



L'OMPL (Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les professions libérales), association paritaire, conduit des études à la demande des CPNEF-FP (Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle). Ses travaux, centrés sur les questions emploi-formation, constituent des analyses fines des changements en cours. Ils apportent des éléments de réflexion aux partenaires sociaux dans le cadre de l'élaboration de leur politique emploi-formation. Les essentiels donnent une vision synthétique des principaux résultats de chaque étude.

MESURER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

L'enquête sur la qualité de vie au travail (QVT) des salariés des professions libérales a permis, via une enquête en ligne, d'interroger, les salariés et leurs employeurs sur leur perception de celle-ci. Il s'agit de la 3^e édition de cette enquête.

Le questionnaire diffusé permet de mesurer :

- le niveau de QVT des salariés, les facteurs sources de satisfaction et les axes à améliorer au travers de 56 questions réparties en six dimensions :
 - le contenu du travail (8 questions) ;
 - les conditions de travail (10 questions) ;
 - le parcours professionnel (7 questions) ;
 - les relations et collaborations (8 questions) ;
 - le management de proximité (5 questions) ;

- la stratégie et les responsabilités sociales (8 questions) ;

- le niveau d'hyperstress et les manifestations de stress les plus prégnantes pour les répondants, au travers de 9 items via une échelle en 8 points allant de « Pas du tout » à « Énormément ».

915 salariés ont répondu à l'enquête en ligne dont 305 au sein des cabinets d'avocats, ce qui représente 33 % de l'échantillon de répondants du secteur juridique.

Les répondants constituent un échantillon volontaire dont les caractéristiques ne sont pas entièrement représentatives de la population salariée du secteur dans son ensemble.



305

salariés des cabinets d'avocats ont répondu à l'enquête sur la QVT.

33 %

des répondants du secteur juridique.

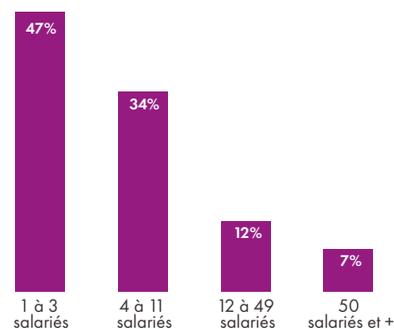
Profil des branches du secteur juridique

Branches	Effectifs salariés	Effectif enquête	Répartition des répondants
	48 914	305	33 %
	3 436	266	29%
	15 144	344	38%
	67 494	915	100%



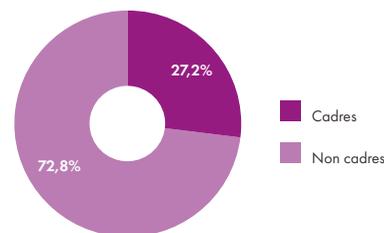
PROFIL DES RÉPONDANTS

Majorité de salariés de TPE



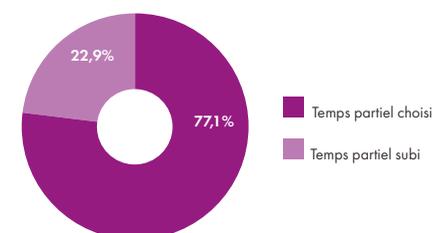
La répartition des répondants selon la taille des entreprises se concentre sur les TPE (moins de 11 salariés) puisque trois répondants sur quatre y travaillent. Cette répartition diffère de celle de la branche où 58,6 % des salariés travaillent dans une entreprise de moins de 11 salariés contre 81 % des répondants.

Principalement des non-cadres



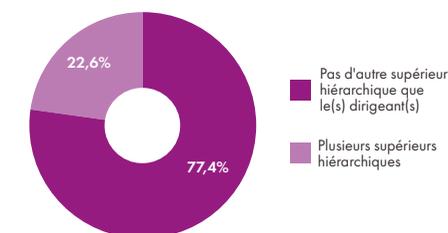
73 % des participants n'ont pas le statut cadre. Cette répartition, en fonction du statut, est similaire à celle de la branche où la proportion de salariés cadres est de 29 %.

Temps partiels essentiellement choisis (base 48 salariés à temps partiel)



Parmi les 16 % de salariés à temps partiel qui ont répondu à l'enquête, 77 % sont en temps partiel choisi et 23 % en temps partiel subi.

Cabinets faiblement hiérarchisés



77 % des répondants ont pour seul responsable hiérarchique le dirigeant du cabinet.

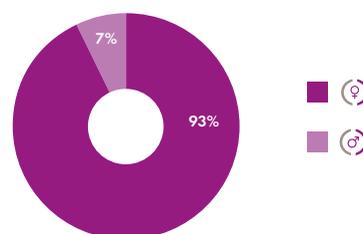


77,1 % de temps partiel choisi
19,7 % de managers
77,4 % ont un seul hiérarchique



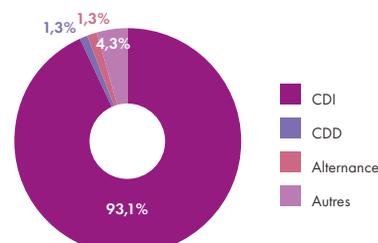
47 % de salariés d'une structure de 1 à 3 salariés
93 % de femmes
40,7 % âgés de 50 ans et +
72,8 % de cadres
93,1 % en CDI
84,3 % à temps complet

Essentiellement des femmes



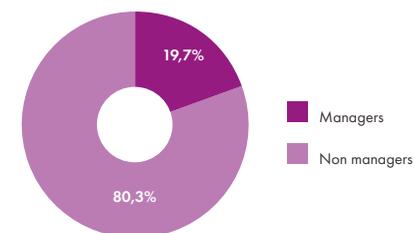
93 % des répondants sont des femmes. Cette proportion est plus élevée que celle constatée au niveau de la branche où le taux de femmes est de 81 %.

Grande majorité de CDI



Une grande majorité des répondants est en CDI. Ils sont surreprésentés comparativement aux salariés de la branche (77 %).

Principalement des non-managers

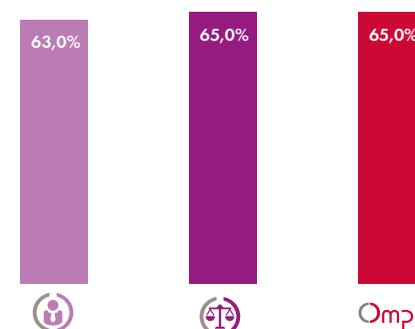


20 % des répondants ont une fonction managériale.



INDICATEURS CLÉS DE RÉSULTATS

Niveau moyen de QVT similaire à celui du secteur et de l'OMPL



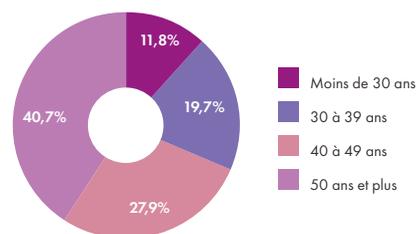
La moyenne de satisfaction globale de la QVT dans les cabinets d'avocats est de 63 %, soit près de deux tiers de positives sur l'ensemble du questionnaire.

Le niveau de satisfaction des répondants, au niveau de la branche, est nettement inférieur à celui du secteur juridique et de l'OMPL (65 %).



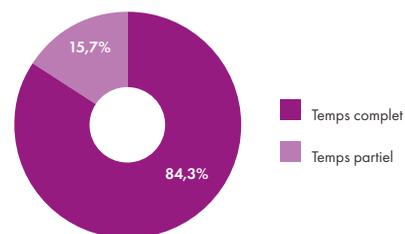
63 % des salariés ont un bon ressenti de leur qualité de vie au travail.

Répartition hétérogène par tranche d'âge



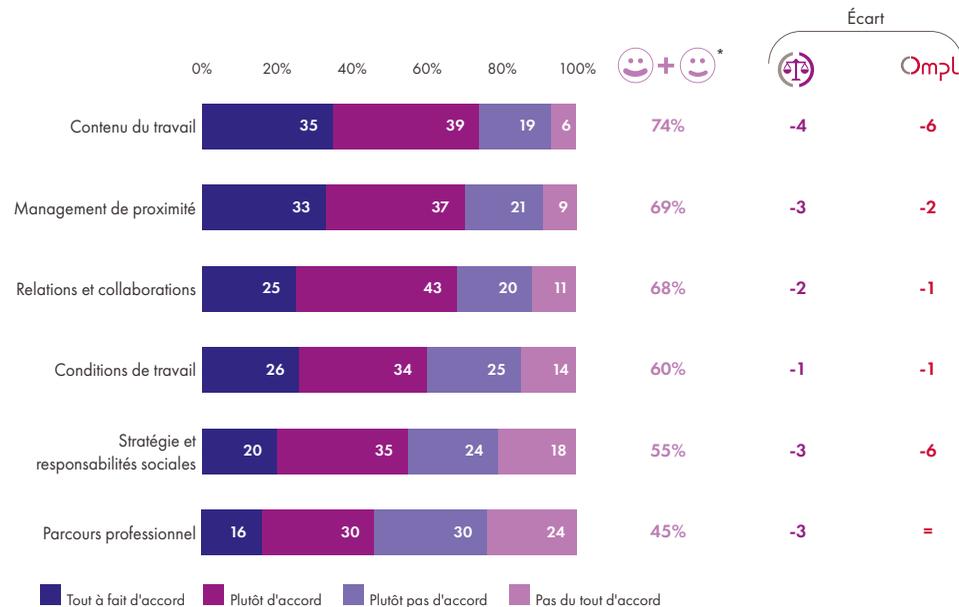
La répartition en fonction de l'âge est hétérogène, avec une participation importante des 50 ans et plus. Au regard des données de la branche, cette catégorie est surreprésentée, 29 % des salariés contre 41 % des répondants.

Forte proportion de salariés à temps complet



84,3 % des répondants travaillent à temps complet. Cette proportion est supérieure à celle de la branche (77 % de salariés à temps complet).

📊 Niveau de satisfaction disparate selon les dimensions de la QVT



* Somme des réponses « Tout à fait d'accord » et « Plutôt d'accord ».

Clé de lecture
74 % des répondants sont satisfaits du contenu de leur travail. Ce résultat est inférieur de 4 points à celui du secteur juridique et de 6 points à celui de l'OMPL.

68 % des salariés ont une opinion positive de la qualité des relations au sein de l'entreprise.

Globalement, les répondants sont nombreux à apprécier leur **travail au quotidien** (missions, sens, autonomie...). Le niveau de satisfaction sur cette dimension est proche de 75 % ce qui en fait un véritable point de force au sein de la branche, bien que ce taux soit inférieur à celui de l'OMPL. Sur les autres dimensions, les avis sont **plus contrastés**. Les **relations associées au travail quotidien** (avec les collègues, avec le manager,

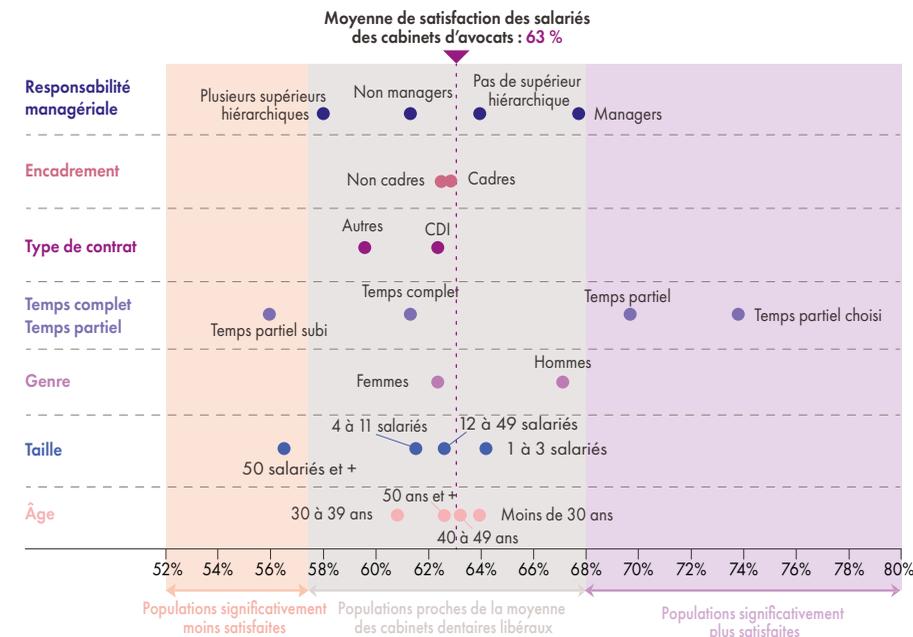
avec les interlocuteurs externes) et les **conditions de travail** emportent l'adhésion d'environ deux tiers des répondants.

La **perception générale de l'entreprise** (stratégie, responsabilité sociale, etc.) et les parcours professionnels obtiennent les scores les plus modestes du questionnaire. Ces points d'attention sont partagés avec le secteur juridique.

54 % des salariés expriment de l'insatisfaction par rapport à leur parcours professionnel.



📊 Ressenti de QVT différent selon le profil des répondants



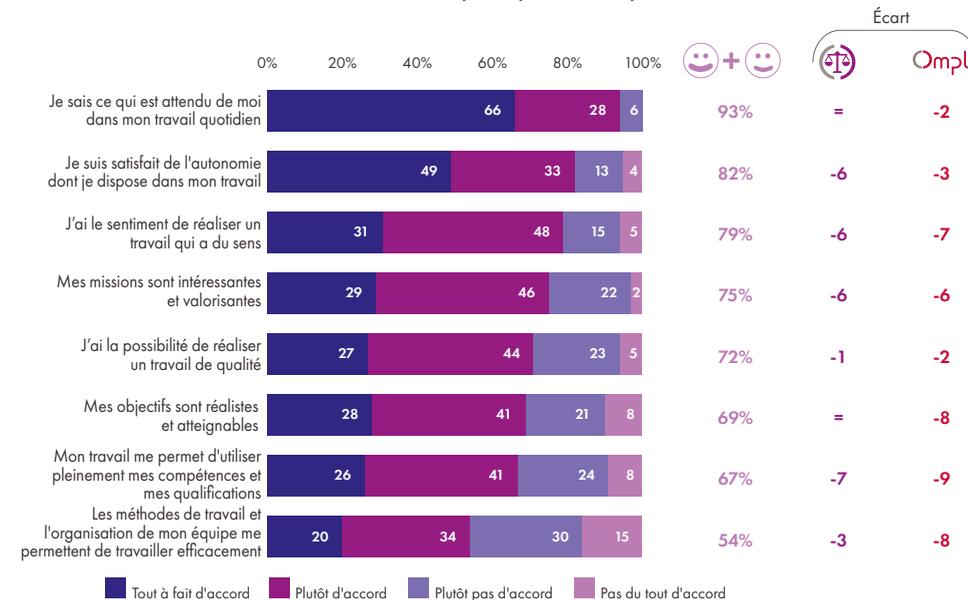
Assez peu de résultats se détachent de la moyenne de la branche. Ainsi, la taille d'entreprise et le type de contrat semblent être les variables les plus discriminantes en ce qui

concerne la perception de la QVT par les répondants. En revanche, il n'existe pas de différences significatives selon l'âge, le genre, la responsabilité managériale ou le statut.

Clé de lecture
Ce graphique permet de visualiser, en fonction de leurs caractéristiques, les salariés qui sont proches de la moyenne de la branche (63 %) ou significativement plus ou moins satisfaits de leur QVT. Les salariés les plus positifs, en termes de QVT, sont les répondants en temps partiel choisi. À l'inverse, les salariés les plus en retrait sont ceux :
• en temps partiel subi ;
• travaillant dans des structures de plus de 50 salariés.

RÉSULTATS DÉTAILLÉS PAR DIMENSION

📊 Contenu du travail, source de satisfaction principale des répondants



Clé de lecture
93 % des répondants savent ce qui est attendu d'eux dans leur travail au quotidien. Ce résultat est **identique** à celui du secteur juridique et inférieur de 2 points à celui de l'OMPL.



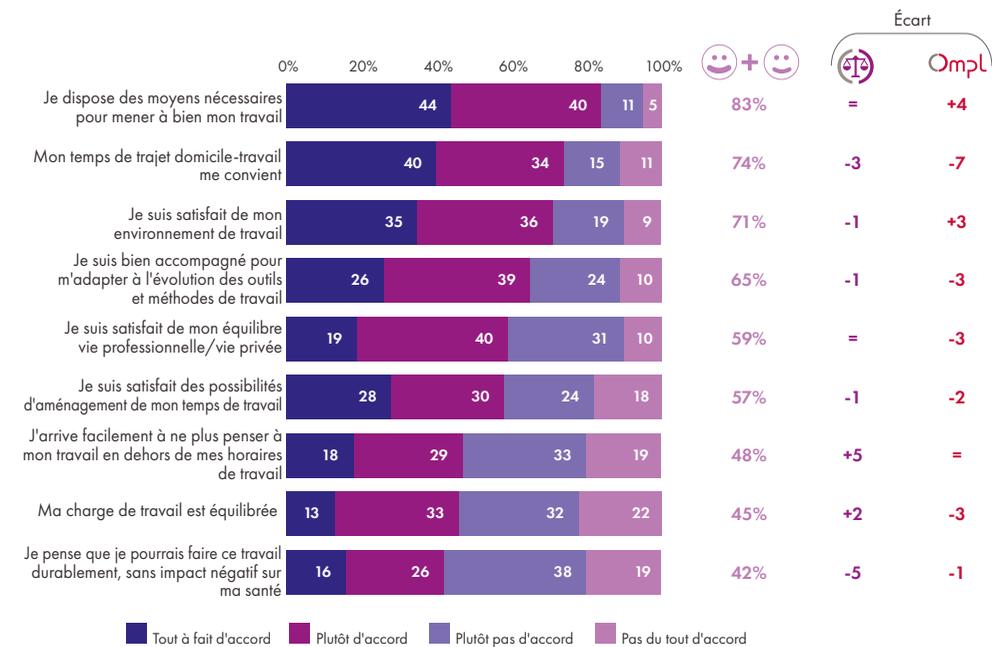
Globalement, les répondants ont un ressenti positif sur le contenu de leur travail.

Ils **apprécient les missions** qui leur sont confiées, avec un **sentiment de sens** au travail fort. Les niveaux de satisfaction sont élevés dans l'absolu mais restent en retrait par rapport au secteur et à l'OMPL. Ces éléments seront à suivre avec attention car ils constituent l'un des leviers principaux de la QVT et de l'engagement au travail. Un autre point fondamental est la possibilité de **réaliser un travail de qualité**. Ce sentiment est partagé par les répondants malgré des

méthodes de travail et une organisation des équipes jugés non optimaux, ce qui peut freiner l'exécution du travail et impacter sa qualité.

Par ailleurs, les répondants ont une **vision précise de ce qui est attendu d'eux** au quotidien grâce à une définition claire de leur poste et de leurs objectifs, perçus comme réalistes et atteignables. Ils apprécient leurs **marges de manœuvre** mais expriment, pour 3 % d'entre eux, l'impossibilité d'utiliser pleinement leurs compétences dans le cadre de leur activité.

⊖ Résultats très disparates sur les conditions de travail



Clé de lecture
83 % des répondants estiment disposer des moyens nécessaires pour travailler. Ce résultat est **identique** à celui du secteur juridique et de **4 points** supérieurs à celui de l'OMPL.

57 % des répondants indiquent ne pas pouvoir effectuer leur travail durablement sans impact négatif sur leur santé.

Sur le thème des conditions de travail, les résultats sont très hétérogènes.

Malgré des temps de trajet domicile-travail réduits, **l'équilibre des vies est peu satisfaisant** pour quatre répondants sur dix. Les possibilités d'aménagement des temps de travail restent trop limitées pour certains, et la charge de travail déséquilibrée. Cette charge entraîne des débordements sur la vie privée avec une difficulté de déconnexion mentale (impossibilité de ne plus penser au travail en dehors de ses horaires professionnels) qui peut être due à une charge mentale ou émotionnelle trop importante. Ces indicateurs montrent une **intensification du tra-**

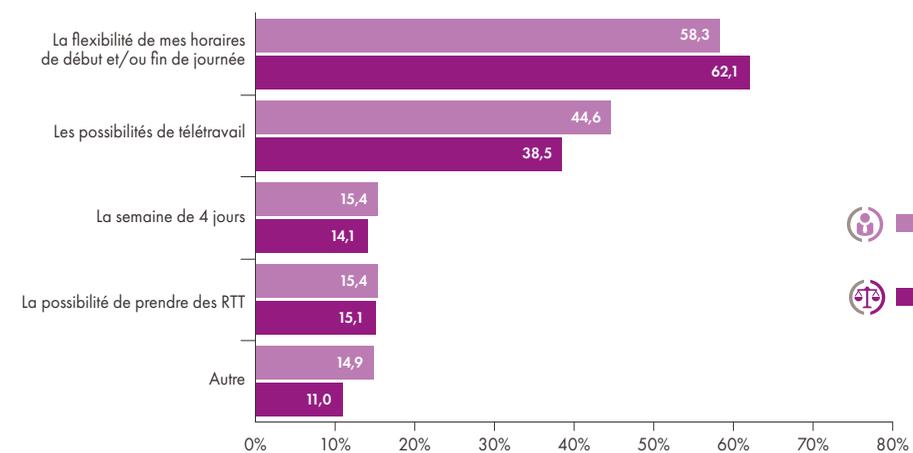
vail qui empiète sur le temps personnel et les moments de repos.

La question de l'usure professionnelle est prépondérante avec six répondants sur dix qui estiment ne pas pouvoir faire leur travail durablement, ce qui signifie que **la plupart ne se projettent pas à long terme dans leur emploi**.

Ce constat globalement négatif est **modéré par certains scores positifs notamment sur les conditions matérielles de travail**: les locaux, les moyens fournis pour réaliser ses missions et l'accompagnement à l'évolution des outils et méthodes de travail sont jugés satisfaisants par une majorité de répondants.

⊕ Aménagement délicat du temps de travail

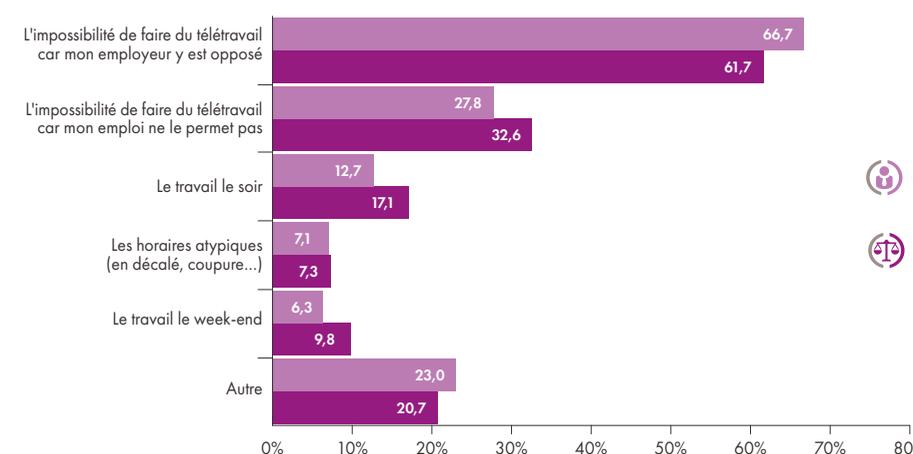
Quels éléments facilitent l'aménagement de votre temps de travail (%) ? (175 répondants)



Pour les répondants de la branche bénéficiant de mesures d'aménagement du temps de travail, les mesures les plus plébiscitées sont la flexibilité des horaires et les possibilités de télétravail. Ces

éléments constituent des pistes d'actions intéressantes pour les organisations n'ayant pas encore mis en place ces mesures.

Quels éléments rendent difficile l'aménagement de votre temps de travail (%) ? (126 répondants)



Pour les personnes déclarant qu'un aménagement de leur temps de travail n'est pas possible, les principaux freins sont liés à l'opposition de

l'employeur au télétravail ou aux contraintes du métier en raison d'activités qui ne peuvent pas être télétravaillées.



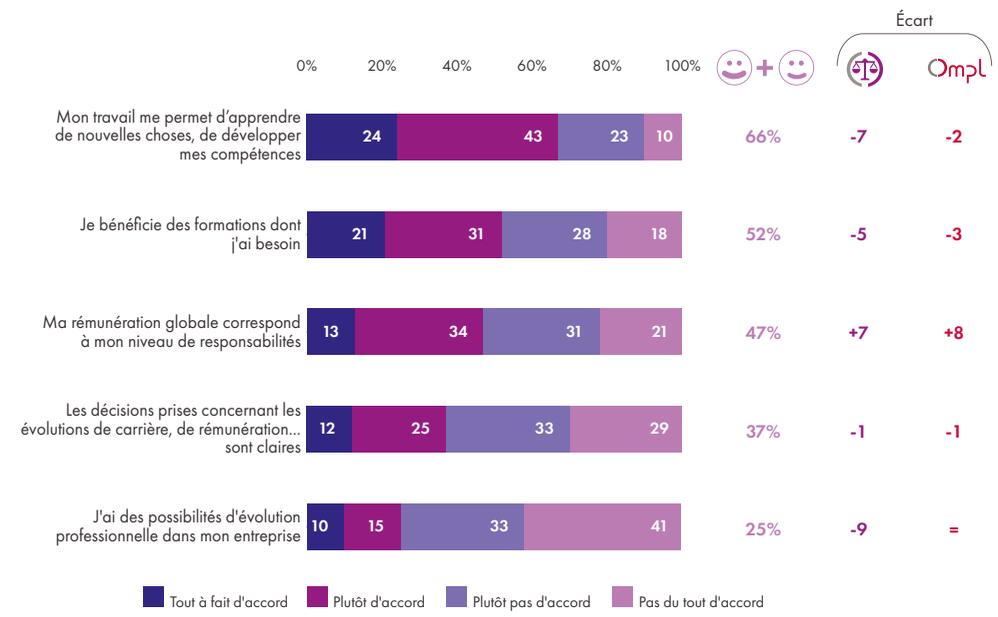
58,3 % considèrent que la flexibilité des horaires facilite l'aménagement de leur temps de travail.



66,7 % estiment que l'opposition de leur employeur au télétravail rend difficile l'aménagement du temps de travail.



Ⓞ **Insatisfaction nette sur le parcours professionnel**



Clé de lecture
66 % des répondants déclarent que leur travail leur permet d'apprendre de nouvelles choses, de développer leurs compétences. Ce résultat est inférieur de **7 points** à celui du secteur juridique et supérieur de **2 points** à celui de l'OMPL.

74 % des salariés estiment ne pas avoir de perspectives d'évolution professionnelle.

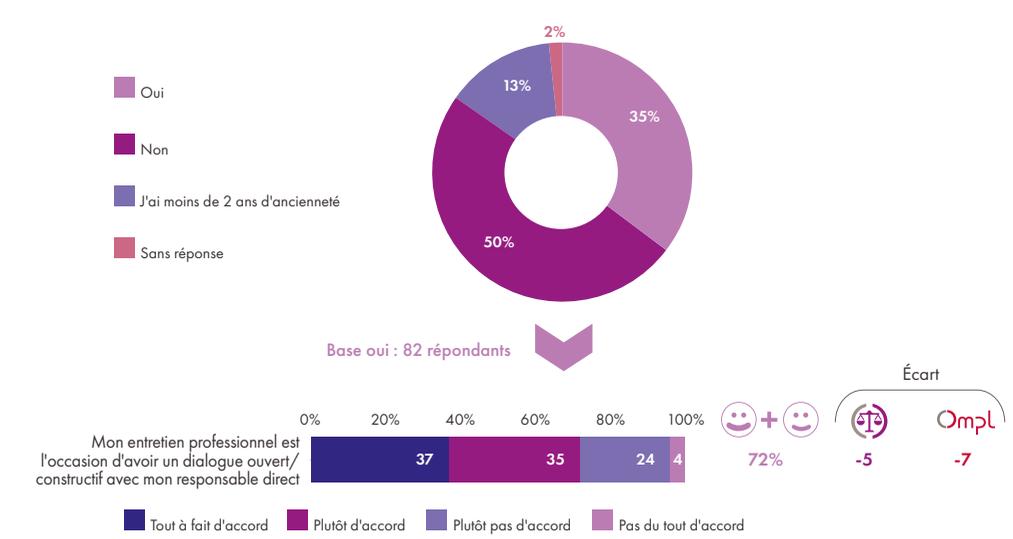
Les perspectives de développement professionnel sont une dimension clé pour garantir la fidélisation et l'engagement des collaborateurs sur le long terme.

L'insatisfaction est partagée au sujet du développement professionnel. Les possibilités d'apprentissage apparaissent limitées avec un accès restreint aux formations et une activité au quotidien ne favorisant pas suffisamment le développement des compétences. Une forte proportion de répondants se montre insatisfaite de son niveau de rémunération et les trois quarts indiquent avoir peu ou pas de possibilités d'évolution dans leur cabinet. En

parallèle, les répondants sont assez critiques à l'égard de la transparence et de la clarté des décisions prises sur ces deux sujets. La dimension parcours professionnel étant clé pour favoriser la fidélisation et l'engagement des collaborateurs sur le long terme, il est essentiel d'identifier des possibilités de développement professionnel, notamment en enrichissant les responsabilités et la variété des missions sur le poste actuel.



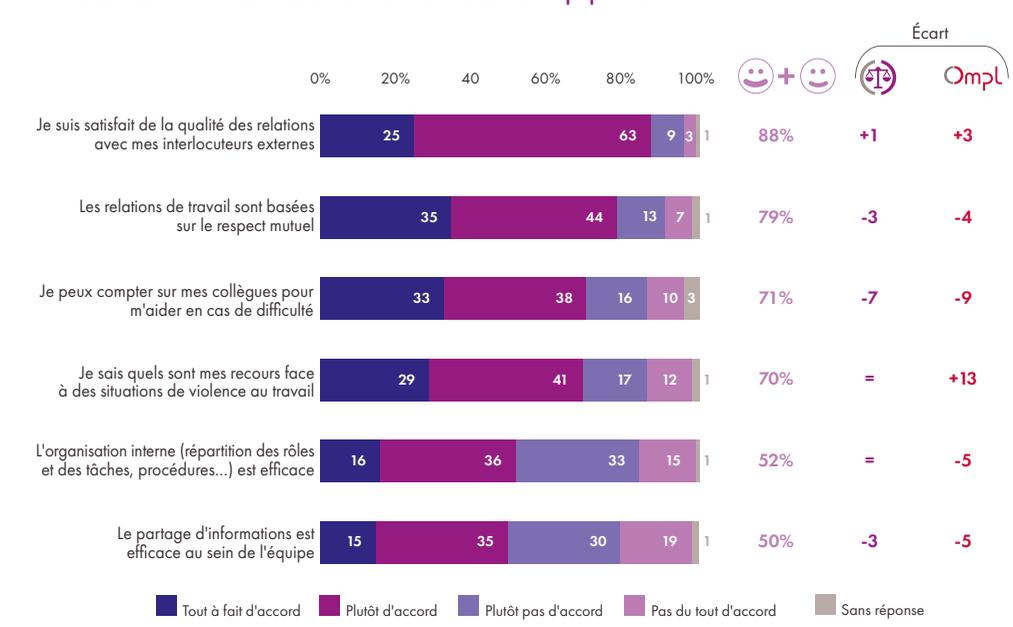
Ⓞ **Je bénéficie d'un entretien professionnel tous les 2 ans :**



Clé de lecture
72 % des répondants bénéficiant d'un entretien professionnel estiment qu'il est l'occasion d'avoir un dialogue ouvert/constructif avec leur responsable direct. Ce résultat est inférieur de **5 points** à celui du secteur juridique et de **7 points** à celui de l'OMPL.

L'entretien professionnel est une pratique très peu développée, seuls 35 % des répondants en bénéficient. Il gagnerait à être généralisé car il est apprécié et vécu comme une opportunité de dialogue ouvert et constructif avec le responsable lorsqu'il est mis en place.

Ⓞ **Relationnel et collaboration à renforcer dans les équipes**



Clé de lecture
88 % des répondants sont satisfaits de la qualité des relations au travail avec les interlocuteurs externes. Ce résultat est supérieur de **1 point** à celui du secteur juridique et de **3 points** à celui de l'OMPL.

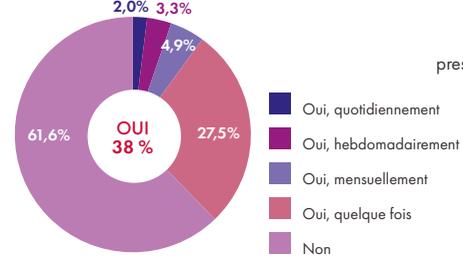
Les relations entre collègues sont majoritairement caractérisées par le respect et l'entraide. Ce score pourrait cependant être encore amélioré du fait de leur caractère absolument incontournable en termes de QVT. Le soutien entre collègues est un facteur régulateur en cas de forte charge de travail, qui est un risque identifié au sein de la branche. Au-delà de ces aspects relationnels, la collaboration professionnelle est à consolider en veillant à l'optimisation de l'organisation interne et du partage d'informations.



38 % des salariés sont confrontés à des violences au travail.

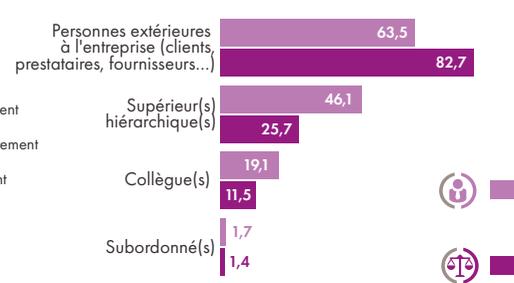
Violences dans le cadre professionnel

Je suis confronté(e) à des situations de violences dans le cadre de mon travail (%)



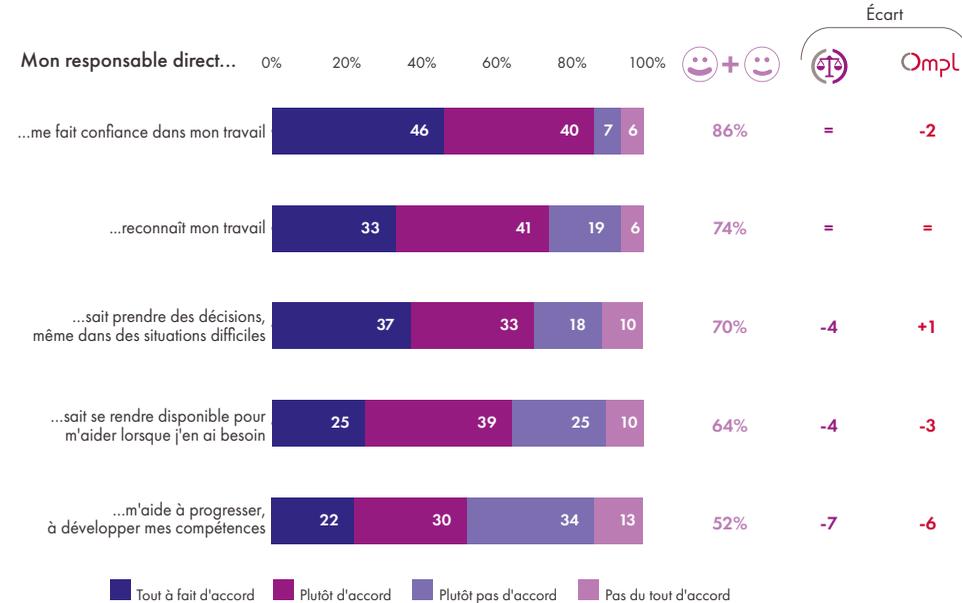
Les situations de violence au travail concernent 38 % des répondants. Elles sont, dans 64 % des cas, dues à des personnes extérieures au cabinet. 46 % des répondants victimes de violence les attribuent aux supérieurs hiérarchiques.

Si oui, de la part de qui ? (%)
38% de oui : 115 répondants



Une sensibilisation des managers de la branche semble incontournable afin d'enrayer et prévenir ces situations. En parallèle, une communication sur les recours en cas de violence sera également bénéfique puisque 30 % des répondants indiquent ne pas les connaître.

Appréciation mitigée concernant les pratiques managériales



Clé de lecture
86 % des répondants déclarent que leur responsable direct leur fait confiance dans leur travail. Ce résultat est **identique** à celui du secteur juridique et inférieur de **3 points** à celui de l'OMPL.

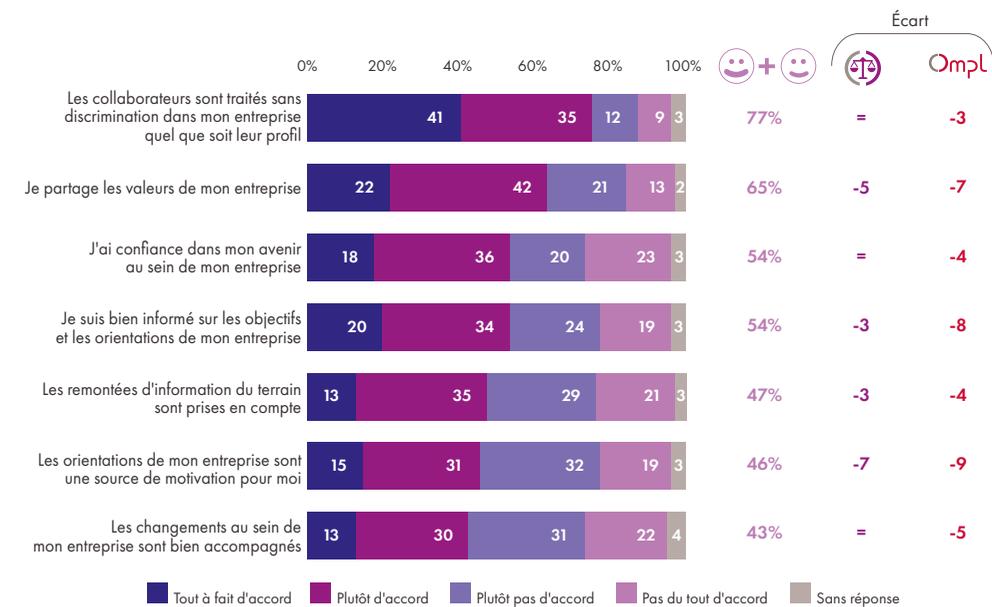
Le manager joue un rôle clé pour la QVT de ses collaborateurs, cette dimension est donc particulièrement importante. La confiance accordée, la reconnaissance du travail accompli et la capacité à prendre des décisions sont perçues positivement par la majorité des répondants.

Le soutien social est plus limité, or il est particulièrement central pour renforcer la QVT au sein des équipes. Il constitue un élément régulateur en cas de forte charge de travail, qui est un facteur de risque notable pour les répondants de la branche. La disponibilité des managers de proximité sera à renforcer.

Enfin, un autre axe de développement concerne l'implication du responsable pour accompagner la progression et le développement des compétences de ses collaborateurs. Le manager est l'un des acteurs principaux de la montée en compétences de ses équipes, particulière-

ment dans les petites structures. Le développement des compétences ayant obtenu des résultats particulièrement modestes, il sera nécessaire pour les managers de consolider leur posture sur ce sujet.

Résultats très hétérogènes vis-à-vis de la stratégie et des responsabilités sociales



Les résultats sont très contrastés sur la perception de l'entreprise et inférieurs au secteur et à l'OMPL. Le seul point fort dans l'absolu concerne l'équité de traitement au sein du cabinet, perçue positivement par une grande majorité des répondants. Ils ont le sentiment d'être traités sans discrimination quel que soit leur profil. Cependant, un tiers d'entre eux a du mal à s'identifier aux valeurs du cabinet et environ

la moitié n'adhère pas à ses orientations. Ces éléments peuvent entamer la confiance des collaborateurs sur leur avenir au sein de leur cabinet. Une communication plus transparente et un accompagnement accru des changements avec une plus grande prise en compte des remontées du terrain pourraient accroître la projection des salariés à long terme dans l'organisation.



Clé de lecture
77 % des répondants estiment que les collaborateurs sont traités sans discrimination dans leur entreprise quel que soit leur profil. Ce résultat est **identique** à celui du secteur juridique et de **3 points** inférieurs à celui de l'OMPL.



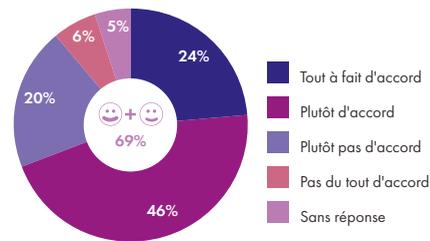


Clé de lecture

Le questionnaire de mesure de stress psychologique établit le niveau de stress global (de 8 à 72 points) au sein d'une population en additionnant les scores moyens obtenus à chacune des 9 questions. Une somme, supérieure à 47, indique un état d'hyperstress, ayant des impacts négatifs sur la santé. Le graphique ci-contre présente le pourcentage de répondants salariés ayant obtenu un score supérieur à 47 points, au niveau de la branche, du secteur, de l'OMPL et de la population française.

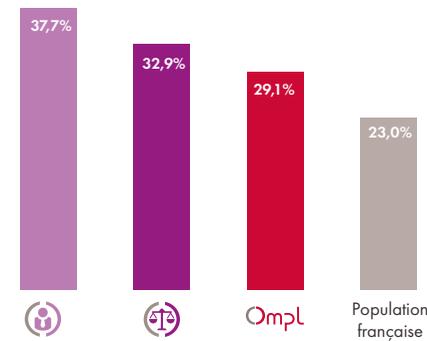
Dialogue social globalement positif entre les représentants du personnel et la direction

Base : entreprises ayant des représentants du personnel 34% soit 105 répondants



Dans les cabinets ayant des représentants du personnel, le dialogue social est jugé majoritairement positif mais gagnerait à être développé.

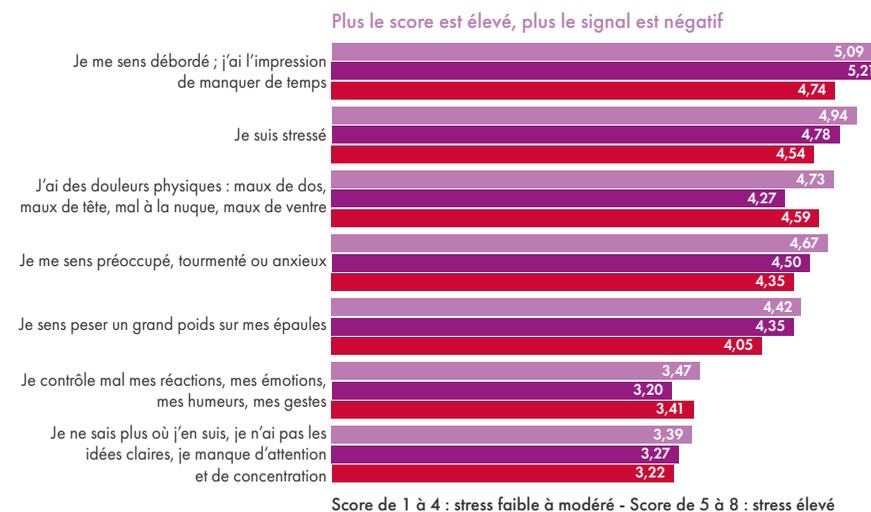
Hyperstress marqué



La part de personnes en situation de stress important, c'est-à-dire confrontées à des risques d'impacts négatifs sur la santé est très élevée. Des actions pour le réduire et le prévenir sont incontournables.

Le taux d'hyperstress dans la branche est plus marqué que celui du secteur. Or, les taux d'hyperstress du secteur juridique et de l'OMPL sont déjà significativement supérieurs à celui de la population française (23 %).

Manifestations de stress hétérogènes



Clé de lecture

Le questionnaire de mesure de stress psychologique permet d'évaluer le niveau de stress sur neuf questions. Le graphique ci-contre présente la moyenne globale des salariés de la branche pour chaque question, avec un score allant de 1 à 8.

Les réponses des participants à la question globale « je suis stressé(e) » obtiennent un score de 4,94, très proche du seuil élevé et nettement supérieur à la moyenne de l'OMPL. L'analyse de l'ensemble des questions plus spécifiques permet d'identifier des différences selon la typologie d'impact :

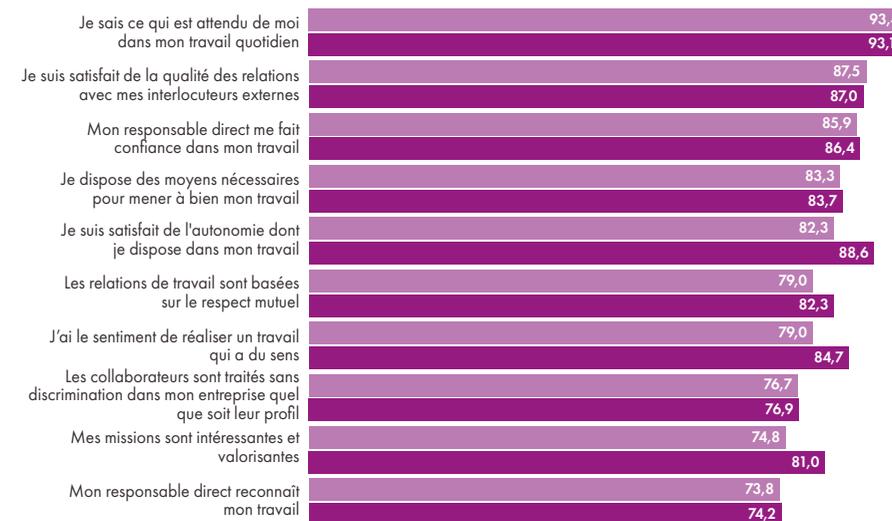
- les impacts cognitifs sont assez disparates, avec d'un côté un fort sentiment de manquer de temps (5,09, atteignant le seuil de stress

élevé), malgré une capacité d'attention plutôt bonne, générant un stress modéré ;

- les impacts physiques révèlent des résultats élevés, caractérisant un certain épuisement (manque d'énergie, sentiment de tension, douleurs physiques) ;
- les impacts émotionnels sont également marqués. La possibilité de contrôle des émotions est plutôt bonne mais un sentiment de poids sur les épaules et une anxiété génèrent un stress plus important.

POINTS DE FORCE À MAINTENIR

Principaux points de force de la branche (%)



Les principaux points de satisfaction des salariés se répartissent autour de trois axes :

AXE 1 – le contenu du travail

Le cœur de métier constitue l'aspect le plus fondamental pour les répondants, avec le sentiment de réaliser des missions intéressantes et valorisantes, qui ont du sens pour eux.

AXE 2 – les conditions d'exercice

Les répondants ont une vision claire du rôle attendu d'eux dans leur travail et ils ont, pour une grande majorité, les moyens d'y répondre. Ils disposent d'une autonomie forte

et peuvent travailler avec la confiance de leur responsable hiérarchique.

AXE 3 – les relations au travail

Les relations entre collègues sont basées sur le respect et l'équité de traitement, et les contacts avec des personnes externes sont largement appréciés. La confiance et la reconnaissance accordées par le responsable direct sont des points de satisfaction supplémentaires, rendant le climat social agréable.



Clé de lecture

Afin d'analyser plus finement les points forts ressortant de l'étude, le graphique ci-contre met en exergue les dix questions ayant recueilli les plus forts taux de satisfaction (en cumul d'opinions positives : « tout à fait d'accord » + « plutôt d'accord ») de la part des salariés. Les scores de la branche sont comparés à ceux du secteur afin d'identifier si ces points forts sont communs aux autres branches ou spécifiques à la branche.

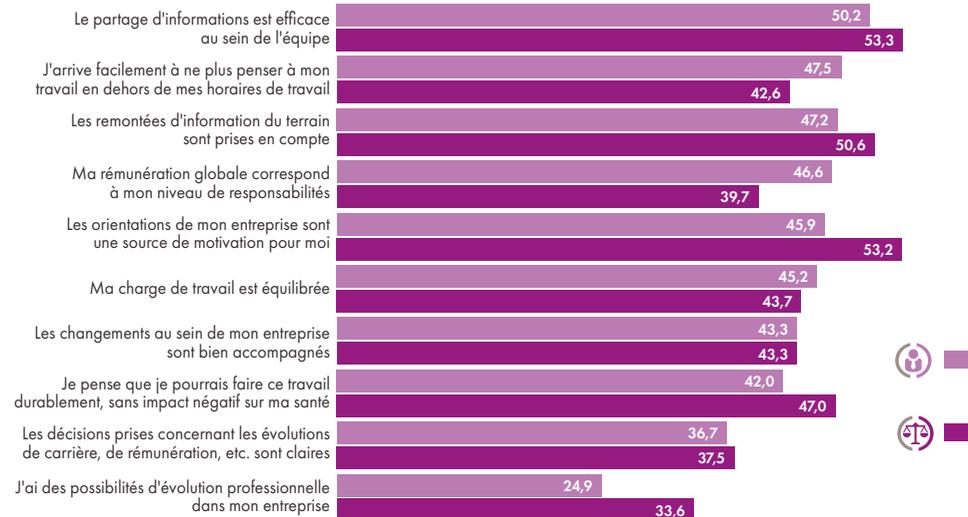


93,4 %

des salariés ont une vision claire de ce qui est attendu dans le cadre de leur travail.

AXES DE PROGRESSION PRIORITAIRES

Principaux axes d'amélioration (%)



Clé de lecture

Afin d'analyser plus finement les points faibles ressortant de l'étude, les dix questions ayant recueilli les plus faibles taux de satisfaction sont mises en exergue. Les scores de la branche sont comparés à ceux du secteur afin d'identifier si ces axes d'amélioration sont communs aux autres branches ou spécifiques à la branche.

Les principaux axes d'amélioration sont :

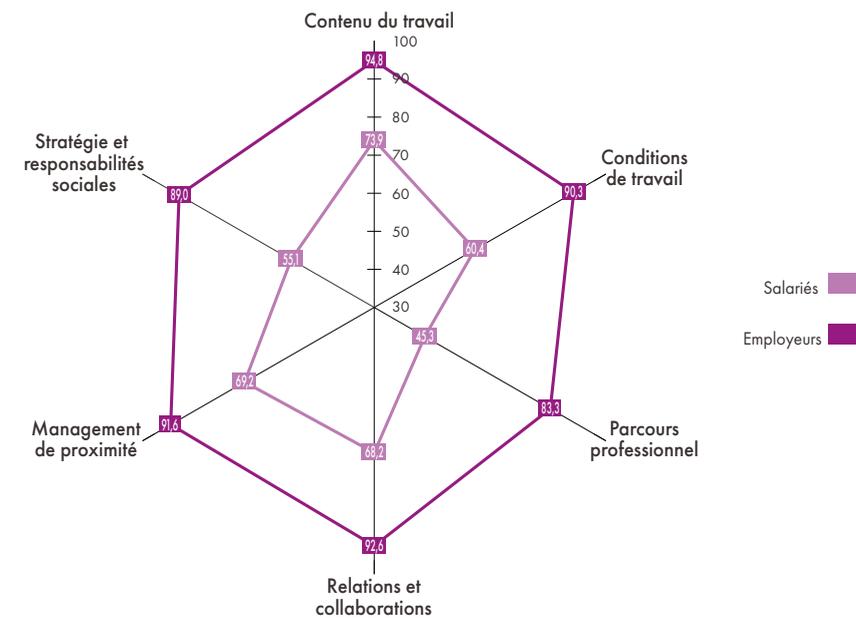
- AXE 1 – régulation de la charge de travail et prévention de l'usure professionnelle**
 La charge de travail et la charge mentale sont des enjeux soulignés par les répondants. Cela s'observe dans la difficulté à équilibrer la charge de travail et à ne plus penser au travail en dehors des horaires professionnels pour un répondant sur deux. De plus, la majorité d'entre eux pense pas pouvoir effectuer leur travail durablement sans impact négatif sur leur santé. Cet axe est déterminant dans la prévention de la santé physique et mentale des collaborateurs et pour la rétention des équipes sur le long terme au sein des cabinets de la branche.
- AXE 2 – accompagnement du développement professionnel des salariés**
 Les possibilités d'évolution sont un point fondamental pour la fidélisation et l'engagement

des salariés dans les cabinets. Au-delà de l'absence de perspectives d'évolution et du déséquilibre entre la rémunération perçue et les responsabilités assumées, le manque de transparence dans les décisions prises dégrade le sentiment de justice organisationnelle. Cela peut limiter la projection à long terme des répondants au sein de leur cabinet et être un facteur de turnover.

- AXE 3 – projection positive des collaborateurs vers l'avenir pour renforcer leur confiance dans l'entreprise**
 Les répondants expriment un manque d'adhésion aux orientations prises par leur entreprise. Une prise en compte des remontées du terrain et un meilleur accompagnement des changements semblent déterminants pour qu'ils se projettent positivement à plus long terme.

ÉCARTS DE PERCEPTIONS ENTRE LES SALARIÉS ET LEURS EMPLOYEURS

Appréciation de la QVT des salariés très différente selon le statut du répondant



Les employeurs étaient également invités à répondre à ce questionnaire dans une version en miroir, leur permettant d'évaluer quel était selon eux le niveau de QVT de leurs salariés sur les six dimensions.

Les résultats indiquent que, sur l'ensemble des dimensions, les employeurs ont une perception nettement plus positive de la QVT de leurs salariés que ces derniers. L'écart dépasse les 30 points sur les conditions de travail, la stratégie et responsabilités sociales et les parcours professionnels.

Ces trois dimensions regroupent les questions ayant obtenu les scores les plus modestes du

questionnaire et constituent les trois axes de progrès majeurs identifiés dans cette enquête.

Cet écart de perception constitue un frein à la promotion de la QVT au sein des cabinets d'avocats puisque les employeurs n'identifient pas ces sujets comme prioritaires et auront tendance à ne pas engager d'actions de prévention pour y remédier.

L'écoute des remontées terrain et la mise en place d'espaces d'échanges autour du travail seraient une première étape pour combler le gap de perception employeurs-salariés et travailler ensuite conjointement à la construction de plan d'actions adaptés.



Sur l'ensemble des dimensions les employeurs ont une perception plus positive de la QVT de leurs salariés que ces derniers

LA BRANCHE DES CABINETS D'AVOCATS EN CHIFFRES¹

10 099
Entreprises employeuses

49 345
Salariés

80,7 %
Femmes

19,3 %
Hommes

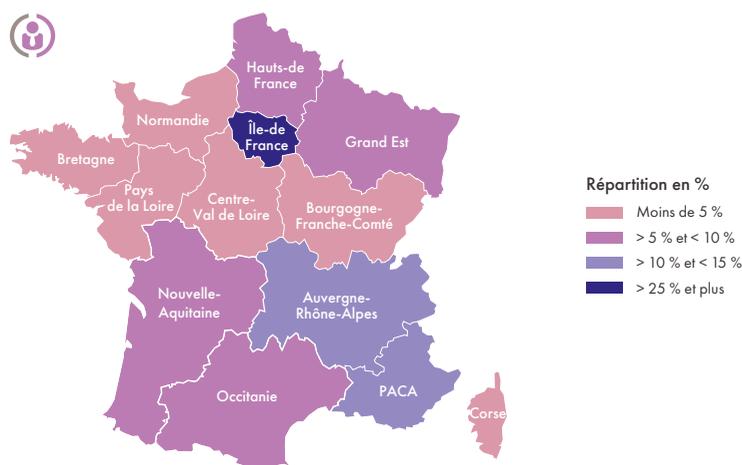
77,1 %
CDI

7,8 %
CDD

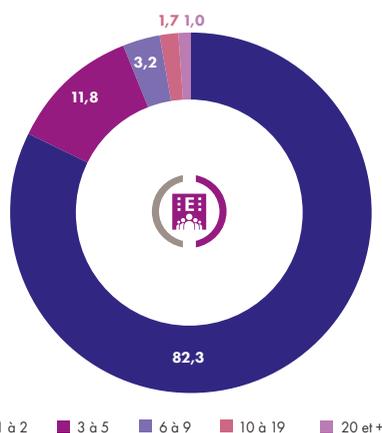
77,2 %
Temps complet

22,8 %
Temps partiel

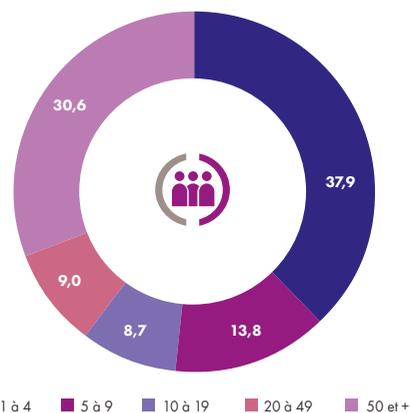
④ Répartition régionale des entreprises employeuses du champ de l'OMPL (%)



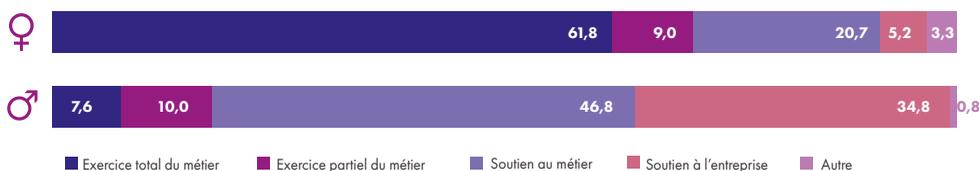
④ Répartition des entreprises par tranche d'effectif salarié (%)



④ Répartition des salariés par tranche d'effectif salarié des entreprises (%)



④ Répartition des salariés par genre et type de métier (%)



¹Source : Insee, DADS 2019