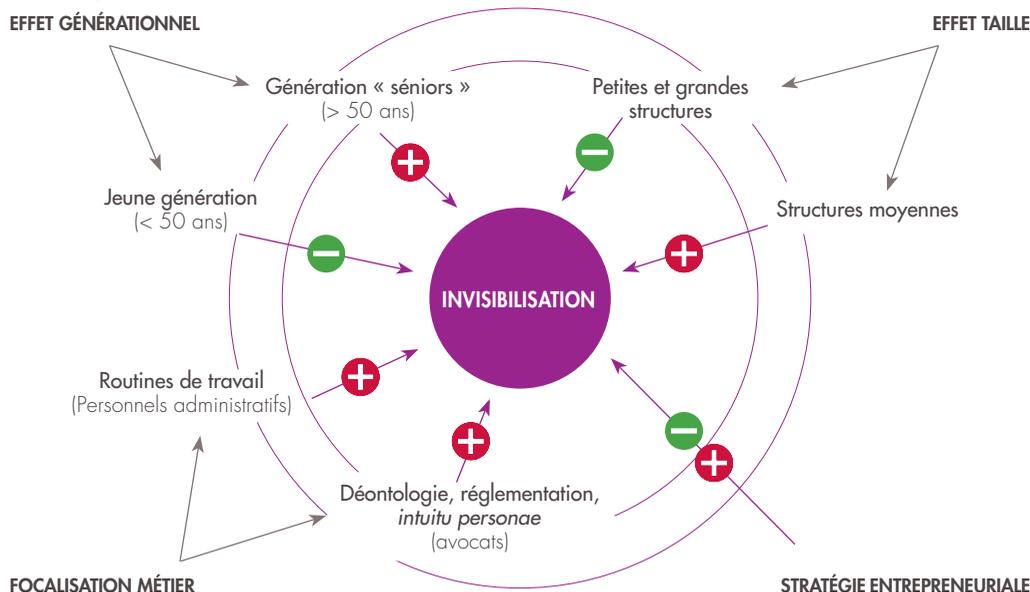
► EXTERNALISATION PARTIELLEMENT INVISIBLE

À de très rares exceptions près, la question de l'externalisation est absente des productions institutionnelles et académiques. Cette lacune découle de la rareté des informations décrivant les processus et la faible visibilité des relations interentreprises qu'ils nécessitent. En revanche, les ouvrages pédagogiques dédiés aux professionnels décrivent précisément les modalités de l'externalisation et prodiguent des conseils pour sa mise en place. Il existe donc un écart flagrant entre la perception institutionnelle et les pratiques des cabinets.

L'enquête de terrain révèle aussi une invisibilisation par les professionnels eux-mêmes. Elle est modulée en fonction de quatre facteurs principaux :

- **l'âge des professionnels** : pour les répondants âgés de 50 ans et plus, l'externalisation n'est pas envisagée ou envisageable. Cette caractéristique est partiellement liée à l'âge des employeurs et au maintien d'organisations traditionnelles de l'activité où l'internalisation de l'ensemble des tâches reste de mise. À l'opposé, pour les générations plus jeunes, l'externalisation semble faire partie de la culture professionnelle ;
- **la taille des cabinets** : les cabinets de taille moyenne ont plutôt tendance à privilégier l'internalisation des tâches. C'est au sein des cabinets de très petite taille et des plus grandes structures que l'externalisation est mise en œuvre ;
- **la stratégie entrepreneuriale** : les objectifs économiques des cabinets et les stratégies de développement influent directement sur le recours

⊕ Principaux facteurs jouant sur l'invisibilisation de l'externalisation



Clé de lecture :

Selon le matériau recueilli, un effet générationnel bivalent joue sur l'invisibilisation de l'externalisation au sein des cabinets. La génération des « séniors » a plutôt tendance à invisibiliser le phénomène, alors que les jeunes générations ont tendance à le rendre visible.

à l'externalisation. Pour certains, elle fait même partie intégrante du modèle économique de l'entreprise. Néanmoins, ces éléments répondent à des besoins différents en fonction de la taille des cabinets ;

- **la focalisation sur le métier :** plus les tâches externalisées concernent des domaines éloignés du cœur de métier du cabinet, plus leur externalisation est assimilée à une routine de travail. Il est ainsi naturel de faire appel à des prestataires de services pour la comptabilité ou la maintenance informatique, sans que cela soit assimilé à de l'externalisation. Ce phénomène est très sensible chez les avocats, quel que soit leur statut. Ils ont tendance à nier toute pratique d'externalisation car ils se focalisent sur leur métier sans considérer les activités de support, alors même qu'ils peuvent les déléguer à des prestataires extérieurs.

► MOTIFS À L'EXTERNALISATION

Les besoins ponctuels de spécialisation ou de capacité sont les deux motifs conduisant les cabinets à externaliser des tâches appartenant au cœur de métier. La recherche de spécialisation joue aussi pour les fonctions comptables et informatiques.

Le contexte économique tendu et l'intensification de la concurrence, que connaît la branche depuis une dizaine d'années, conduisent les cabinets à rationaliser au maximum les coûts. L'externalisation est un levier d'action stratégique permettant :

- **de compresser la masse salariale** par l'externalisation systématique de certaines fonctions de support ;
- **d'assurer la pérennité économique des entreprises** en déléguant ponctuellement des fonctions supports à des prestataires extérieurs. Ce motif est surtout repéré dans les très petites structures.

Chez les avocats indépendants, les tensions économiques, alliées à la recherche d'une maîtrise des temps de vie professionnels et privés, sont à l'origine d'un modèle original d'atomisation associative. Des locaux sont loués ou achetés par une association d'avocats indépendants qui recherchent uniquement un lieu d'accueil physique de la clientèle et la mutualisation de quelques



La gestion de l'informatique est le second domaine annexe le plus fréquemment évoqué.

Les activités citées concernent la maintenance du réseau informatique, lorsqu'il est présent, et des applications.

La notion de service informatique est étendue à des tâches comme la gestion du site Internet ou la maintenance des photocopieurs.

Un effet taille joue sur l'externalisation de ces fonctions ; les petits cabinets n'ont généralement pas de réseaux Intranet et leur seul recours à un prestataire informatique revêt un caractère très ponctuel pour l'achat d'un matériel ou une réparation.

Tâches externalisées

Les tâches directement liées au cœur de métier de l'avocat sont rarement externalisées. Les cabinets font appel à des avocats extérieurs lorsqu'ils ne maîtrisent pas un savoir-faire ou une connaissance spécifique.

Au sein des huit fonctions de support susceptibles d'être externalisées, trois principaux groupes peuvent être isolés.

- **Fonctions fréquemment externalisées :**

- la maintenance et les services informatiques (8 cas sur 11) ;
- la comptabilité (7 cas sur 11) ;
- l'accueil téléphonique (5 cas sur 11) ;

- **Fonctions parfois externalisées :**

- l'accueil physique (2 cas sur 11) ;
- la documentation (2 cas sur 11) ;

- **Fonctions peu ou pas externalisées :**

- le secrétariat (1 cas sur 11) ;
- le recrutement (0 cas sur 11).

D'autres fonctions de support annexes, comme l'entretien des locaux, ont été évoquées. L'externalisation est alors directement corrélée à la taille du cabinet, ce type de fonctions étant intégralement assumé par le personnel du cabinet au sein des très petites structures.

EN SAVOIR (+)

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

outils. Le travail est effectué au domicile, la grande majorité des fonctions de support sont externalisées et le recours aux nouvelles technologies de l'information est intensif.

► FACTEURS LIMITANT L'EXTERNALISATION

La maîtrise de la qualité des prestations, notamment pour les fonctions d'accueil téléphonique et physique, est un facteur important de limitation de l'externalisation. L'image du cabinet renvoyé aux clients peut être dégradée par le manque d'implication des personnels mis à disposition par les prestataires.

Corrélativement, les contraintes liées à l'intégration des prestataires au sein des cabinets peuvent aussi limiter le recours à l'externalisation. Les intervenants extérieurs ne possèdent pas la culture propre aux cabinets, les connaissances administratives spécifiques nécessaires au suivi des dossiers et, plus généralement, les routines de travail préexistantes.

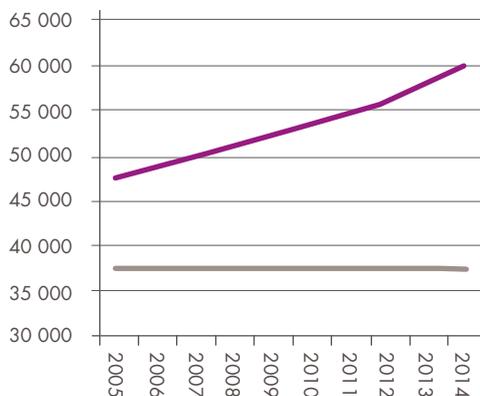
La confiance accordée au prestataire est aussi un facteur très limitant. La confidentialité des dossiers est en effet remise en question dès lors qu'un intervenant extérieur intervient dans la chaîne de production des services.

► EFFETS IMMÉDIATS SUR L'EMPLOI MITIGÉS MAIS IMPORTANTES ÉVOLUTIONS PRESENTIÈRES

Pour les répondants, les effets de l'externalisation sont, à l'heure actuelle, assez limités. Trois raisons expliquent cette perception :

- les procédures d'externalisation sont considérées comme un phénomène émergent et, donc, peu rependu. Toutefois, cette perception doit être tempérée par la tendance à l'invisibilisation. En outre, les visions de l'organisation des cabinets de demain accordent un rôle croissant à l'externalisation et au travail en réseau. C'est

④ Évolution des actifs



Source : Ministère de la justice et Actalians.

en particulier le cas lorsque le modèle de l'atomisation associative est considéré. Une diminution de l'emploi dans les fonctions support est globalement pressentie ;

- les effets en termes d'emploi sont parfois jugés comme neutres. L'externalisation est alors conçue comme un transfert de la main-d'œuvre de la branche vers les prestataires ;
- les stratégies d'externalisation sont concurrencées par d'autres stratégies de réduction des coûts mises en œuvre depuis de nombreuses années :

- le recours plus ou moins intensif aux collaborateurs libéraux et aux stagiaires permet de comprimer efficacement la masse salariale ;

- l'intensification du travail, favorisée par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, permet d'accroître la productivité individuelle et, incidemment, de limiter la multiplication des postes ;

- la diversification des tâches allouées à chaque travailleur permet de limiter les effectifs employés.

Il est à noter que les stratégies concurrentes à l'externalisation sont perçues comme des vecteurs de déqualification du travail et/ou de dégradation de la qualité de vie professionnelle.

Avocats
Salariés



Le recours à l'informatique tend à rendre superflus certains postes qui étaient traditionnellement considérés comme indispensables au sein du cabinet. Le rôle des secrétaires est ainsi profondément remis en question par l'utilisation intensive de l'ordinateur par les avocats.

« J'ai pris en charge effectivement beaucoup d'administratif que je ne faisais pas avant, parce que maintenant c'est beaucoup plus simple [...] On le voit même dans nos échanges avec les tribunaux. On est sur de la dématérialisation. [...] c'est une évolution naturelle qui d'ailleurs est encouragée par les barreaux et les juridictions. »