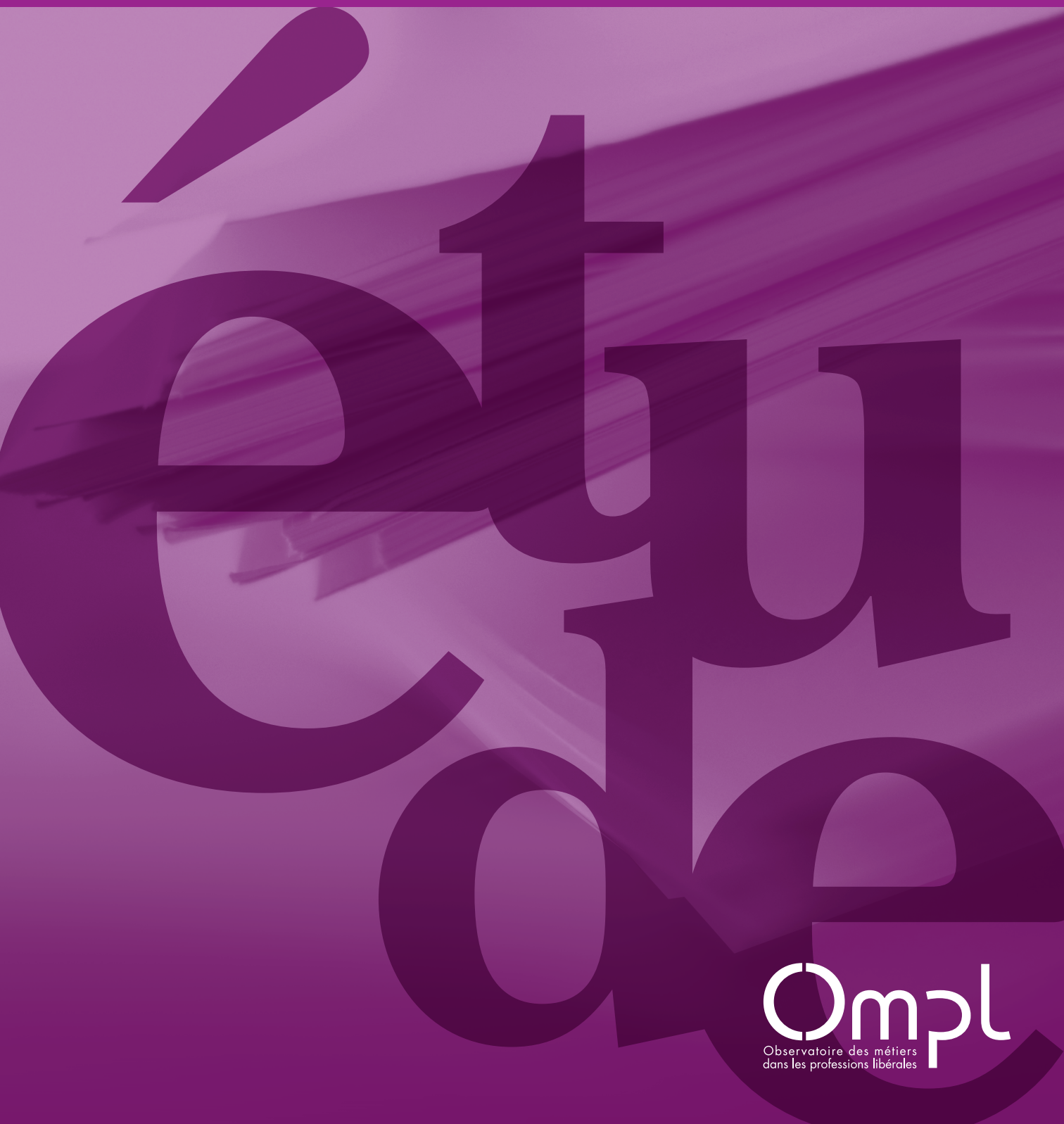


2016

Cabinets d'avocats



EXTERNALISATION DE L'ADAPTATION À L'INNOVATION



Ompl
Observatoire des métiers
dans les professions libérales





SOMMAIRE

- 04 Principaux enseignements
- 07 Étude initiée par la CPNEFP des cabinets d'avocats
 - Finalités
 - Méthodologie
 - Partenaires de l'étude
- 09 Échantillon nécessairement hétérogène
 - Tous les cabinets et leurs acteurs concernés
 - Les principales caractéristiques des répondants
- 13 Invisibilisation contextuelle de l'externalisation
- 17 Fonctions et tâches externalisées
- 24 Motifs à l'externalisation
- 30 Limites perçues de l'externalisation
- 32 Effets perçus de l'externalisation sur l'emploi
- 34 Autres stratégies ayant une forte incidence sur l'emploi salarié
 - Recours aux collaborateurs
 - Recours aux stagiaires
 - Intensification et la diversification des tâches
 - Recours croissant à l'informatique et la dématérialisation
- 44 Conclusions et préconisations
- 46 Annexe : l'indice de personnel utilisé dans les représentations graphiques

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS



29 000

cabinets d'avocats dont

39 %

d'employeurs

61 %

sans salarié

« Les tâches directement liées au cœur de métier de l'avocat sont rarement externalisées. »



► EXTERNALISATION PARTIELLEMENT INVISIBILISÉE

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 cabinets 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 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.

► EXTERNALISATION PLUS IMPORTANTE DES FONCTIONS DE SUPPORT

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, 3 principaux groupes peuvent être isolés.

Fonctions fréquemment externalisées :

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

Les fonctions parfois externalisées :

- accueil physique (2 cas sur 11) ;
- documentation (2 cas sur 11).

Fonctions peu ou pas externalisées :

- secrétariat (1 cas sur 11) ;
- 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.

► MOTIFS ESSENTIELLEMENT ÉCONOMIQUES

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 comprimer 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 professionnelle et privée, 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

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.

► FREINS À 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 renvoyée 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 SUR L'EMPLOI ENCORE FAIBLES MAIS QUI DEVRAIENT S'ACCENTUER

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 répandu. 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 en particulier le cas lorsque le modèle de l'atomisation associative est considéré. Une



« 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. »

« 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. »

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 œuvre depuis de nombreuses années :
 - recours plus ou moins intensif aux collaborateurs libéraux et aux stagiaires permet de comprimer efficacement la masse salariale ;

- Intensification du travail, favorisée 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 ;

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

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.



ÉTUDE INITIÉE PAR LA CPNEFP DES CABINETS D'AVOCATS

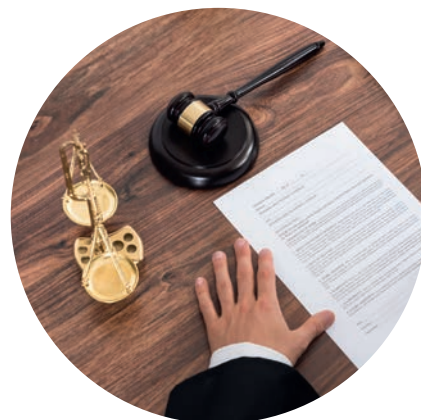
FINALITÉS

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'étude doit 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.

Il convient de souligner que l'intégralité des observations, des analyses et des résultats figurant dans ce rapport sont tirés de la seule exploitation d'un matériau recueilli auprès d'un échantillon très réduit. Si ce travail permet d'alimenter la réflexion, il ne saurait en aucun cas avoir la moindre prétention de représentativité.



MÉTHODOLOGIE

Les résultats présentés reposent sur :

- une étude de faisabilité préalable précisant les techniques envisageables pour étudier un phénomène qui n'a jamais été analysé par ailleurs dans les cabinets d'avocats ;
- un rapport technique complet précisant tous les détails de l'enquête et de ses résultats ;
- l'analyse des textes institutionnels, académiques et professionnels susceptibles de traiter de l'externalisation dans les cabinets d'avocats ;
- la réalisation d'entretiens auprès de dix professionnels de la branche – trois avocats associés, trois avocats collaborateurs, deux avocats indépendants, une secrétaire juridique et une avocate stagiaire – permettant de recueillir onze expériences distinctes. L'enquête a été menée selon la technique de l'entretien compréhensif ;
- une analyse de contenu sur la base de la retranscription intégrale des entretiens ;
- l'animation d'un comité de pilotage.

PARTENAIRES DE L'ÉTUDE

Ce travail a été réalisé en coproduction. Les partenaires et copilotes de l'étude sont :

- l'OMPL ;
- Stéphane Rapelli, économiste indépendant ;
- Svetlana Strimbu, chercheuse indépendante.

L'OMPL est l'initiateur et le financeur de cette étude. Il est l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les professions libérales duquel relèvent les cabinets d'avocats. Il a une mission de production d'études pour l'accompagnement des

entreprises dans la définition de leurs politiques formation-emploi et des salariés dans l'élaboration de leurs projets professionnels.

Stéphane Rapelli et Svetlana Strimbu, experts indépendants, ont été désignés pour animer et produire la présente étude selon la méthodologie présentée ci-dessus.

Ce travail n'a été rendu possible que par la mobilisation d'entreprises, d'employeurs et de salariés.



ÉCHANTILLON NÉCESSAIREMENT HÉTÉROGÈNE

TOUS LES CABINETS ET LEURS ACTEURS CONCERNÉS

En tant que stratégie organisationnelle, l'externalisation impacte tous les acteurs de l'entreprise. Certains le sont directement puisque tout ou partie des tâches qui leur étaient dévolues sont déléguées à un tiers. D'autres le sont à un degré nettement plus faible, l'impact pouvant se limiter à une simple évolution de la qualité relationnelle consécutive à un changement d'interlocuteur. Incidemment, les stratégies sous-jacentes à l'externalisation, leurs conséquences ou leurs modalités de déploiement sont perçues de manière très différenciée au travers du prisme d'appréciation personnel. Or, ces différentiels de perception et l'incidence des positions individuelles jouent mécaniquement sur le contenu des témoignages apportés par les répondants. L'hétérogénéité de l'échantillon permet de contrecarrer ce phénomène

Finalement, l'échantillon retenu est constitué de trois avocats associés, trois avocats collaborateurs, deux avocats assimilés à des indépendants, une salariée administrative et une stagiaire. L'éviction des avocats salariés a été décidée en raison de la faible part qu'ils détiennent au sein de la population des avocats. Les données du ministère de la Justice montrent qu'ils comptent pour 5 % des avocats seulement. En revanche, la représentation du segment des avocats non-employeurs a été maintenue, bien que cette population soit en dehors du champ d'observation naturel de l'OMPL. Ce choix participe du test de l'hypothèse d'une croissance du nombre des cabinets de ce type,

du fait d'un recours de plus en plus fréquent à l'externalisation. Parallèlement, les données compilées par l'OMPL montrent que 41 % des cabinets sont dépourvus de main-d'œuvre salariée.

En raison de la taille de l'échantillon et des contraintes liées à sa constitution, il serait vain de prétendre à une quelconque représentativité. Toutefois, la diversité des statuts professionnels observés garantit la multiplicité des expériences individuelles et, incidemment, du vécu de l'externalisation. Pour encore accroître cette pluralité, une hétérogénéité a été recherchée en ce qui concerne certaines caractéristiques des cabinets. En particulier, l'attention s'est portée sur le domaine du droit concentrant la majorité de l'activité, la localisation et la taille. Cette recherche de diversité a permis de faire émerger des informations parfois contradictoires, mais aussi des points de convergence. Le matériau recueilli et son analyse s'en sont trouvés enrichis.

« les données compilées par l'OMPL montrent que 61 % des cabinets sont dépourvus de main-d'œuvre salariée. »

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS

Statut	Identifiant	Âge (années révolues)	Sexe	Caractéristiques du cabinet				Durée de l'entretien (minutes)
				Effectifs	Spécialité dominante	Clientèle dominante	Localisation	
Associé	AS①	44	Homme	46 associés 63 avocats salariés 50 administratifs	Droit social	Entreprises	Gard	31
	AS②	39	Femme	2 associés	Droit de la propriété intellectuelle	Mixte	Paris	54
	AS③	48	Femme	2 associés 2 collaborateurs 2 administratifs	Droit de la propriété intellectuelle	Entreprises	Paris	18
Collaborateur	CO①	31	Homme	4 associés 6 collaborateurs 3 administratifs	Droit public	Administrations publiques	Paris	97
	CO②	33	Femme	13 associés 30 collaborateurs 37 administratifs	Droit du travail	Entreprises	Paris	39
	CO③	32	Femme	5 associés 10 collaborateurs 8 administratifs	Droit des affaires	Particuliers	Bas-Rhin	44
Indépendant	IN①	61	Femme	1 avocat	Droit médical	Professionnels	Paris	46
	IN②	45	Homme	1 avocat 1 collaborateur	Droit des affaires	Entreprises	Haute- Garonne	48
Salarié	SA①	59	Femme	2 associés 4 collaborateurs 3 administratifs	Droit bancaire	Entreprises	Hérault	77
Stagiaire	ST①	35	Femme	2 associés 2 administratifs	Généraliste	Particuliers	Vienne	44
				4 associés 15 collaborateurs 2 administratifs	Droit public	Entreprises	Paris	



3 associés âgés de 39 à 44 ans ont participé aux entretiens.

► LES ASSOCIÉS

Associé d'un gros cabinet comptant une vingtaine de bureaux sur le territoire métropolitain, **AS1** partage avec deux autres associés la responsabilité d'un bureau dans le Gard. Relativement aux autres avocats de l'échantillon, il a un parcours assez atypique. Diplômé d'une école supérieure de commerce, il a travaillé une dizaine d'années en tant que directeur des ressources humaines dans une entreprise du secteur privé avant de passer les certifications lui permettant d'accéder à la profession d'avocat en 2004. Il a directement intégré le cabinet dans lequel il exerce encore aujourd'hui. Cette antenne compte deux associés, sept avocats salariés et cinq administratifs.

AS2 et son associée ont choisi d'exercer dans le cadre d'une association d'avocats à responsabilité professionnelle individuelle (AARPI). Au sein de cette structure, dédiée au droit de la propriété intellectuelle, les deux associées restent très autonomes. Elles ont ainsi une répartition individualisée du chiffre d'affaires et développent de manière indépendante leur clientèle tout en bénéficiant d'une synergie lorsqu'il leur arrive de traiter des dossiers communs. Selon les propres termes d'**AS2**, l'objectif déclaré de la création d'une AARPI est de « donner une visibilité, en termes d'image, pour renforcer un peu [leur] crédit vis-à-vis de [leurs] clients qui souvent ont un petit peu peur du fonctionnement en cabinet individuel ». Ce choix a été mûrement réfléchi pour **AS2** qui a exercé cinq années en collaboration et cinq autres années en indépendante. Ce cabinet parisien a une articulation assez particulière, puisque **AS2** travaille la plupart du temps à son domicile en Seine-Maritime et son associée a ouvert un bureau secondaire en Loire-Atlantique.

AS3 exerce, dans un cabinet comprenant deux associés et spécialisé dans le droit de la propriété intellectuelle. En revanche, en

intégrant des collaborateurs et des associés, la structure présente une articulation plus classique. En 2005, après quinze ans d'exercice en tant qu'avocate salariée au sein d'un « cabinet de taille moyenne », **AS3** a pris part à une société d'exercice libéral à responsabilité limitée. Le développement du cabinet est pleinement maîtrisé et la réactivité d'une structure légère s'appuyant sur des outils informatiques de pointe est largement mise en avant.

► LES COLLABORATEURS

CO1 a connu plusieurs expériences. En outre, il exerce des activités d'enseignement dans une faculté de droit. D'abord, il a exercé pendant un an au sein d'un cabinet comprenant 20 actifs (5 associés, 15 collaborateurs, une secrétaire générale, deux secrétaires assistantes et un comptable). Il juge que cette configuration est assez rare relativement à la taille du cabinet, notamment en ce qui concerne la présence d'un comptable salarié et d'une secrétaire générale. Il a ensuite exercé à titre individuel pendant près de deux ans, période dédiée à la recherche de collaboration. Depuis huit mois, il est collaborateur, comme cinq autres confrères, au sein d'un cabinet comprenant quatre associés, deux assistantes « classiques » et une assistante ayant les fonctions de clerk d'avocats sans en avoir la qualification.

CO2 a exercé pendant dix ans en tant que collaboratrice dans un cabinet de taille assez importante faisant partie, selon ses termes, « des trois cabinets de la place de Paris en droit du travail ». Elle a directement rejoint la structure après l'obtention de son CAPA. En dehors des stages réalisés dans le cadre de sa formation initiale, elle n'a pas exercé dans d'autres structures. Profitant d'une opportunité, elle a quitté le cabinet en 2014 pour exercer en tant que juriste au sein d'une entreprise privée. Elle travaille aujourd'hui pour une société d'assurance



60 223
avocats

54 %
de femme

5 %
de salariés



Entreprises d'avocats
depuis 1999

+ 73 %
d'entreprises

+ 51 %
de salariés

+ 209 %
de chiffre d'affaires total

+ 21 %
de chiffre d'affaires moyen

d'envergure mondiale.

De 2011 à 2014, **CO③** a accumulé une pratique du contentieux des affaires en collaborant avec trois cabinets parisiens. Pour des raisons personnelles, elle a choisi de partir vivre dans le Bas-Rhin où elle a pu contracter une nouvelle collaboration dans un cabinet articulant droit des affaires avec d'autres spécialités comme le droit civil. Elle accorde une très grande importance à son statut de collaboratrice libérale et, au cours de l'entretien, elle a fréquemment opéré une dichotomie entre son activité propre et celle du cabinet.

► LES INDÉPENDANTS

Avocate parisienne spécialisée dans le droit médical, **IN①** exerce depuis 1989. Elle se définit comme une indépendante. Néanmoins, depuis sept ans environ, elle fait partie d'une société civile de moyen (SCM), formée avec neuf autres avocats, qui salarie une réceptionniste et une secrétaire. Pour autant, elle revendique son indépendance vis-à-vis des autres membres de la SCM, précisant d'ailleurs que « c'est juste les moyens qui sont en commun, chacun ayant son cabinet indépendant de la SCM. Donc, moi je ne peux parler que du mien en fait, parce que les autres, j'ai une petite idée de ce qu'ils font [...], mais je ne suis pas à leur place ». L'entretien a confirmé cette séparation nette entre les deux structures, la SCM étant perçue comme une simple plateforme de mutualisation des outils permettant une minimisation des coûts individuels. En dehors des aspects juridiques propres à la SCM, c'est l'auto-qualification de **IN①** et son organisation de travail qui nous ont conduits à l'assimiler à une indépendante.

IN② participe lui aussi à une SCM. Cette dernière vise essentiellement à mutualiser les coûts des locaux et elle n'emploie pas de salarié. **IN②** se définit comme un indépendant et s'auto-identifie à une petite entreprise. Après une période d'exercice

« en solo », il s'est adjoint l'appui d'une collaboratrice avec laquelle il travaille depuis un an. Il exerce depuis dix-sept ans. Avant de s'installer à son compte, il a été avocat associé pendant six ans, puis collaborateur pendant cinq ans au sein de cabinets de taille assez réduite.

► LA SALARIÉE

Avec une formation initiale de clerc d'avocat, **SA①** exerce sa profession depuis 41 ans qu'elle résume comme étant du secrétariat élargi avec une réelle prise de responsabilité dans les procédures. Elle a une fonction d'appui assez poussée qui peut s'étendre jusque dans les domaines techniques du traitement de certains dossiers. Au cours de sa carrière, elle a été employée par différents cabinets. Depuis huit ans, elle travaille au sein d'une structure qu'elle qualifie de traditionnelle, intégrant deux associés, quatre collaborateurs et trois salariés administratifs.

► LA STAGIAIRE

Actuellement enseignante chercheuse au sein d'une faculté de droit, **ST①** a effectué deux stages entre 2013 et 2014 dans le cadre de ses études de droit. Le recueil de ses propos a fait émerger une double analyse fondée sur deux types de structures assez différentes. Le stage auquel elle se réfère très spontanément a été effectué dans un cabinet généraliste situé dans la Vienne. En plus de sa spécialisation en droit public, ce stage de six mois lui a permis d'élargir son champ de vision à d'autres domaines et de se confronter à l'activité réelle d'un petit cabinet. Plus que d'un stage, elle parle d'un vrai travail fondé sur des tâches en prise directe avec l'activité des avocats. Le second stage a été effectué dans un cabinet parisien spécialisé en droit public de taille plus importante. Du fait de cette double expérience, le matériau recueilli est particulièrement riche.

INVISIBILISATION CONTEXTUELLE DE L'EXTERNALISATION

► TAILLE DU CABINET UN RÔLE PRÉDOMINANT DANS LA VISUALISATION DE L'EXTERNALISATION

L'externalisation est une pratique qui existe effectivement au sein des cabinets observés par le biais de l'échantillon. En revanche, elle est en partie invisibilisée, c'est-à-dire qu'elle est rendue invisible par les comportements, les actions et les propos individuels ou collectifs. Ainsi, la plupart des personnes enquêtées ont, au premier abord, nié l'existence de pratiques d'externalisation. Cette négation a été formulée alors même que des précautions sémantiques ont été mises en application durant l'enquête. Le questionnement a ainsi été introduit en termes du recours à des prestataires, à des entreprises extérieures au cabinet et à des sous-traitants. Si certains ont formulé des réponses laconiques reposant sur un simple « non », d'autres ont proposé une courte analyse :

AS1 : « Je ne me vois vraiment pas sous-traiter et puis en plus, je ne connais pas de sociétés de ce type qui font ce genre de prestations pour les cabinets d'avocats. Puis, après en termes de facturation, ça sera un peu... Ça se gère... Mais, je ne pense pas. »

CO1 : « Moi, du point de vue de ma jeune expérience, je l'ai peu vu dans les petits cabinets. »

Devant la faible résonance des suggestions, il a généralement fallu schématiser le mécanisme de l'externalisation. Mais, malgré cette orientation, le recours à des prestataires était nié.

AS1 : « Non, là, franchement, je ne vois pas comment un cabinet d'avocats peut externaliser. »

Néanmoins, la taille du cabinet semble jouer un rôle prédominant dans la visualisation de l'externalisation. En effet, des personnes travaillant dans le cadre d'un petit cabinet ont instantanément décrit le recours à des prestataires extérieurs en les exemplifiant. Cette observation n'est pas surprenante dans la mesure où leurs cabinets font appel à des prestataires de services de manière régulière. C'est en particulier le cas de **IN2** qui déclare constater des pratiques somme toute assez communes, ce que tend à étayer les propos de **CO2**.

IN2 : « Ce n'est pas marginal à mon avis, parce que beaucoup de cabinets ont recours à ce type de prestataires, notamment en télésecrétariat, généralement pour le standard et pour la dactylographie, la transcription on va dire. »

CO2 : « Après dans les petites structures effectivement... Ça peut être... Je connais des gens qui ont monté leur structure, qui eux par exemple externalisaient la prestation de secrétariat ou partageaient une secrétaire entre plusieurs avocats. Je sais que c'est des choses qui se font. »

Mais, il s'avère que l'externalisation est aussi un phénomène assez répandu dans les grands cabinets. Néanmoins, le recours à des prestations extérieures revêt alors une dimension stratégique dans la conduite entrepreneuriale de l'activité comme le laissent entrevoir les positions opposées de **CO2** et **AS1**.

CO2 : « Je trouve que ça va dépendre aussi de la taille des structures, des grosses structures comme celle dans laquelle j'étais, c'est déjà quelque chose qui est très entré dans les mœurs. »

« Non, là, franchement, je ne vois pas comment un cabinet d'avocats peut externaliser. »

« C'est pas marginal à mon avis, parce que beaucoup de cabinets ont recours à ce type de prestataires, notamment en télésecrétariat, généralement pour le standard et pour la dactylographie, la transcription on va dire. »

« Je pense que c'est encore un de ces cabinets qui travaillent, entre guillemets, à l'ancienne. C'est une question générationnelle ! Je pense qu'ils ne sont pas encore rentrés dans cette génération d'externalisation ou de prestataires extérieurs. »

AS① : « Nous, vu la taille, que l'on a au niveau national et dans chaque bureau, on a largement de quoi intégrer les compétences en interne. Et en termes de relations, c'est quand même beaucoup plus facile. » Pour les autres, il a fallu recourir à une illustration concrète par des fonctions ou des tâches pour que la barrière de la négation soit franchie. Ainsi, après avoir nié, en début d'entretien, l'existence de pratiques susceptibles d'être assez répandues par un « non, sincèrement, non », **SA①** nous a proposé des exemples détaillés – touchant à la saisie comptable et au secrétariat notamment – révélant un vécu inverse. Finalement, dans la plupart des cas, l'énoncé d'une liste de domaines pouvant être externalisés, a permis de mettre en perspective une réelle existence de l'externalisation au sein du cabinet ou observée par ailleurs dans la branche.

► PERCEPTION DE L'EXTERNALISATION DIFFÉRENCIÉE SELON LES GÉNÉRATIONS

Par ce biais, quatre résultats quant à l'invisibilisation de l'externalisation ont pu être dégagés. En premier lieu, un effet générationnel est pressenti. Les cabinets dont les propriétaires – associés ou indépendants – sont plutôt âgés font peu appel à des prestations extérieures. L'incidence d'une culture traditionaliste, intégrant un référentiel à un cabinet classique internalisant toutes les fonctions et tâches nécessaires à l'exercice du cœur de métier, est alors sous-tendue.

SA① : « Je pense que c'est encore un de ces cabinets qui travaillent, entre guillemets, à l'ancienne. C'est une question générationnelle ! Je pense qu'ils ne sont pas encore rentrés dans cette génération d'externalisation ou de prestataires extérieurs. »

IN① : « Enfin, dans ma tranche d'âge [61 ans], je pense que ça va rester marginal. Je crois que dans Paris, chez les plus jeunes que je peux rencontrer, ça a l'air beaucoup plus répandu maintenant. »

L'internalisation peut être très large et rappelle l'organisation classique observée dans les très petites entreprises familiales en général. Le vécu de **ST①** lors de son stage dans un petit cabinet appartenant à un couple illustre parfaitement l'étendue la diversité des tâches assumées en interne.

ST① : « Dans le petit cabinet de [nom de la ville], il n'y avait pas de femme de ménage. C'était chacun qui participait, qui nettoyait le bureau, qui vidait la corbeille. »

► EFFET D'UN CLASSEMENT IMPLICITE DES FONCTIONS

Le second résultat est obtenu par une lecture en creux de l'exemplification nécessaire, pour une partie des enquêtés, à la perception des phénomènes étudiés. Cette nécessité révèle que les personnes enquêtées établissent, de manière inconsciente mais effective, un classement des fonctions et des tâches. Pour tous ces professionnels – qu'ils soient avocats ou administratifs – le classement est hiérarchique et les tâches les plus valorisées sont celles qui sont le plus proche du cœur de métier du cabinet. En retour, certaines tâches sont implicitement distancées. Leur externalisation est alors un phénomène commun, faisant partie des routines quotidiennes de l'activité. Dans l'échelle de valeur implicite des membres du cabinet, elles sont placées dans la même sphère que tout ce qui touche aux approvisionnements classiques. Ainsi, lorsque ces fonctions sont confiées à des prestataires, cela n'est pas assimilé à un acte d'externalisation, mais à un acte de fourniture. Ce modèle cognitif est confirmé, dans les faits, par l'assimilation des fournisseurs de certains services à des prestataires que trahi la formulation des réponses à la question du traitement d'une fonction précise.

AS② : « Alors oui, on a un prestataire quand même informatique. »

IN① : « Ah, la comptabilité... Oui, c'est extérieur pour moi. »



Il est à noter que la taille du cabinet ne joue pas dans ce phénomène d'invisibilisation. En revanche, il concerne des fonctions éloignées de la culture professionnelle des avocats et des personnels administratifs – c'est le cas des fonctions ayant trait à l'informatique – ou des fonctions recouvrant un aspect légal comme la comptabilité. Cependant, pour ce dernier domaine, les enquêtés précisent généralement qu'un travail préparatoire, souvent important, est réalisé en interne. Dans tous les cas, il existe donc une distinction, au moins implicite, entre des fonctions de support direct et des fonctions annexes.

► AVOCATS FOCALISÉS AVANT TOUT SUR LEUR MÉTIER

La segmentation implicite des fonctions est aussi à l'origine d'un quatrième facteur d'invisibilisation. Il est observé chez les avocats qui ont un auto-centrage très fort sur leur métier et qui, au premier abord, font abstraction des activités de support. Cette focalisation les conduits à nier l'existence d'une externalisation pour des motifs déontologiques et/ou réglementaires. Il s'agit aussi d'une problématique de sauvegarde de l'image renvoyée au client, l'*intuitu personae* étant un paramètre fondamental de l'activité des avocats. Si cette barrière a aussi été levée au fil des entretiens par l'énoncé de tâches précises, elle n'en demeure pas moins très prégnante dans l'esprit des personnes concernées.

CO3 : « Tout de même ! Il y a une conscience professionnelle et avoir un peu le contrôle de ce qui se fait... Bon, il y a une conscience professionnelle derrière, qui j'imagine peut-être ne favorise pas forcément l'appel à des prestataires extérieurs qu'on connaîtrait pas ou... Je ne sais pas. »

AS1 : « Après sur notre cœur de métier... On ne peut pas. On est une profession

réglementée, on est avocats, donc on fait notre travail, mais on ne peut pas typiquement aller faire sous-traiter notre métier à un prestataire. Ça n'a aucun sens ! [...] La sous-traitance est impossible sur le cœur de métier. »

CO1 : « Ben non, je ne le vois pas. Parce que concrètement, ouais, on fait un travail. Et puis, avec les clients, tous les échanges se font par mail, on est en direct avec le client. »

AS1 : « Après il y a la question du contact client. Si on a une personne qui a fait des recherches, qui n'est pas dans les murs et si on doit avoir des précisions... Ou si vous êtes en rendez-vous avec le client et la personne n'est pas là parce que c'est une prestation de l'extérieur, ça va être compliqué. Comment tu as trouvé ça ? Ou est-ce que t'es allé chercher ? Bah non j'ai beau chercher, ça va être compliqué. »

AS3 : « C'est trop spécifique, il faut la connaissance de la psychologie du client, de plein de choses qui font que c'est trop spécifique. »

Plusieurs facteurs contribuent à l'invisibilisation de l'externalisation.

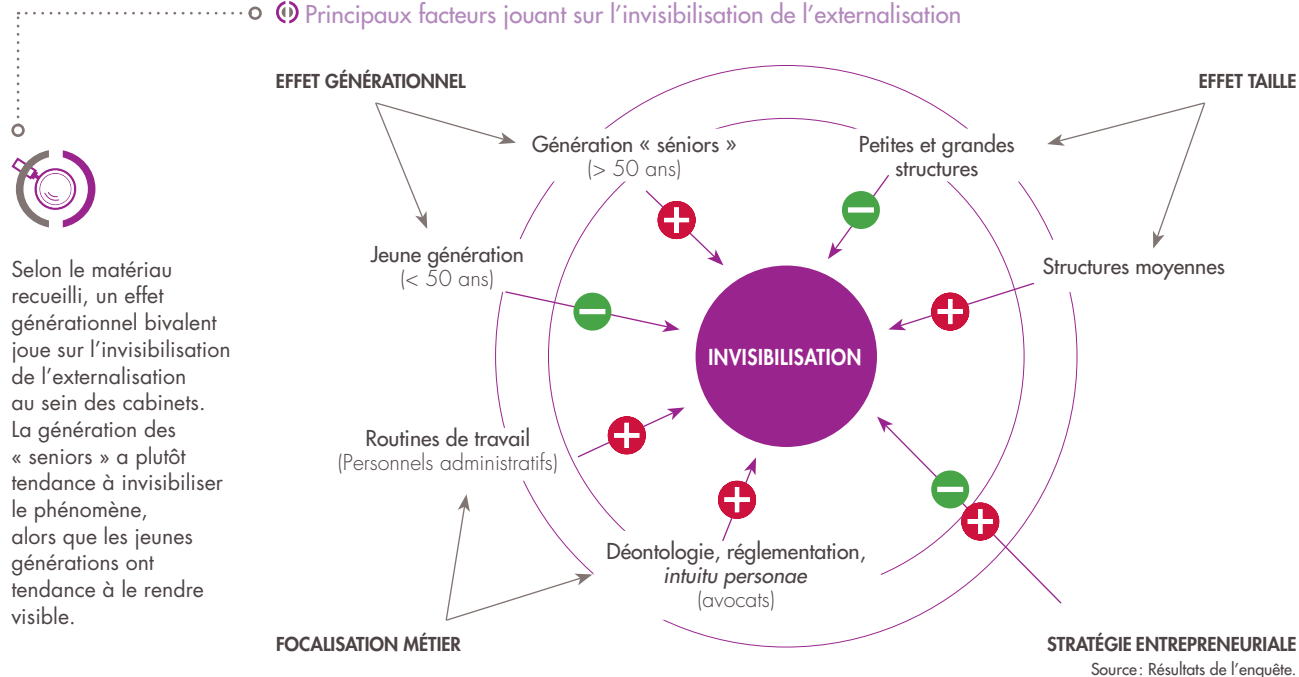
Même si le recours à des confrères est évoqué du bout des lèvres, il semble qu'un consensus existe au sein de la profession pour que ce type de pratiques ne soit pas mis en avant.

CO1 : « Ça ressort peu, parce que finalement, [...] on est dans une profession qui est très calme, qui est très fermée et alors le moindre mouvement un peu original va être étouffé. Donc là, ça c'est un mécanisme... Oui, qui est connu de tous, mais on ne le fait pas savoir. »

CO2 : « Ce qui est beaucoup plus dans les mœurs, c'est pour ce qui est des fonctions supports. »

« Après sur notre cœur de métier... On ne peut pas. On est une profession réglementée, on est avocats, donc on fait notre travail, mais on ne peut pas typiquement aller faire sous-traiter notre métier à un prestataire. Ça n'a aucun sens ! [...] La sous-traitance est impossible sur le cœur de métier. »

Principaux facteurs jouant sur l'invisibilisation de l'externalisation



Dans l'ensemble, il s'avère que l'externalisation participe de pratiques existantes au sein de la branche. En revanche, différents jugements de valeur implicites génèrent, au niveau individuel, une invisibilisation

partielle des mécanismes sous-jacents et des fonctions concernées. La figure synthétise l'incidence sur l'invisibilisation des principaux facteurs mis en perspective.



FONCTIONS ET TÂCHES EXTERNALISÉES

Les tâches et fonctions effectivement externalisées par les cabinets d'avocats peuvent être scindées en deux catégories principales. Elles sont directement déterminées par la distance au cœur de métier et font apparaître une dichotomie très forte entre, d'une part, tout ce qui a directement trait à la profession d'avocat et, d'autre part, les fonctions de support.

► TÂCHES FAISANT PARTIE DU CŒUR DE MÉTIER DE L'AVOCAT

Le phénomène d'invisibilisation implicite joue fortement sur la description de l'externalisation concernant le cœur de métier. Néanmoins, l'analyse de contenu tend à montrer qu'il s'agit avant tout de stratégies inhérentes à une recherche de spécialisation ou de capacité. En la matière, ces motifs et besoins répondent aux schémas classiques détaillés lors de l'étude de faisabilité. Ainsi, le cabinet fait ponctuellement appel à des avocats extérieurs lorsqu'il ne maîtrise pas un savoir-faire ou une connaissance spécifique. Il est à noter que ce sont souvent des cabinets de taille réduite et hyperspécialisés qui sont alors sollicités. Le volume de travail peut aussi être trop important pour être absorbé par les capacités du cabinet. Dans ce dernier cas, la référence à la vacation dans le cadre de plaidoiries est immédiate.

CO1 : « J'ai moi-même sous-traité pour des confrères, dans un cabinet, un petit cabinet, qui sont trois avocats, mais pas en droit public. Ils avaient des dossiers en droit public et donc j'ai sous-traité une partie de leurs dossiers. »

AS3 : « Dans le cadre du métier on fait de la sous-traitance des fois à d'autres

avocats... Plutôt des indépendants. Mais ça peut-être des structures de taille moyenne. Par exemple, on peut tout à fait dans un secteur donné faire appel à un cabinet comme nous. Sauf qu'il va faire des choses que l'on ne fait pas. »

IN1 : « Maintenant pour les prestations intellectuelles, c'est vrai oui je demande des avis également à d'autres, alors soit en général des avocats, euh, étrangers qui font également le droit européen dans le même domaine que moi... Il n'y a pas beaucoup de gens qui font ça... Pour un deuxième avis ou un avis sur d'autres points que je connais mal. »

AS1 : « Après certains confrères parfois nous appellent pour demander justement d'aller plaider un dossier pour une conciliation parce que eux ils ont un problème d'agenda ou parce que ça fait trop loin, mais c'est une fois par an quoi, c'est très marginal. »

En revanche, les modalités de la délégation de tâches restent assez floues. Les barrières cognitives liées à la déontologie, la réglementation et l'*intuitu personae* jouent certainement à plein dans l'émergence de cette limite. Mais, dans tous les cas, il s'avère que la proximité relationnelle est un critère essentiel de sélection du cabinet récipiendaire de la délégation.

CO1 : « J'ai pas eu d'actes positifs à réaliser, eux non plus, on s'est rencontré par le biais de notre exercice sur un dossier commun. Donc ça s'est fait par ce biais-là, mais alors moi-même, je n'ai pas pris la démarche de, entre guillemets, d'essayer de... »

« Dans le cadre du métier on fait de la sous-traitance des fois à d'autres avocats... Plutôt des indépendants. Mais ça peut-être des structures de taille moyenne. »

« 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. »

► FONCTIONS DE SUPPORT AU MÉTIER D'AVOCAT

Au niveau des fonctions de support, certains métiers ou certaines activités sont particulièrement concernés au regard de l'occurrence de leur évocation au cours des entretiens. Le domaine des activités considérées comme annexes à celles du cabinet est sujet à une forte externalisation. Il s'agit précisément de la comptabilité qui est évoquée par presque l'intégralité des répondants. Pour les plus gros cabinets, la gestion de la paie fait aussi l'objet d'une externalisation (SA1, CO2, ST1).

CO1 parlant de la comptabilité : « Pour le coup, on est dans la fonction qui est par principe externalisée. »

La gestion de l'informatique est le second domaine annexe le plus fréquemment évoqué. Les activités citées concernent principalement la maintenance du réseau informatique, lorsqu'il est présent, et des applications. Généralement, la notion de service informatique est étendue à des tâches comme la gestion du site Internet ou la maintenance des photocopieurs. En revanche, un effet taille joue évidemment sur l'externalisation de ces fonctions. Entre autres exemples, 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.

Au sein des activités de support participant quotidiennement au fonctionnement du cabinet, les métiers les plus concernés par l'externalisation sont inhérents à l'accueil téléphonique, l'accueil physique, certaines tâches de secrétariat et notamment la frappe de documents. Il convient de noter que ces fonctions sont clairement isolées les unes des autres par les

personnes enquêtées. En outre, une sémantique particulière est utilisée pour qualifier les travailleurs qui interviennent dans le cadre de la prestation de service. Ainsi, l'appellation « hôtesse d'accueil » utilisée par CO2 lors de son énumération des fonctions confiées à des prestataires extérieurs marque une réelle distance entre les personnes appartenant aux cabinets et les intervenants extérieurs. Incidemment, ce terme largement employé par les agences d'intérim et les entreprises spécialisées dans ce type de prestations montre que ce sont des opérateurs relativement importants qui sont susceptibles d'intervenir auprès des cabinets d'avocats.

CO2 : « Les prestations d'hôtesse d'accueil étaient externalisées aussi. [...] En fait, c'est à la fois la partie standard, c'est-à-dire quand vous appelez au cabinet, la personne qui répond au téléphone, qui passe les assistantes, qui passe les avocats, qui gère les appels. La personne qui va chercher les clients qui ont des rendez-vous, qui les installe en salle de réunion, qui fait les cafés. C'est ce que l'on appelait, en termes de statut générique, l'hôtesse d'accueil. Là c'était externalisé via des boîtes de prestation de services, d'entreprises d'hôtesse. »

En revanche, il est beaucoup plus difficile, à partir du matériau recueilli de cerner clairement la nature des prestataires sollicités pour les tâches de secrétariat. Notre hypothèse initiale s'articulait autour de services offerts par des indépendants. Néanmoins, le recours au « télé-secrétariat » évoqué par certains répondants ne permet pas de confirmer ou d'infirmer cette hypothèse. Il n'en reste pas moins qu'une externalisation vers des plateformes extra-nationales est observée par SA1, ce qui laisse supposer la présence d'acteurs assez importants sur le marché.

SA1 : « 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. »

D'autres fonctions et tâches apparaissent plus rarement au cours des entretiens. Leur externalisation dépend fortement de la stratégie entrepreneuriale développée par le cabinet et, surtout, des méthodes de travail. Il s'agit principalement des tâches liées à la documentation sur des points relativement précis. Dans ce cas, un appel à l'expertise d'un fournisseur de documentation juridique peut être envisagé. Néanmoins, l'externalisation consiste essentiellement à recourir aux outils de veille informatisés proposés par les grands éditeurs.

AS3 : *« De temps en temps, on fait faire des recherches documentaires par des tiers, oui. Mais c'est très rare, on ne peut pas dire qu'on a une activité de documentation qu'on sous-traite. Quand on a besoin d'une recherche de jurisprudence, oui, on peut éventuellement sous-traiter. »*

IN2 : *« La documentation, si. Il y a des abonnements en ligne. Je souscris des abonnements auprès de l'éditeur à la base de supports papiers et qui propose des solutions en ligne. »*

Enfin, les tâches liées à la communication institutionnelle sont très rarement désignées. Elles sont généralement assimilées à la gestion du site Internet et la production de supports possédant les références du cabinet (cartes de visite, papier à entête, etc.). La limitation des possibilités de faire de la publicité et une stratégie répandue de conquête de clientèle par le biais du bouche-à-oreille sont les principaux arguments justifiant la rareté de l'externalisation dans ce domaine. La mobilisation des réseaux de relations et une réelle volonté de gestion interne expliquent, quant à elles, un recours très rare à des prestataires pour la gestion des ressources humaines et, notamment, le recrutement. Les autres activités de

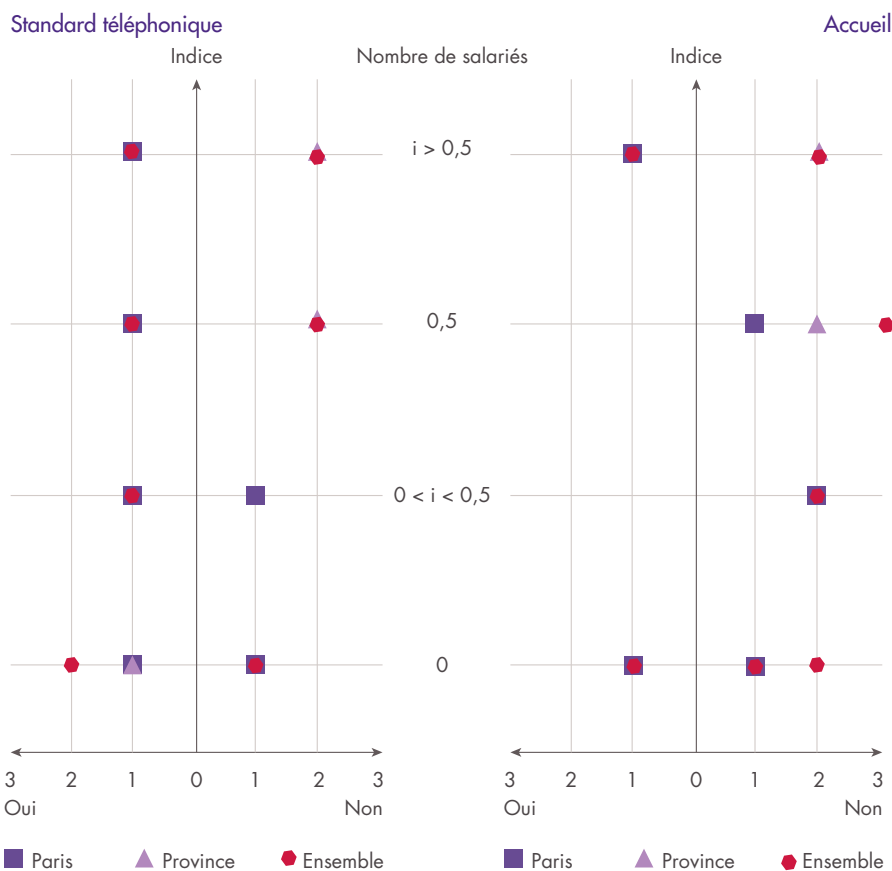
soutien font rarement l'objet de processus d'externalisation, en dehors du besoin précis nécessitant une expertise ponctuelle, à l'image de l'intervention d'un traducteur.

► EFFET DE LA TAILLE ET DE LA LOCALISATION SUR LA NATURE DES TÂCHES EXTERNALISÉES

Pour chaque tâche ou fonction envisagée, la taille et la localisation du cabinet jouent un rôle important. Néanmoins leur incidence n'est pas univoque. Afin de permettre une lecture synthétique de ce phénomène, une représentation graphique, fondée sur le calcul d'un indice de personnel, est proposée (voir l'annexe).

Selon les informations recueillies auprès des personnes enquêtées, les cabinets ayant un indice de personnel nul – c'est-à-dire ne comptant aucun salarié administratif – ont plutôt tendance à externaliser les fonctions liées au standard téléphonique (figure : standard téléphonique). En revanche, plus l'indice augmente, plus les résultats sont mitigés. Les cabinets étant caractérisés par un indice élevé ont plutôt tendance à internaliser cette fonction. Dans le cas de l'accueil physique, l'externalisation est beaucoup plus rare. Sur l'ensemble des cas évoqués, seuls deux cabinets parisiens situés aux deux extrêmes de l'échelle des valeurs de l'indice ont externalisé cette fonction (figure : accueil). À l'exception notable d'un cabinet parisien dépourvu de personnel administratif, le secrétariat est systématiquement internalisé (figure : secrétariat). Sur ces trois types de fonctions, ce sont principalement les cabinets situés à Paris et ayant un indice de personnel très faible qui tendent à externaliser.

① Externalisations observées au sein de l'échantillon en fonction de l'indice de personnel



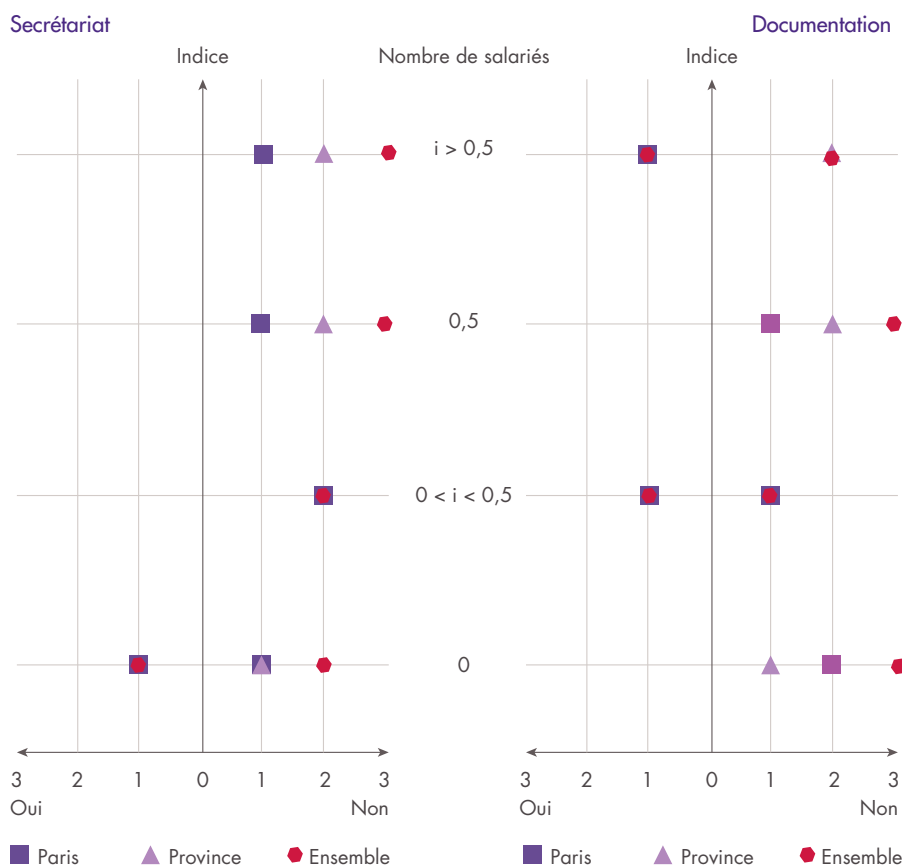
Pour l'ensemble des cabinets étudiés (en polygones sur les graphiques), le standard téléphonique est assez fréquemment externalisé (5 cas sur 11). C'est particulièrement le cas pour les cabinets n'employant pas de personnel administratif (indice = 0).

Incidentement, alors que les entretiens mettent l'accent sur l'externalisation de ces fonctions, il s'avère que, dans les faits, seul le standard a tendance à être réellement impacté. Cette configuration est sans doute directement liée à la volonté de préserver le contact physique avec le client pour ce qui est de l'accueil. Dans le cas du secrétariat, la qualité de la relation interpersonnelle entre l'avocat et le salarié, d'une part, et la réelle importance du support apporté représentent sans doute un réel frein à l'externalisation. C'est dans cet esprit qu'IN2 précise qu'il réinternalisera cette fonction dès que son chiffre d'affaires le permettra. Il évoque des raisons de confort apporté au

client et d'allégement des tâches administratives qu'il prend, actuellement, entièrement en charge.

Les fonctions liées à la documentation (figure : documentation) sont assez rarement externalisées (deux cabinets sur onze). En outre, ce sont des structures possédant des salariés administratifs ($i > 0$) qui ont mis en place une procédure de ce type. Néanmoins, la mesure de l'externalisation de la documentation reste assez délicate. En effet, les grands éditeurs de corpus juridiques proposent des outils de veille informatisés qui peuvent être assimilés à un transfert des fonctions sous-jacentes vers un prestataire extérieur.

Externalisations observées au sein de l'échantillon en fonction de l'indice de personnel



Dans l'ensemble, les cabinets ayant un indice nul ont plutôt tendance à ne pas externaliser le secrétariat (2 non vs 1 oui).

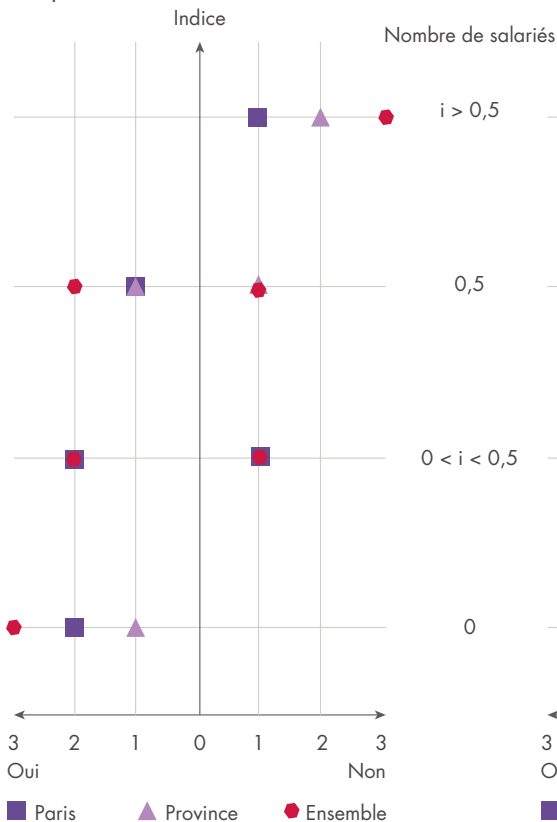
En revanche, la comptabilité et l'informatique (figures : comptabilité et informatique) sont des domaines largement externalisés, quelle que soit la taille ou la localisation des cabinets. Seuls les cabinets possédant un indice élevé ($i > 0,5$) internalisent la comptabilité. Cette fonction implique un haut degré d'expertise et revêt une portée légale qui sont difficilement intégrables par des cabinets de taille réduite ou moyenne. La technicité du domaine de l'informatique joue dans le même sens. Mais, pour ce dernier, l'incidence du matériel utilisé a un effet déterminant.

Ainsi, pour les très petits cabinets – les avocats indépendants – le parc informatique se

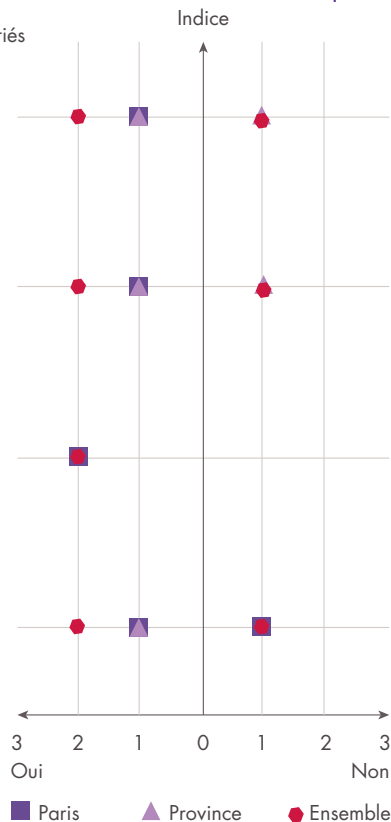
réduit à un ordinateur et une imprimante multifonctions qui ne justifient en rien l'intervention régulière d'un technicien. Dans les cabinets de taille importante, la présence d'un réseau Intranet et de serveurs de données nécessite une maintenance très soutenue dont l'externalisation est aisée au regard de la qualité des offreurs de services. Il faut néanmoins noter une particularité de l'échantillon. Les cabinets ayant un indice supérieur ou égal à 0,5 et situés en province ont plutôt tendance à internaliser ces fonctions, ce qui n'est pas le cas des cabinets parisiens. La culture du cabinet plutôt que la disponibilité de prestataires explique très probablement cette configuration.

① Externalisations observées au sein de l'échantillon en fonction de l'indice de personnel

Comptabilité



Informatique



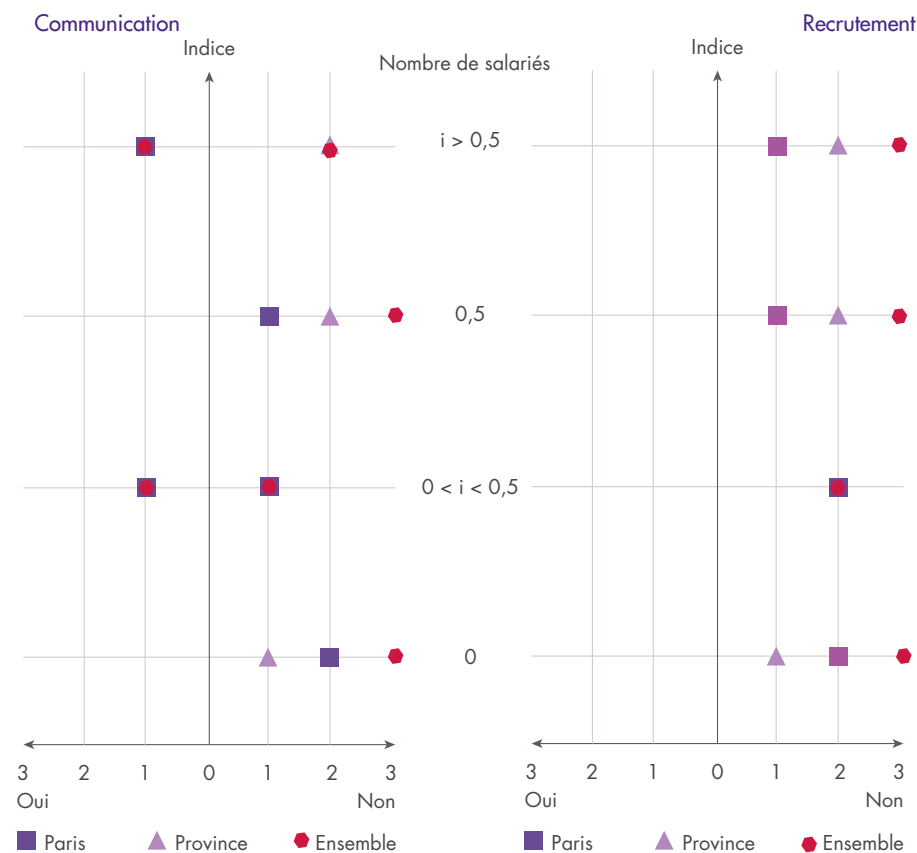
Dans l'ensemble, les cabinets ayant un indice nul externalisent la comptabilité (3 oui vs 0 non).

À l'inverse, les fonctions de la communication et du recrutement restent très rarement déléguées à des prestataires extérieurs (figures : communication et recrutement). Seuls deux cabinets parisiens font appel à une entreprise pour tout ce qui a trait à la communication institutionnelle. Dans le domaine précis de la communication, les motifs au maintien de l'internalisation

reposent sur les limites légales encadrant la publicité au profit des avocats. Même si le cadre a récemment été assoupi¹, le réseautage et la cooptation restent les leviers les plus utilisés dans la diffusion de l'image des cabinets. Pour ce qui est du recrutement, la sélection par les responsables du cabinet reste de mise en raison de l'importance accordée aux relations interpersonnelles.

¹ La loi n°2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation (loi Hamon) autorise les avocats à recourir à la publicité dans des conditions fixées par décret. Il est par exemple précisé que la publicité doit fournir une information sincère sur la nature des prestations de services proposées et respecter les règles fondamentales de la profession.

Externalisations observées au sein de l'échantillon en fonction de l'indice de personnel



Dans l'ensemble, les cabinets ayant un indice nul n'externalisent pas la communication (3 non vs 0 oui).

L'analyse globale réalisée sur la base du référencement des occurrences au sein du matériau recueilli donne donc une image assez nuancée des pratiques d'externalisation effectivement mises en place. Bien que

quelques points de convergence soient relevés, les effets de structures et de localisation semblent prégnants, ce que tend à confirmer la description des motifs à l'externalisation.

MOTIFS À L'EXTERNALISATION

« C'est une profession éminemment sinistrée, j'ai un message tous les trois jours d'un confrère qui quitte le métier. »

► PRESSION ÉCONOMIQUE

En dehors des besoins classiques évoqués – une recherche ponctuelle de spécialisation et d'accroissement de capacité –, les motifs économiques sont les plus fréquemment rapportés. À l'exception notable d'AS1, qui met en avant la force nationale du réseau de bureaux secondaires dont bénéficie son cabinet, toutes les personnes enquêtées font état d'un secteur sous pression économique constante. Elles dépeignent une concurrence exacerbée corrélative à une offre trop abondante. Ce phénomène est encore renforcé par le contexte économique général morose qui impacte directement la santé financière des clients ou, pour le moins, leur propension à rétribuer généreusement les prestations. Incidemment, la profession ne semble pas préparée à une telle évolution.

AS2 : « Il y a une grosse crise essuyée par cette profession. Personne ne le dit vraiment parce qu'il y a une espèce de volonté d'honneur attaché à la profession. Mais c'est une profession extrêmement précarisée. Des avocats qui crèvent la dalle, il y en a énormément ! Je pense que, en gros, les trois quarts sont ric-rac tous les mois. »

CO2 : « Il y a aussi la crise économique qui a augmenté ça, c'est-à-dire qu'en tant qu'avocat on est dépendant finalement de la santé financière du client. Donc du coup, il y a eu une période où les cabinets pouvaient facturer très largement, là où la tendance a ensuite un peu changé quand

les clients ont beaucoup plus contrôlé leurs coûts. »

IN2 : « Aujourd'hui la pratique est devenue généralisée. On nous demande de faire un devis, après on va aller voir un confrère ou notaire, on lui dit voilà, vous avez tel devis. Évidemment celui qui a le devis sous les yeux... Moi ça m'est arrivé très exceptionnellement, mais en revanche j'ai eu deux cas récents. Les gens vont faire un devis chez un autre praticien. L'autre praticien va proposer nécessairement 150 – 200 € de moins, c'est la loi du marché. On est de plus en plus confronté à ça, c'est ce qu'on appelle la concurrence ! »

CO1 : « C'est une profession éminemment sinistrée, j'ai un message tous les trois jours d'un confrère qui quitte le métier. »

Dans ce contexte, la rationalité économique conduit les cabinets à minimiser les coûts afin de ménager une certaine rentabilité. Au sein de l'échantillon observé, cette préoccupation est systématiquement évoquée, quelles que soient la taille et la localisation des cabinets. Dans une certaine mesure, elle paraît même comme étant le principal déterminant de toutes les stratégies organisationnelles déployées au sein de la branche.

CO2 : « Ce que je peux dire c'est que dans la logique d'un cabinet d'avocat, dans ce que j'en ai vu, il y a un point qui est extrêmement important : c'est la rentabilité. Je pense que les solutions qui seront choisies par les cabinets d'avocats seront celles qui leur permettront d'avoir plus de rentabilité. »

SA1 : « L'argent dans les cabinets d'avocats c'est le nerf de la guerre. [...] C'est ce qui fait qu'ils cherchent toujours à augmenter le chiffre d'affaires. »



► MAÎTRISE DES COÛTS SALARIAUX

Étant donné les éléments précédents, il n'est pas surprenant que l'externalisation soit envisagée comme un moyen de limiter les coûts. Toutefois, les introspections font émerger plusieurs arbitrages autour de cette préoccupation. L'un d'entre eux est en prise directe avec l'hypothèse ayant motivé la réalisation de la présente étude. Au regard des coûts constatés, l'objectif est d'éviter d'intégrer des salariés en faisant appel à un prestataire extérieur. Il convient de souligner qu'il s'agit d'une stratégie de contournement plutôt que d'une stratégie de remplacement. En d'autres termes, il ne s'agit pas de remplacer des salariés en poste par un intervenant extérieur, mais d'éviter des embauches ex ante par le biais de l'externalisation.

CO1 : « Il faut tout voir au prisme économique, et donc la décision d'externaliser ou pas, ben le motif est essentiellement économique. C'est : « est-ce que ça va me coûter moins l'argent ? » [...] C'est même pas une question de : « est-ce que ça sera plus pratique pour moi finalement ». À peine. »

IN2 : « Le secteur est devenu très concurrentiel. Il y a aussi la nécessité de réduire les coûts. Le jour où on nous dit qu'il n'y a plus de charges sociales, moi j'embauche. Après je comprends le fondement des charges sociales. Mais si on me dit vous pouvez embaucher quelqu'un et il n'y pas de charges sociales... Oui peut-être je vais réfléchir effectivement. Aujourd'hui je ne peux pas financièrement. C'est pas pour un confort, c'est que ça me mettrait en péril. »

AS 2 : « Aujourd'hui, on a pas besoin de secrétariat ici. On ne peut pas, de toute façon, engager un poste en CDI. »

IN 2 : « L'histoire d'embaucher ou d'externaliser, en réalité, on se rend compte que l'externalisation va nous coûter moins cher que l'embauche... L'homme a un prix. [...] Et il faut faire du chiffre pour payer tout le monde ! »

Néanmoins, la compression de la masse salariale reste vécue comme une contrainte générée par des facteurs économiques exogènes vis-à-vis desquels les professionnels se sentent impuissants. Cette configuration est particulièrement marquée lorsque l'avocat a déjà fait, au cours de sa carrière, l'expérience de l'embauche d'un salarié. Parfois, les mots sont suffisamment forts pour souligner une forme de désespérance, ou pour le moins de regret, face aux difficultés du cabinet à dégager des revenus suffisants pour assurer la rétribution des salariés.

IN2 : « En réalité, c'est plus simple d'avoir une secrétaire au cabinet, mais le problème c'est le coût. Quand on est une petite structure, au-delà du simple coût du travail, comme on le sait, c'est un peu la rengaine habituelle hein, les charges qui y sont attachées. C'est toute la difficulté. On est obligé de faire attention. Donc, c'est une question de praticité. Il y a une nécessité de ce point de vue là... Ça c'est sûr... Mais en coûts, je ne peux pas dépasser certains seuils... »

IN1 : « Je l'ai eu, à un moment donné, le problème d'un salarié... Pour moi quoi. Et c'était très... Une source d'angoisse terrible puisque j'avais toujours peur d'avoir des mois où je rentrerais pas suffisamment d'argent, où... Enfin, bon, c'était vraiment une grosse source d'angoisse, alors que comme ça, c'est... C'est bien. »

Pour autant, la stratégie de contournement de l'embauche n'est pas évaluée au regard du seul coût salarial. Elle met en œuvre une réflexion globale qui intègre tous les éléments nécessaires à la poursuite de l'activité. En la matière, les charges incompressibles liées à l'immobilier et au matériel pèsent fortement sur la décision et l'externalisation peut être recherchée pour d'autres postes de dépenses à l'image de l'archivage. Ce phénomène est particulièrement prégnant dans la région parisienne.

IN1 : « Surtout à Paris, on a des locaux qui coûtent tellement cher, il faut économiser

« Il faut tout voir au prisme économique, et donc la décision d'externaliser ou pas, ben le motif est essentiellement économique. C'est : « est-ce que ça va me coûter moins l'argent ? » [...] C'est même pas une question de : « est-ce que ça sera plus pratique pour moi finalement ». À peine. »



« Pour moi, c'est une souplesse à la fois d'organisation, c'est une souplesse économique, puisqu'il y a moins d'engagements, c'est une souplesse de technicité, de disponibilité, etc. Sur tous ces angles-là, c'est une solution très favorable [avec] tous les prestataires qu'on trouve. »

même le moindre mètre carré. Et mettre quelqu'un dans les mètres carrés, ça coûte cher. Vraiment trop cher ! Donc si ce quelqu'un peut être ailleurs... De même pour les archives, si on peut mettre ailleurs tout ça, c'est mieux. [...] Donc, donc vraiment le motif principal c'était de rationaliser les coûts et les coûts matériels, le mobilier, l'immobilier... »

► MAÎTRISE DES COÛTS DE TRANSACTION

Parallèlement aux coûts économiques, les coûts de transaction peuvent aussi être mis en balance lors de la réflexion portant sur l'externalisation. Le recours à des prestataires extérieurs vise alors à gagner « en souplesse ». Cette notion, qui apparaît assez fréquemment au cours des entretiens recouvre des domaines assez variés. La stratégie de minimisation des coûts de transaction peut ainsi être fondée sur la capacité d'adaptation rapide du cabinet à des demandes spécifiques. Elle peut aussi viser à éviter la charge des contraintes liées à l'internalisation de fonctions accessoires comme le ménage et l'entretien courant des locaux. De fait, au regard des besoins, ces fonctions ne mobilisent qu'un personnel très réduit durant quelques heures par semaine. Dans ces conditions, il est assez difficile de salarier une personne. Enfin, la souplesse peut être recherchée pour des motifs d'allègement de la responsabilité qu'induit l'emploi de salariés. Les contraintes économiques restent alors clairement sous-jacentes. Dans ce cas, les responsables du cabinet craignent de ne pas pouvoir assurer leurs obligations économiques et/ou sociales vis-à-vis des salariés.

AS1 : « *Tout ce qui est prestation nettoyage, c'est une personne une société. Avant c'était un salarié, parti pour des raisons de santé. Donc on ne l'a pas remplacé, pour justement avoir cette facilité d'un prestataire.* »

AS3 : « *Je ne sais pas ce que font les autres, en tout cas, je pense que c'est une bonne méthode, parce qu'elle a le mérite de la souplesse. [...] Pour moi, c'est une souplesse à la fois d'organisation, c'est une souplesse économique, puisqu'il y a moins d'engagements, c'est une souplesse de technicité, de disponibilité, etc. Sur tous ces angles-là, c'est une solution très favorable [avec] tous les prestataires qu'on trouve.* »

IN1 : « *Quand on n'a plus la responsabilité à assumer, par exemple, notamment les employés quoi, les salariés... Quand on peut déléguer ça, c'est vraiment très très bien quoi. [...] Je crois aussi que chez les plus jeunes il y a une, peut-être, me semble-t-il, une... Il y a ce truc de ne pas trop se charger justement en responsabilités, à penser à tout, et que si on peut dégager à l'extérieur certaines choses, c'est... Voilà, on s'en occupe plus, on envoie. C'est quelque chose qui intéresse, et ça je peux le comprendre.* »

► ÉMERGENCE D'UN MODÈLE D'ATOMISATION ASSOCIATIVE

Les contraintes économiques, considérées parallèlement à la recherche d'une certaine souplesse, favorisent le recours à des structures permettant de mutualiser les moyens de production, qu'il s'agisse du personnel ou du matériel, et incidemment les coûts afférents. Ce type de stratégie est à l'origine d'un modèle de mutation organisationnelle au sein de la branche fondé sur, d'une part, une atomisation de l'offre et, d'autre part, une mutualisation des moyens. Synthétiquement, ce modèle de développement peut être qualifié par un oxymore : l'atomisation associative.

Ce modèle est en cohérence avec l'accroissement du nombre d'avocats indépendants mis en lumière par l'étude de faisabilité. Il n'est certes pas récent. Par le biais de l'association d'avocats à responsabilité professionnelle individuelle (AARPI) et la société

civile de moyens (SCM), le législateur a depuis longtemps prévu des cadres juridiques à la mise en commun des moyens productifs sans altération de la situation juridique particulière des membres de ce type de société². Néanmoins, sous l'effet de différents aménagements législatifs, qui ont progressivement assoupli le fonctionnement de ces structures, de la pression démographique, que connaît la profession³ et des contraintes économiques, la recherche d'une mutualisation des coûts est un principe qui semble prendre une ampleur non négligeable⁴.

Dans la pratique, le modèle est plus ou moins développé. Pour certains, il se limite effectivement à la mutualisation des coûts d'infrastructure et de personnels. C'est notamment le cas pour ceux qui ont adopté le cadre d'une SCM qui ne permet pas de porter l'image d'un cabinet, l'objet de la société étant strictement limité à la fourniture de moyens. Le motif économique est alors prégnant. Pour autant, la mutualisation n'implique pas nécessairement l'embauche de nombreux salariés et l'externalisation est aussi une option facilement envisagée.

ST1 : « Il y a une tendance qui se dessine, c'est de plus en plus des cabinets qui mutualisent leurs moyens. C'est-à-dire, des petits cabinets qui se regroupent dans des locaux, avec leur activité à chacun déterminée et qui vont mutualiser leurs moyens en termes de secrétariat, en termes de photocopies, par exemple, en termes de salle d'attente. Ça, ça se dessine pas mal. On voit beaucoup ça. Des gens qui se retrouvent pour

mutualiser les moyens. [...]. Mais en tout cas cette tendance existe de plus en plus, la mutualisation des moyens entre cabinets, on va s'installer dans des grands locaux avec des cabinets distincts par leur thématique et leur domaine, et on met en commun le secrétariat, les photocopies... Pour faire des économies, toujours dans un souci d'économies. »

CO2 : « Je connais des gens qui ont monté leur structure qui eux, par exemple, externalisaient la prestation de secrétariat ou partageaient une secrétaire entre plusieurs avocats. Je sais que c'est des choses qui se font. Après je ne suis pas sûre que ça ait des conséquences vraiment significatives sur l'évolution de la profession. »

CO3 : « Le développement des cabinets il est très important parce qu'il y a beaucoup de cabinets maintenant, beaucoup de personnes qui s'installent seules ou en communauté de bureaux, qui partagent à dix une secrétaire. Mais ce sont des cabinets qui vivent relativement chichement. [...] Ils ne peuvent pas se permettre un service complet... Ils peuvent pas se permettre l'embauche de salariés à temps complet. »

Mais, au-delà de l'aspect purement économique, le modèle de l'atomisation associative est articulé autour d'un choix organisationnel fondé sur la sous-traitance, l'entraide, la préservation d'une certaine image professionnelle, le recours intensif aux nouvelles technologies de l'information et un objectif de maîtrise du temps professionnel. Il s'agit alors de bénéficier d'un lieu partagé entre plusieurs avocats possédant

« Il y a une tendance qui se dessine, c'est de plus en plus des cabinets qui mutualisent leurs moyens. C'est-à-dire, des petits cabinets qui se regroupent dans des locaux, avec leur activité à chacun déterminée et qui vont mutualiser leurs moyens en termes de secrétariat, en termes de photocopies, par exemple, en termes de salle d'attente. Ça, ça se dessine pas mal. On voit beaucoup ça. »

² L'AARPI a été introduite par le décret 54-404 du 10 avril 1954 portant règlement d'administration publique sur l'exercice de la profession d'avocat et la discipline du barreau. La SMC a été formalisée par l'article 36 de la loi n°66-879 du 29 novembre 1966 relative aux sociétés civiles professionnelles.

³ De 2004 à 2014, le nombre d'avocats a progressé de 41,3 % tous statuts d'exercice confondus (Ministère de la Justice, 2014, p. 20).

⁴ À notre connaissance, il n'existe pas de données accessibles permettant de retracer l'évolution du nombre de SCM. En revanche, si les AARPI ne représentent que 6,5 % des groupements d'exercice, il faut noter que leur nombre a été multiplié par 5,5 sur la période 2009-2014 (Ministère de la Justice, 2014, p. 29).



tous les atours d'un gros cabinet, c'est-à-dire des locaux assez importants, dotés d'un certain cachet et situés dans un quartier assez prestigieux. Ces locaux ont essentiellement trois fonctions. Ils servent à recevoir les clients sur rendez-vous, à mettre à disposition des ressources partagées – à l'image d'un fonds documentaire et de matériels de reprographie – et à favoriser les échanges entre les praticiens qui restent indépendants les uns des autres. Toutes les fonctions de support ne pouvant pas être mécanisées ou, en d'autres termes, ne pouvant pas être gérées informatiquement par les avocats, sont externalisées. Dans l'exemple le plus abouti de cette forme organisationnelle que nous avons pu observer – le cabinet d'AS2 –, le télésecrétariat gère ainsi l'accueil physique des rendez-vous par le biais de l'interphone. Du côté des avocats, en dehors des rendez-vous, le travail est presque intégralement effectué à l'extérieur, souvent au domicile personnel. Le temps et le cadre de travail sont ainsi maîtrisés. Néanmoins, dans ce modèle, il convient de ne pas assimiler les locaux partagés à une simple domiciliation professionnelle, à une adresse teintée de prestige. Il reste un lieu d'échanges professionnels et d'entraide informelle. Ainsi, il remplit implicitement une fonction socioprofessionnelle primordiale parant les risques d'un isolement du praticien. Les contraintes économiques, auxquelles doit faire face la branche, sont donc à l'origine d'un modèle original de cabinet pouvant être qualifié de dématérialisé.

En la matière, les propos d'IN2 qui est associée d'une SCM, font émerger une logique répondant à ce modèle. Mais, le

plus illustratif reste sans conteste l'organisation mise en place par AS2 et son associée au sein d'une AARPI parisienne, forme juridique qui offre beaucoup plus de souplesse que la SCM. Nous avons fait le choix de ne pas opérer trop de sélections dans les propos retranscrits ci-dessous afin de préserver pleinement les éléments de contextualisation de la mise en pratique du modèle.

IN2 : « De toute façon les mètres carrés, et c'est vraiment très vrai, et ça là je sais que je ne suis vraiment pas la seule à Paris à faire ça, c'est vraiment très lourd, très cher, très difficile à rentabiliser. Et puis, surtout si l'on veut quelque chose qui sera... Par exemple c'est vrai que mon cabinet il n'a pas une adresse trop toc, hein ! Je pourrais évidemment trouver moins cher, mais on sait tous ce que les clients vont dire : « c'est pas toc ». On préfère rester à des belles adresses qui ont un coût tout à fait important. [...] Je me déplace beaucoup, moi je peux faire beaucoup de choses par téléphone et Internet et il y a dix ans c'était pas possible comme ça, donc là, à part plaider, que je peux toujours pas faire à distance, le reste je peux vraiment le faire à distance. Alors je dois dire que les clients aiment bien me voir quand même, donc ça oblige quelques fois d'avoir quand même des rendez-vous, des choses comme ça en personne, mais autrement on fait tout à distance... [...] Je ne fais pas tout toute seule, parce que l'inquiétude toujours, c'est de dire : « mais je vais être toute seule »... Et moi j'ai ma SCM. J'ai quand même mon point d'ancrage qui fait que je peux téléphoner aux copains qui sont là-bas pour demander leur avis ou demander un service, ou demander... Enfin bon. Mais c'est vrai que c'est quelque chose qui m'aurait fait un peu peur... C'est d'être vraiment seule, voilà. »

AS2 : « Je pense qu'il y a de plus en plus d'avocats qui ont des arrangements comme ça, qui mutualisent, en tout cas les charges. Ça, c'est certain parce que c'est devenu...

C'est intolérable... Le montant des charges, les loyers par exemple, le moindre petit bureau de 18 m², vous êtes facturé 1 000 à 1 500 € par mois. Donc aujourd'hui, pour un avocat, la plupart étant en individuel ou même dans les structures de SCM, c'est compliqué. Parce que, à ça il faut rajouter toutes les autres charges URSSAF, etc... On est une profession qui est très lourdement taxée... Donc, je trouve que l'époque est vraiment à la mutualisation et c'est une très bonne chose. Moi, je vois au sein de ce cabinet, on fonctionne vraiment dans une forme de solidarité qui... C'est vraiment agréable. Donc moi, je viens ici quand je veux, j'ai une domiciliation, ils savent de toute façon que je viens pas tellement plus que deux fois par semaine et je profite de la bibliothèque et le reste du temps je travaille de chez moi. J'ai un grand bureau à la campagne. [...] Je suis un peu vue comme une originale aussi... Surtout quand je me suis installée à la campagne en 2008. Le fait de travailler de la campagne, de compresser mes rendez-vous et de payer des charges très très limitées ici pour avoir une domiciliation et de dématérialiser un maximum de choses. En pratique, les clients sont très satisfaits, ils ne se rendent pas forcément compte de toute cette organisation qui se cache derrière tout ça... Et après ça m'amuse. Quand j'appelle tel juge d'instruction, voilà, je suis dans mon bureau à la maison dans la ferme. Personne ne sait que j'habite là-bas et c'est très bien comme ça. En France, c'est pas encore très développé.

C'est du travail à distance déjà. Moi, je vois autour de moi de plus en plus d'avocats qui le font. Et même, j'ai vu même des avocats en difficulté, un peu tardivement d'ailleurs suite à des accidents de la vie, divorce ou quoi. Je connais des 50-60 ans qui ne peuvent plus payer leur loyer tous les mois, qui décident de travailler de chez eux et de fonctionner sur une domiciliation comme ça, en cabinet, de venir assurer les rendez-vous en cabinet, en salle de réunion, sur un bureau mis à disposition et qui, le reste du temps, travaillent de chez eux. Ça se fait de plus en plus ça, hein. »

Il est probable que ce mode d'organisation soit fortement corrélé au contexte parisien, au vécu personnel et à la spécialisation des deux avocates dans un domaine très pointu. Néanmoins, sept autres personnes de l'échantillon ont évoqué la mutualisation des moyens et, dans une certaine mesure, l'entraide informelle comme étant un mobile à la restructuration, au moins partielle, des modes d'organisation du travail. Étant donné ces éléments, si le phénomène est émergent, il n'en reste pas moins prégnant et laisse préfigurer une augmentation du nombre de cabinets répondant au modèle de l'atomisation associative.



LIMITES PERÇUES DE L'EXTERNALISATION



60 223

avocats au 1^{er} janvier 2014

« Il y a une grosse concurrence dans les cabinets d'avocats et donc, du coup, le client est complètement maître. C'est-à-dire que dès qu'il va être mécontent de son avocat, c'est plus facile pour lui d'aller chercher ailleurs. »

Si l'externalisation peut paraître séduisante pour certains cabinets et constitue sans conteste un vecteur de mutation organisationnelle au sein de la branche, les personnes enquêtées perçoivent malgré tout des freins à son développement. Pour ceux qui font appel à des prestataires extérieurs, la qualité du travail effectué et/ou des intervenants constitue la principale limite. Le sujet devient particulièrement sensible lorsqu'il s'agit de fonctions à l'interface entre le cabinet et les clients. Ces acteurs de première ligne sont porteurs de l'image du cabinet et toute défaillance met immédiatement en péril la relation entre les avocats et leurs clients mais aussi, à terme, la réputation du cabinet. Ainsi, les reproches évoqués au cours des entretiens sont essentiellement articulés autour de ce risque de réputation.

CO1 : « Il y a une grosse concurrence dans les cabinets d'avocats et donc, du coup, le client est complètement maître. C'est-à-dire que dès qu'il va être mécontent de son avocat, c'est plus facile pour lui d'aller chercher ailleurs. Il y a beaucoup d'offres sur le marché et donc, du coup, tous ces petits aspects de l'accueil, du standard, etc., ça fait partie des choses qui jouent beaucoup. Parce que ça fait partie de l'image qui est renvoyée au client. »

CO2 : « Si je reviens sur l'exemple des hôtesse d'accueil, je sais aussi que c'est un gros point également de mécontentement. Parce que, si je prends l'exemple des hôtesse d'accueil, on va tomber sur beaucoup de filles qui font ça, qui sont étudiantes, qui n'ont pas beaucoup forcément d'implication. Et du coup, comme c'est aussi vraiment la vitrine. Quand le client décroche, c'est la première image qu'il a

du cabinet et il y a une exigence de qualité effectivement sur ces postes qui va être extrêmement importante. Il y a nombre de fois où j'ai entendu des clients se plaindre qu'il y a une hôtesse d'accueil qui avait écorché le nom d'un client, écorché le nom d'un dossier, qui n'a pas été assez réactive pour décrocher. C'est quelque chose de fréquent, et qu'ils lient au fait aussi que les hôtesse d'accueil viennent de boîtes, d'entreprises plus généralistes. »

Dans le même esprit, se pose la question de la difficile intégration de personnels au sein d'une chaîne de production sans pour autant qu'ils soient pleinement intégrés à l'entreprise. La connaissance du cabinet, de ses clients et, naturellement, des spécificités inhérentes au domaine du droit traité par les avocats impose une pleine implication ne pouvant être garantie par le prestataire. En d'autres termes, le prestataire est vu comme un élément ne pouvant pas pleinement se fondre dans le tissu du cabinet. De ce point de vue, certains postes largement fondés sur des relations interpersonnelles paraissent hors du champ de l'externalisation. C'est notamment le cas pour ce qui a trait à l'assistanat.

CO1 : « C'est compliqué, parce qu'il faut avoir la compétence d'analyser les règlements, la connaissance administrative, il faut répondre de manière adaptée et connaître le cabinet. »

AS3 : « Il y a certaines choses qu'on peut sous-traiter, mais pas tout. Donc on peut pas s'entourer que de prestataires et n'avoir que des avocats. Ça, c'est pas possible. Il faut un cœur d'activité au cabinet, composé au moins d'assistants. L'avocat sans son assistante n'est rien. »

La dernière limite perçue renvoie à la question de la confidentialité, qui est un des éléments au fondement du colloque singulier. La notion de confiance et, incidemment, le contrôle de l'utilisation de l'information à laquelle accède le prestataire est une réelle source d'incertitudes qui pèse fortement sur l'arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation.

IN1 : « Je dois dire que moi, j'évaluerais volontiers dans ce sens-là. C'est-à-dire que tout ce qui peut être sous-traité me paraît bien quand on a confiance quoi... C'est toujours le même problème. »

AS1 : « En plus, il y a un problème de confidentialité des dossiers, qui fait qu'on va donner une recherche qui va être totalement générique. Donc franchement, ça serait compliqué à organiser. »

IN2 : « Oui, puisqu'en plus, au-delà de ça, comme les médecins, on a le secret professionnel. Les prestataires peuvent avoir accès... Comme le secrétariat, comme les prestataires informatiques, ils peuvent avoir accès à des informations. C'est pas classé secret-défense, mais bon, on doit quand même faire attention à nos prestataires. On sélectionne nos prestataires. »

La difficulté à accorder la confiance est d'ailleurs une réelle problématique lorsque les besoins d'externalisation sont ressentis. Elle complexifie la sélection de prestataires qui doivent bénéficier d'une cooptation pour être considérés par l'avocat.

IN1 : « Pour choisir la personne, il faut que ça soit du vrai, du bouche-à-oreille, du recommandé... Par réseaux de proximité. Oui, sinon j'ai pas vraiment confiance, j'hésite, pourquoi choisir celui-là plutôt que celui-là ? »

IN2 : « Le site Internet ? Je vais le faire faire, oui. Moi je n'ai pas les compétences techniques pour ça. Je vais faire faire, mais j'ai tellement été échaudé par certains que j'ai pu voir en contentieux que j'avoue que je vais pas me pointer devant le premier venu pour éviter de me faire planter !... De me faire arnaquer, si je veux reprendre un vocabulaire un peu différent. »

Tels qu'ils sont évoqués par les personnes enquêtées, les freins à l'externalisation reposent donc principalement sur la difficile intégration d'éléments exogènes au sein de structures dans lesquelles l'intuitu personae reste un principe directeur.



« En plus, il y a un problème de confidentialité des dossiers, qui fait qu'on va donner une recherche qui va être totalement générique. Donc franchement, ça serait compliqué à organiser. »

EFFETS PERÇUS DE L'EXTERNALISATION SUR L'EMPLOI

« Je pense que les cabinets d'avocats de plus en plus vont se recentrer vers leur cœur de métier. [...] Le cœur de métier sera toujours internalisé, en revanche il y aura plus d'externalisation des fonctions support. [...] Encore une fois, le temps qui est passé à gérer ce qui n'est pas facturable, c'est complètement perdu dans un cabinet. Et donc si ça peut être géré par quelqu'un d'autre, c'est très bien. »

Quels que soient les motifs de la mise en place de l'externalisation, cette dernière ne peut qu'avoir des conséquences sur l'emploi salarié de la branche. Globalement, les personnes enquêtées ont éprouvé une réelle difficulté à mesurer cet effet. Les limites éprouvées dans la conceptualisation de l'externalisation peuvent justifier d'un manque de recul propre à envisager des conséquences qui vont bien au-delà du simple constat. En outre, les processus d'invisibilisation viennent encore renforcer ce phénomène, conduisant à la négation d'un quelconque effet.

CO3 : « Je ne suis pas certaine que la diminution du salariat au sein des entreprises corresponde à une augmentation par ailleurs de l'appel à des prestataires extérieurs qui seraient moins chers. Je ne pense pas. Moi, je pense vraiment que la première cause, c'est plutôt une question de moyens financiers. Je ne suis pas certaine qu'il y a une augmentation de l'appel à des prestataires extérieurs qui seraient moins chers. »

Toutefois, la possibilité d'un transfert des travailleurs de la branche des cabinets d'avocats à celle des prestataires de services a été envisagée par l'un des répondants. L'externalisation paraît alors empreinte de neutralité au moins numérique sur l'emploi.

AS3 : « Ça crée d'autres emplois ailleurs. Ils sont pas forcément au sein des cabinets d'avocats, mais la plateforme d'accueil téléphonique engage des

gens et la secrétaire qui travaille chez elle pour taper la frappe travaille. Donc pour moi, c'est pas une baisse d'emplois, c'est une modification des employeurs. C'est plus ça à mon sens. »

Lorsque des effets sur l'emploi salarié sont pressentis, ils peuvent aussi transparaître en creux dans les propos. Ils sont logiquement induits par l'observation d'un accroissement de l'externalisation des activités de secrétariat notamment.

SA1 : « Alors, vous avez de plus en plus de cabinets d'avocats qui... Par exemple... Moi je connais des avocats sur [nom de la ville] qui travaillent seuls sans secrétaire, qui externalisent, enfin qui ont des prestataires de service, par exemple, pour le téléphone. Donc ils ont des accueils téléphoniques extérieurs à leurs cabinets, c'est pas une secrétaire qui est à l'intérieur, et qui tapent eux-mêmes tout seuls leurs choses, qui envoient leurs mails. Si, ça se voit de plus en plus. »

Mais, c'est par le biais de l'induction d'une démarche prospective que nous avons pu recueillir des éléments révélant une réelle mise en rapport des stratégies d'externalisation et de leur impact direct en termes de main-d'œuvre salariée. Les perspectives envisagées en la matière sont alors assez pessimistes.

SA1 au sujet du cabinet de demain : « Avec moins de salariés possible. Avec plus de prestataires extérieurs pour payer moins de charges possibles... Question d'argent... Question d'aura entre [les cabinets]... »

CO2 : « Je pense que les cabinets d'avocats de plus en plus vont se recentrer vers leur cœur de métier. [...] Le cœur de métier sera toujours internalisé, en revanche il y



aura plus d'externalisation des fonctions support. [...] Encore une fois, le temps qui est passé à gérer ce qui n'est pas facturable, c'est complètement perdu dans un cabinet. Et donc si ça peut être géré par quelqu'un d'autre, c'est très bien. »

Globalement, l'effet sur l'emploi est senti plus qu'il n'est évalué. Pour autant, les difficultés de conceptualisation de l'externalisation ne sont pas les seuls paramètres pouvant expliquer ce constat. L'introspection réalisée par les personnes enquêtées révèle que l'externalisation, même lorsqu'elle est reconnue comme étant un phénomène en

plein développement, est loin d'être le principal vecteur de destruction d'emplois salariés au sein de la branche. Trois autres stratégies organisationnelles – le recours aux stagiaires, le recours aux collaborateurs et l'intensification du travail accompagné d'une diversification des tâches – sont plus directement mises en valeur. Leurs effets sur l'emploi salarié seraient beaucoup plus puissants que ceux de l'externalisation.



AUTRES STRATÉGIES AYANT UNE FORTE INCIDENCE SUR L'EMPLOI SALARIÉ



L'externalisation est partiellement invisibilisée et ses effets sur l'emploi, tels qu'ils sont perçus par les personnes enquêtées, restent assez mitigés. En retour, d'autres éléments ont systématiquement été mis en avant au cours des procédures d'introspection. Ainsi, la thématique de l'emploi a très rapidement fait émerger quatre composantes organisationnelles dont l'effet sur la diminution du salariat est jugé considérable. Dans un contexte marqué par une pression économique et concurrentielle exacerbée, deux des composantes renvoient à une procédure de substitution des salariés par de la main-d'œuvre non-salariée – les avocats collaborateurs – ou très faiblement rémunérée – les stagiaires.

Les deux autres composantes sont intimement liées entre elles. Elles combinent une

recherche d'intensification du travail alliée à une diversification des tâches par le biais d'une informatisation croissante de l'activité. Incidemment, ces composantes ont des résonances en termes de qualification et de qualité de l'emploi. En outre, elles se placent mécaniquement en concurrence des procédures d'externalisation et sont un facteur de limitation de leur développement. Il convient de souligner que les entretiens sont beaucoup plus riches sur ces composantes et celles-ci ont été plus spontanément abordées. Cette spécificité tend à révéler des mécanismes et des pratiques profondément ancrés dans l'exercice quotidien des cabinets.

RECOURS AUX COLLABORATEURS

► DÉRIVE VERS LA SOUS-TRAITANCE

Le recours au collaborateur prend place dans un modèle marqué par une dégradation des conditions économiques des cabinets. Ce phénomène, qui est aussi l'un des facteurs déterminants des processus d'externalisation, induit une recherche permanente de réduction des coûts. Or, dans ce cadre, le recours à un avocat collaborateur revêt quelques avantages qui sont justement recherchés lorsque des tâches sont déléguées à un prestataire extérieur. Le principal avantage énoncé concerne un différentiel de charges sociales. Les collaborateurs

libéraux sont par nature non-salariés, ils sont donc débiteurs de leurs propres cotisations auprès des caisses de Sécurité sociale qu'ils intègrent à leur tarification, au cours de la négociation du montant de la rétrocession qui les rémunère. En outre, sur le même principe qu'un contrat d'entreprise classique, la relation qui lie le collaborateur à son confrère peut être cessée à tout moment sous réserve de clauses contractuelles particulières. Incidemment, les contraintes réglementaires inhérentes au salariat n'ont pas de prise sur la relation de collaboration.

Synthétiquement, ces éléments participent d'une configuration qui tend à rapprocher

la collaboration libérale d'une forme de sous-traitance⁵. La notion est d'ailleurs parfois avancée par les personnes enquêtées. Dans tous les cas, l'avantage, en termes de charges sociales et de flexibilité organisationnelle que permet la collaboration, est mis en perspective, même si son rôle d'apporteur d'affaires est parfois souligné.

CO2 : « Il y a des cabinets dans lesquels le collaborateur n'est qu'un sous-traitant, parce que c'est absolument le nom de l'associé qui doit apparaître en premier et des fois, il y a des associés qui signent des consultations qu'ils n'ont jamais faites et n'ont jamais lues. Parce qu'il faut pas que le nom du collaborateur apparaisse mais il faut forcément le nom de l'associé. Et il y a aussi des structures comme celle dans laquelle j'étais, où le collaborateur est aussi là pour pouvoir fidéliser le client et éventuellement même développer de la clientèle qu'il apportera au cabinet. »

IN2 : « Moi c'est vrai, j'ai une collaboratrice libérale, donc je ne suis pas soumis aux charges sociales. »

SA1 : « Vous verrez que proportionnellement sur la masse des cabinets d'avocats qu'il y a en France, la masse salariale, elle est purement salariale. C'est-à-dire qu'il y a pratiquement pas beaucoup de cadres, proportionnellement au nombre de cabinets... Ça vous le remarquerez. Ils ont remplacé les cadres avec les collaborateurs... Ça les intéresse, vous comprenez bien... Un collaborateur, ils leur donnent une rétrocession, le collaborateur paye ses propres charges, un cadre ça coûte trop cher en charges... C'est mathématique hein. »

AS1 : « Les confrères travaillent beaucoup avec un statut de collaboration. Si ça se

pas bien, ils mettent fin à la collaboration et puis c'est terminé quoi. Nous sommes un peu différents [dans le cabinet], parce que les gens ont un statut de salariés. »

CO2 : « C'est un vrai calcul économique. À la fois un calcul économique et puis, je pense, un calcul aussi un peu stratégique, puisque comme dans les cabinets d'avocats les collaborateurs ne sont pas salariés, ils sont en profession libérale. Donc ils ne sont pas soumis au Code du travail. Ça permet aussi d'avoir moins de 50 salariés comme ça, ils sont pas obligés d'avoir un comité d'entreprise, des instances représentatives [...]. Et puis à côté de ça, les collaborateurs et les associés ne sont pas soumis au droit du travail, à la différence des salariés ordinaires, notamment de ce qui se fait sur les fonctions supports. »

Parallèlement à ces avantages pour le cabinet, le choix d'un recours à la collaboration est amplement simplifié par une offre de travail particulièrement conséquente. De nombreux avocats sont en effet diplômés chaque année et la collaboration permet d'accéder à l'emploi très rapidement dans un secteur où l'intensité concurrentielle obère la rentabilité et la pérennité des nouveaux cabinets. En d'autres termes, la présence d'une main-d'œuvre très qualifiée et particulièrement nombreuse est un facilitateur de la collaboration libérale. Cette configuration est extrêmement bien illustrée par les propos de **CO1** qui, en outre, font transparaître une certaine amertume que peuvent ressentir les collaborateurs vis-à-vis de leur situation.

CO1 : « Ils étaient en réunion de cabinets avec les associés. Ils discutaient de la nouvelle plaquette du cabinet. Et la nouvelle

« C'est un vrai calcul économique. À la fois un calcul économique et puis, je pense, un calcul aussi un peu stratégique, puisque comme dans les cabinets d'avocats les collaborateurs ne sont pas salariés, ils sont en profession libérale. Donc ils ne sont pas soumis au Code du travail. »

⁵ L'article 18 de la loi n° 2005-882 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises précise d'ailleurs que : « a la qualité de collaborateur libéral le membre non salarié d'une profession [...] qui, dans le cadre d'un contrat de collaboration libérale, exerce auprès d'un autre professionnel, personne physique ou personne morale, la même profession. Le collaborateur libéral exerce son activité professionnelle en toute indépendance, sans lien de subordination. Il peut compléter sa formation et peut se constituer une clientèle personnelle. »

« Nous sommes très très très nombreux sur le marché. Il y a donc beaucoup moins d'offres et donc, puisqu'on a besoin de travail, on va accepter peut-être des offres de collaboration qui ne correspondront pas forcément à ce pourquoi nous avons étudié jusqu'à la sortie de l'école. [...] Mais la désillusion elle viendrait, je pense, d'abord du fait qu'on est très nombreux. »

« Donc on n'a aucun avantage lié au salariat, on en a tous les inconvénients en revanche, puisqu'il y a quand même un lien de subordination caché et totalement inavoué et totalement hypocrite, mais totalement présent. [...] En tant que collaborateur, en tant que libéraux, on n'a aucune sécurité de l'emploi, nous n'avons pas d'indemnité chômage. »

plaquette du cabinet, elle présentait en première page de couverture la photo des locaux, mais sans aucun membre, vide... Des locaux nus! Et un associé a dit de manière complètement décomplexée: « ho y'a personne sur la photo, mais bon, tant mieux finalement, parce que les collaborateurs, c'est interchangeable »... Donc ça révèle tout... »

CO③: « Nous sommes très très très nombreux sur le marché. Il y a donc beaucoup moins d'offres et donc, puisqu'on a besoin de travail, on va accepter peut-être des offres de collaboration qui ne correspondront pas forcément à ce pourquoi nous avons étudié jusqu'à la sortie de l'école. [...] Mais la désillusion elle viendrait, je pense, d'abord du fait qu'on est très nombreux. Du coup, ça fausse forcément un peu le rapport entre ceux qui nous embauchent et nous, parce qu'on n'est plus dans un contexte d'élève qui va apprendre du maître, mais dans un contexte de salarié qui sera exploité par son employeur. On est vraiment plus dans cette logique-là. »

Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que la collaboration vienne concurrencer directement des stratégies d'externalisation plus classiques, au moins en ce qui concerne les tâches en prise directe avec le cœur de métier. Pour certains, la question se vide de sens au regard des avantages du recours aux collaborateurs.

CO①: « Aujourd'hui, le cœur du métier se trouve, enfin le cœur des problématiques, se trouve dans la collaboration, déjà dans trouver le client et après dans les relations internes entre associés et collaborateurs. La prestation d'externalisation, elle joue à la marge. »

► UN EFFET NÉGATIF SUR LA QUALITÉ DE L'EMPLOI

Le recours intense à la collaboration dans un environnement contraint par les forces économiques et une certaine surpopulation

professionnelle est susceptible de faire émerger des effets négatifs sur la qualité de l'emploi. Certes, quelques avantages sont envisagés par les collaborateurs.

CO③ évoque ainsi l'accès aux infrastructures, au matériel et aux ressources documentaires du cabinet avec lequel elle collabore. Pour CO②, le collaborateur peut aussi être valorisé dans la chaîne de production par le rôle qu'il joue dans la fidélisation de la clientèle. Mais, pour autant, les principes fondamentaux de la collaboration libérale reposant sur la non-subordination et l'indépendance partielle en termes de clientèle ne semblent pas respectés. Ainsi, les commentaires recueillis laissent entrevoir une précarisation du statut et des conditions de travail particulièrement stressantes. Qui plus est cette dégradation des conditions de travail est encore plus sensible pour les femmes.

CO③: « On est censé être des libéraux mais en réalité notre mode d'exercice, quelle que soit la structure, de la microstructure à la structure entrepreneuriale... Le rapport entre celui qui nous apprend, le maître formateur, et le formé, le collaborateur, n'est plus le même. Je pense qu'aujourd'hui il suit une logique plutôt de salariat. Et c'est ça qui pose problème puisque nous ne le sommes pas. Donc on n'a aucun avantage lié au salariat, on en a tous les inconvénients en revanche, puisqu'il y a quand même un lien de subordination caché et totalement inavoué et totalement hypocrite, mais totalement présent. [...] En tant que collaborateur, en tant que libéraux, on n'a aucune sécurité de l'emploi, nous n'avons pas d'indemnité chômage. Si maintenant j'annonce une grossesse et qu'on décide de me virer, j'ai très peu de moyens et des recours qui ont très peu de chance d'aboutir. En tout cas, comme on n'est pas soumis au Code du travail, c'est certain que notre situation est beaucoup plus précaire et qu'on peut moins facilement se retourner. »

SA1 : « Les plus maltraités et les moins rémunérés sont les collaborateurs et les salariés. Les collaborateurs ils travaillent 14, 15, 16 heures, comptés les déplacements, et ils n'arrivent pas à développer de la clientèle personnelle. »

AS1 : « On peut considérer que la collaboration est assez fictive dans ces cabinets-là, puisque les gens ont en théorie la capacité de développer leur clientèle personnelle. Sauf qu'ils sont tellement pris par l'activité au sein du cabinet, et puis, par les clients qu'on leur apporte que la plupart, ils n'ont pas le temps, ni l'envie de le faire. On peut même se poser la question de la réalité du statut de collaborateur au sein du cabinet. [...] Ce n'est pas du salariat déguisé, parce que ce statut, il est légal, vous le retrouvez

dans plein de professions... Mais voilà, on peut nous critiquer nous [dans le cabinet dont **AS1** est associé] parfois d'avoir ce statut de salarié. Je pense qu'il est plus près de la réalité du lien qu'on a à l'employeur que cette espèce de collaboration soi-disant libérale qui ne l'est pas forcément. »

Incidemment, un effet direct du recours à la collaboration sur l'emploi salarié est senti. Mais, cet effet ne se limite pas au seul segment des avocats salariés. Par le truchement d'une intensification du travail et d'une dématérialisation toujours plus répandue des documents et des relations, l'emploi lié aux fonctions de support est lui aussi directement impacté (voir les sections 3.2.3 et 3.2.4 plus bas).



RECOURS AUX STAGIAIRES

Le recours aux stagiaires est une autre stratégie organisationnelle très fréquemment déployée. Le stage auprès d'un cabinet est une étape obligatoire de la formation des étudiants se destinant à exercer la profession d'avocat. Le rôle pédagogique de ce système, qui demande un réel investissement de la part des maîtres de stage, est parfois souligné au cours des entretiens tout en mettant en perspective l'aide effective apportée par le stagiaire.

AS2 : « On essaie de le former un peu sur tout ce qui est recherche, voire rédaction, projet de rédaction conclusion d'actes, etc. En gros, on lui fait faire le travail d'un avocat avec l'investissement qui va derrière. C'est pas une mince affaire quand même ! Ça fait passer du temps. Après des fois on a un réel soutien ça fait vraiment du bien, ça nous décharge vraiment d'activités. C'est pas du tout du stagiaire café photocopieuse, pas du tout. »

Toutefois, l'aide apportée en contrepartie d'une première expérience de la réalité du

métier peut rapidement devenir un levier stratégique de gestion de la main-d'œuvre. Ainsi, le stage est perçu par certains comme un facteur de limitation du recours à de la main-d'œuvre salariée. Qui plus est, à l'image des collaborateurs, il s'agit d'une main-d'œuvre abondante.

CO1 : « On voit que les cabinets construisent leurs modèles économiques, entre guillemets, presque sur le stagiaire. Il y a des cabinets où le ratio stagiaire est presque de 15 % des effectifs... Aujourd'hui la variable d'ajustement, c'est justement le stagiaire ! »

CO2 : « Donc, en fait, surtout dans le milieu des cabinets d'avocats, comme le stage fait partie du cursus obligatoire, il y a un vrai vivier de stagiaires et une grosse partie de la stratégie économique des cabinets d'avocats repose sur le recours aux stagiaires. »

Ainsi, le recours aux stagiaires est particulièrement fréquent, quelle que soit la taille du cabinet. Le motif principal reste

« On voit que les cabinets construisent leurs modèles économiques, entre guillemets, presque sur le stagiaire. Il y a des cabinets où le ratio stagiaire est presque de 15 % des effectifs... Aujourd'hui la variable d'ajustement, c'est justement le stagiaire ! »

« Il n'y pas d'externalisation pour les activités support, parce que l'on a des stagiaires... Une grosse partie de l'économie des cabinets d'avocats repose sur leurs coûts bas... »

« On prend des stagiaires de manière répétée et qui vont remplacer un collaborateur et éventuellement une secrétaire. »



sans ambiguïté l'avantage économique puisque le stage ouvre droit à une gratification conventionnelle assez modeste. Incidemment, le stagiaire coûte moins cher qu'un collaborateur ou qu'un prestataire extérieur. Le stage concurrence donc directement ces deux dernières options organisationnelles. Il convient d'ailleurs de souligner que, sur ces motifs économiques, ce ne sont pas seulement les activités au cœur du métier de l'avocat qui sont impactées. Les fonctions de support font aussi l'objet d'une délégation en direction du stagiaire.

CO2 : « Il n'y pas d'externalisation pour les activités support, parce que l'on a des stagiaires... Une grosse partie de l'économie des cabinets d'avocats repose sur leurs coûts bas... »

ST1 : « Les grands cabinets, c'est un peu le même principe. Ils affichent la volonté de vouloir transmettre des connaissances, vouloir former des jeunes stagiaires, mais clairement aussi, on le voit très vite, c'est une manière d'avoir quelqu'un qui coûte moins cher qu'un collaborateur. [...] Parce que l'avocate [associée d'une petite structure de province] me l'a dit clairement, après, qu'embaucher un collaborateur amputerait pas mal sur les finances du cabinet et que pour eux, c'était plus simple de prendre un stagiaire qui fait le même travail, voire un peu plus. Parce qu'en tant que stagiaire, on rechigne pas parfois à faire des choses... J'ai fait du secrétariat. Ça leur permettait de payer moins, c'est sûr. Ça a été clair et net. Ils ont recours à des stagiaires parce que c'est moins cher que d'embaucher. »

ST1 : « Moi j'avais demandé à rester en tant qu'avocat collaborateur [du cabinet parisien de taille assez importante]. Mais non, ils ont préféré prendre un stagiaire derrière à nouveau. Tous les six mois, il y avait des stagiaires qui arrivaient et c'était comme ça. Ils voyaient pas l'intérêt d'embaucher quelqu'un, s'il y avait un stagiaire payé 450 € par mois. »

Toutefois, les tâches confiées aux stagiaires varient en fonction de la taille du cabinet. Ainsi, les grands cabinets ont tendance à leur confier uniquement des tâches en prise directe avec le cœur de métier, comme la recherche documentaire et la rédaction d'actes. En revanche, une réelle polyvalence est constatée dans les petits cabinets et leurs activités sont étendues aux domaines des fonctions supports, notamment du secrétariat.

ST1 (grand cabinet) : « Je faisais exactement le même travail qu'un collaborateur aurait pu faire. J'avais les mêmes horaires. Quand il y avait des nocturnes, bah, on restait parce qu'il y avait besoin de nous... On travaillait vraiment, mis à part les plaidoiries... On faisait le travail d'un collaborateur. On nous attirait des dossiers, on s'occupait des dossiers de A à Z, j'ai envie de dire. Mais pas de A à Z, parce qu'on s'occupait pas de la plaidoirie. Mais on s'occupait du traitement du dossier, on participait au rendez-vous client. »

CO2 (grand cabinet) : « L'avantage c'est d'avoir des gens qui sont encadrés, qui sont supervisés. Mais par exemple quand il y a des recherches... Faire faire les recherches par les stagiaires, ça permet d'aller plus vite. Et notamment les tâches qui sont accomplies par les stagiaires sont pas nécessairement facturées aux clients. Et donc du coup, généralement ce qui est confié aux stagiaires c'est ce qui est pas facturable. »

AS1 (grand cabinet) : « On prend pas mal de stagiaires, aussi des avocats en master, donc ça fait partie de leur stage de formation de s'habituer à aller chercher les informations à rédiger. »

ST1 (petit cabinet) : « On prend des stagiaires de manière répétée et qui vont remplacer un collaborateur et éventuellement une secrétaire. »

ST1 (petit cabinet) : « La majeure partie de mon travail c'était vraiment des recherches

en amont sur le fond des dossiers. Et puis la rédaction d'actes de procédure. J'étais là pour les plaidoiries en audience, mais par contre je ne plaçais pas. [...] Nous quand on est là, les stagiaires, ça permet aussi de désencombrer un peu tout ça et de prendre un peu plus sur ce que fait la secrétaire. Ça m'est arrivé de remplacer la secrétaire sur certaines tâches... »

Néanmoins, les tâches appartenant au cœur de métier de l'avocat confiées aux stagiaires restent limitées. La réglementation et l'engagement de la responsabilité professionnelle de l'avocat fixent des bornes qui ne semblent pas être franchies.

CO2 : « Derrière il y a la responsabilité professionnelle qui peut être engagée, en fait tout ce qui engage la responsabilité... Faire une déclaration d'appel, etc., c'est jamais délégué, en fait. Parce qu'en réalité, tout ce qui fait partie du cœur de métier c'est susceptible d'engager la responsabilité professionnelle de l'avocat, donc ça, c'est jamais délégué. »

Parallèlement à un moindre coût et une malléabilité adaptative conséquente, les stagiaires présentent d'autres avantages comparatifs. Ils détiennent ainsi une qualification spécifique au cœur de métier acquise au cours d'une formation de qualité. En outre, elle est assez homogène d'un stagiaire à l'autre. Alliés à la disponibilité d'une population nombreuse, ces avantages permettent aux cabinets d'opérer des recrutements de stagiaires « du jour au lendemain » (**CO1**) et « de manière répétée » (**ST1**).

CO2 : « C'est des gens qui viennent de l'école d'avocats. Donc ils sont quasiment à la fin de leur cursus... Donc six mois plus tard, ils feront les mêmes choses finalement en tant que collaborateurs. »

CO1 : « Les collaborateurs sont interchangeables, mais les stagiaires le sont encore plus. »

ST1 dans le cadre du petit cabinet de province : « L'emploi de stagiaires, ça leur

arrivait souvent même j'ai envie de dire, parce que ça permet effectivement de pas avoir à recruter quelqu'un. Donc ils passaient beaucoup par des stagiaires de l'école des avocats qui se trouve à [nom de la ville] même, donc c'était facile pour eux d'avoir recours à cette main-d'œuvre, j'ai envie de dire. »

En revanche, le recours à des stagiaires présente également quelques inconvénients pour certains cabinets, notamment de taille réduite. À l'image du recours à un prestataire extérieur, la problématique de la confiance est alors évoquée. Le manque d'expérience, assimilée à un défaut de compétences, constitue aussi un frein. Enfin, les coûts de transaction liés aux formations et/ou au suivi des stagiaires peuvent paraître rébarbatifs. Ces éléments, introduits par trois personnes enquêtées sur dix, viennent pondérer les avantages détaillés plus haut.

IN2 : « [Je fais appel à des stagiaires] occasionnellement. J'aime pas... Mais il y a une question de place aussi, donc c'est moins simple. [...] Bon, dans la mesure où ils sont compétents... Parce que c'est toute la difficulté des stagiaires, qui n'ont pas forcément l'expérience, qui ont besoin d'apprendre, donc c'est assez limité en général pour les stagiaires. »

SA1 : « Les étudiants on les met dans un coin de bibliothèque, avec deux ou trois dossiers qu'ils étudient, point. Non, ils les mettent pas à la tâche souvent... Non, non. »

Si le levier du recours aux stagiaires peut être qualitativement inférieur à celui du recours aux collaborateurs, il reste néanmoins perçu comme un outil de gestion organisationnel de la main-d'œuvre fondamental. Il n'est donc pas surprenant qu'il puisse avoir un effet sur l'emploi salarié. Néanmoins, tel qu'il est décrit par les personnes enquêtées, cet effet reste plus diffus dans ses formes puisqu'il concerne des tâches assez variables en fonction de la taille des cabinets. Pour autant, son impact

« ...Faire une déclaration d'appel, etc., c'est jamais délégué, en fait. Parce qu'en réalité, tout ce qui fait partie du cœur de métier c'est susceptible d'engager la responsabilité professionnelle de l'avocat, donc ça, c'est jamais délégué. »



« Ça nécessite vraiment beaucoup de moyens et aujourd'hui la plupart des avocats, en tout cas ceux qui arrivent sur le marché, n'ont pas ces moyens-là. Donc ils font le travail eux-mêmes. »

semble beaucoup plus profond que celui de l'externalisation, choix organisationnel qu'il

concurrency.

INTENSIFICATION ET DIVERSIFICATION DES TÂCHES

La pression économique décrite par les personnes enquêtées et la recherche permanente d'une maximisation du taux de marge qui en découle poussent les cabinets à optimiser la rentabilité du travail de l'ensemble de leurs membres. Selon ce principe, deux stratégies organisationnelles interdépendantes et ayant un effet direct sur le volume d'emploi salarié sont repérées.

► EN PREMIÈRE LIGNE : LES COLLABORATEURS

La première consiste à intensifier le travail, c'est-à-dire à accroître la productivité. Dans ce cadre, le volume de main-d'œuvre est réduit à son minimum afin de garantir, au cours de la journée, un travail constant et continu. Ce phénomène a été identifié pour toutes les fonctions du cabinet, mais c'est chez les collaborateurs qu'elle est exprimée le plus distinctement. Les mots employés par CO2 pour le décrire sont assez éloquents.

CO2 : « En fait, la politique du cabinet dans lequel j'étais, qui n'est pas propre à ce cabinet mais est propre à beaucoup de structures d'une taille assez importante, il doit y avoir des équipes de collaborateurs qui fonctionnent en flux tendu, et donc on aurait eu largement de quoi occuper des collaborateurs en plus dans chaque équipe. Mais le parti pris des associés, c'était de préférer avoir des collaborateurs qui seraient tout le temps très occupés, plutôt que d'avoir des moments avec des collaborateurs qui auraient eu plus de temps libre ou à être moins occupés. C'est une stratégie mais qui est propre à la profession. [...] Et ils ne seront jamais payés à rien faire ! »

Cette intensification du travail est souvent

accompagnée d'une diversification des activités au niveau individuel. Les avocats comme les salariés administratifs sont ainsi amenés à réaliser des tâches qui ne sont pas typiquement du ressort de leur fonction. Toutefois, quelques nuances notables sont révélées par la prise en compte de la taille du cabinet et sa localisation. Ainsi, dans les cabinets de taille importante, le principe d'intensification est poussé à son paroxysme. Le travailleur ne doit s'adonner qu'aux tâches qui correspondent à sa fonction afin de maximiser le temps qui peut leur être alloué.

CO2 : « Dans des grosses structures en fait, il y a un objectif de rentabilité derrière le collaborateur. C'est-à-dire que moi, à l'époque où j'étais en cabinet, mon taux horaire c'était quasiment 280 € de l'heure, donc il fallait que tout ce que je faisais dans la journée, ça soit facturable. Donc c'était hors de question que je passe du temps à faire des photocopies. [...] Plus le taux horaire du collaborateur est cher moins c'est possible. »

Mais, il semble que ce type d'organisation soit spécifique aux structures importantes dotées d'un personnel administratif capable d'absorber intégralement les fonctions supports fondamentales comme le secrétariat. Les autres témoignages révèlent que la diversification permet de limiter le recours au salariat. Dans ce cadre, les avocats sont amenés à prendre en charge une partie de l'administratif pour suppléer aux salariés qui ne sont pas employés. Pour les plus petites structures, la diversification est un mode d'organisation incontournable. Il se retrouve d'ailleurs dans toutes les très

petites entreprises, quel que soit le secteur d'activité. La surface financière de l'entreprise ne permet pas de rémunérer un salarié sans mettre en péril sa pérennité. Incidemment, le temps doit être partagé au détriment du cœur de métier ou des activités extraprofessionnelles.

CO3 au sujet de l'emploi de salariés administratifs : « Ça nécessite vraiment beaucoup de moyens et aujourd'hui la plupart des avocats, en tout cas ceux qui arrivent sur le marché, n'ont pas ces moyens-là. Donc ils font le travail eux-mêmes. »

IN2 : « En tâche administrative... Par exemple la communication de documents ou autres à des clients, tout ça, ça me représente... Ce qui pourrait être traité par une secrétaire en tâche administrative me prend 15-20 % du travail quotidien, on va dire. Après c'est une question de calcul, ça c'est sûr. »

Au sein des structures dotées d'une masse salariale, l'effet de la localisation semble jouer. La stratégie d'intensification associée à la diversification des tâches paraît plus prégnante dans la région parisienne. Dans une certaine mesure, cette configuration n'est pas surprenante, puisque les coûts de l'immobilier sont relativement élevés. L'objectif est alors de maximiser, au niveau individuel, le rendement du travail relativement aux charges générées par l'occupation des locaux. Dans ce cadre, le nombre de personnels administratifs tend à être réduit pour un nombre plus important d'avocats. Incidemment, cette stratégie véhicule une forme de déqualification du travail pour les patriciens.

CO3 : « Je note beaucoup beaucoup moins de personnels salariés à Paris, malgré la taille des cabinets, qu'à [nom de la ville] par exemple, ou on va plutôt avoir une assistante par associé alors que, à Paris, on va avoir une hôtesse d'accueil pour tout un cabinet et aucun service de secrétariat. C'est-à-dire qu'on va confier les tâches un

peu ingrates, les tâches de secrétariat au collaborateur comme moi ou alors les associés vont faire le travail eux-mêmes, ou ils font pas d'acquisition de l'ordre de... Ils n'acquièrent pas de support de recherche particulier, donc pas non plus besoin des petites mains pour faire les mises à jour. Donc moi ce que j'ai constaté, c'est qu'effectivement à Paris, malgré la taille des fois de certaines structures le nombre de salariés par avocat était beaucoup moins important qu'en province. »

Néanmoins, de manière très générale, le phénomène de la diversification des tâches allouées aux avocats est presque unanimement reconnu si ce n'est observé. Et le report de tâches administratives en direction des avocats paraît être un facteur assez prégnant de limitation de l'emploi salarié.

CO2 : « Autant j'ai vu le nombre de collaborateurs augmenter de manière significative, mais pas du tout vu le nombre d'assistantes augmenter de manière significative. »

CO1 : « Je pense que c'est reporté sur les collaborateurs. Je pense que c'est lié à ça. Les associés ou les collaborateurs d'ailleurs. Pourquoi payer une secrétaire générale, pourquoi payer un clerc d'avocat quand lui [le collaborateur], sur lequel on paie pas de charges peut le faire. Ben ouais! [...] Parmi mes proches, j'ai une consœur en cabinet de droit public, ils sont une dizaine d'avocats, le cabinet a fait le choix de ne même pas avoir de secrétaire. Donc qui est-ce qui fait le secrétariat? Ben c'est les collaborateurs. »

► PERSONNEL ADMINISTRATIF ÉGALEMENT CONCERNÉ

La diversification associée à l'intensification ne concerne pas exclusivement les avocats. Le personnel administratif est lui aussi impacté par le phénomène. Incidemment, un risque de déqualification du travail émerge. Les secrétaires sont ainsi amenées à assumer des tâches du cœur de métier

« Donc moi ce que j'ai constaté, c'est qu'effectivement à Paris, malgré la taille des fois de certaines structures le nombre de salariés par avocat était beaucoup moins important qu'en province. »

« Moi, personnellement, j'ai pris en charge effectivement beaucoup d'administratif que je ne faisais pas avant, parce que maintenant c'est beaucoup plus simple et à la limite ça détend un peu »

des avocats. En outre, dans tous les cas, la qualité de l'emploi se trouve dégradée lorsque le niveau d'intensification devient trop intense.

ST1 : « Le téléphone, l'accueil client, etc., c'est les secrétaires qui faisaient ça. Franchement, elles avaient une grande marge de manœuvre... Elles faisaient beaucoup de choses. Ça leur arrivait également de rédiger certains actes de procédure, dictés par... Elles faisaient vraiment beaucoup de choses. Je sais que du temps que j'étais là, la secrétaire en question qui était là entre-temps elle est partie parce que, justement, pour elle c'était trop de travail. [...] Elles s'occupaient également de tout ce qui est lié à la juridiction, c'est-à-dire que l'enrôlement des dossiers, [...] c'est elles qui s'en occupaient. C'est elles qui avaient le lien

avec les greffes. Tout ce qui était extérieur au cabinet, le lien avec l'extérieur, c'est elles qui s'en occupaient : le lien avec les clients, le lien avec la juridiction. »

Toutefois, les implications et les motifs à l'intensification et la diversification diffèrent sensiblement en fonction de la taille du cabinet. Pour les avocats indépendants, il s'agit plus d'une stratégie pragmatique déployée face à un manque patent de revenus suffisants pour prétendre à l'embauche d'un salarié. Dans le cas de structures plus grandes, l'intensification et la diversification deviennent un véritable outil de gestion permettant de réguler les coûts du travail. En revanche, dans les deux cas, le recours à l'emploi salarié s'en trouve affecté sans que l'impact n'ait pu être réellement évalué au regard du matériau recueilli.

RECOURS CROISSANT À L'INFORMATIQUE ET DÉMATÉRIALISATION

Quelle que soit la stratégie de compression des coûts du travail mise en place, le recours croissant aux nouvelles technologies de l'information et de la communication joue un rôle prépondérant. Elles permettent de s'affranchir de contraintes matérielles liées au support papier, d'intensifier l'échange d'informations et d'automatiser certaines fonctions. Toutes les personnes enquêtées ont ainsi évoqué, de manière plus ou moins précise et illustrée, l'impact direct de ces technologies sur l'emploi salarié et la qualité du travail.

Dans cet esprit, 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. Incidemment, cet outil renforce continûment la diversification des tâches qui leurs sont dévolues en

raison d'une innovation permanente qui appauvrit le champ des tâches initialement dédiées aux personnels administratifs. Ce phénomène est particulièrement sensible dans les petites structures, plus enclines à la diversification.

IN1 : « Moi, personnellement, j'ai pris en charge effectivement beaucoup d'administratif que je ne faisais pas avant, parce que maintenant c'est beaucoup plus simple et à la limite ça détend un peu, toujours, ça me repose par moments... [...] En plus c'est tellement simple maintenant, on appuie sur un bouton, tout étant en copier-coller pour les lettres, c'est vraiment tellement simple, on a des matrices pour tout. L'administratif est devenu vraiment très simple. »

AS2 : « Aujourd'hui on scanne beaucoup de choses, on ne fait plus de photocopies toutes les communications de pièces on les scanne. Il suffit juste d'être muni d'un bon



scanner. Vous envoyez à raison de 90 pages par mail, ça se passe comme ça. »

Cette évolution semble d'autant plus inéluctable qu'elle est encouragée par les administrations.

IN2 : « On le voit même avec nos échanges avec les tribunaux. On est sûr de la dématérialisation. Avant il y avait une secrétaire qui devait faire 400 photocopies, communiquer un dossier papier, etc. Aujourd'hui la seule chose qu'on ait à faire... On scanne tous les documents et tout ça c'est dématérialisé. Certes il faut les scanner une fois, mais ce traitement est quand même plus simple. Bon, on a des choses qu'on pourra pas dématérialiser, mais il y a plein de choses qu'on peut dématérialiser encore, je pense. »

AS2 : « Cette dématérialisation quelque part c'est une évolution naturelle qui d'ailleurs est encouragée par les barreaux et les juridictions. On a le RPVA – le réseau informatisé entre avocats et tribunaux. Ça a été une sacrée révolution ! C'est que maintenant on envoie toutes nos conclusions par le Net, par ce réseau, chacun a une clé, tous les avocats du barreau de Paris ont leur clé, enfin de tous les barreaux de France d'ailleurs. Maintenant on communique à distance avec les juges. Moi j'ai connu l'époque où on allait aux audiences de mise en état de procédure... Je passais un temps fou là-bas ! Il y avait 50 affaires qui étaient appelées juste pour la mise en état du dossier. Non, c'est fini, c'est dématérialisé tout ça. Vous y allez quand il y a un incident dans un dossier, qu'il y a besoin de voir le juge. Mais il n'y a plus cette présence matérielle... Plus de téléphone, plus de fax non plus. »

Au regard des propos recueillis, l'impact sur l'emploi est démultiplié dans les petites structures. Mais la petitesse des cabinets permet l'identification immédiate des besoins à pouvoir. Il est donc beaucoup plus simple pour les personnes enquêtées

d'illustrer et d'analyser les répercussions de la technologie.

AS2 : « Non, moi le secrétariat j'ai plus vraiment besoin... J'ai pas besoin de quelqu'un pour faire des photocopies. Ça me prend pas beaucoup de temps. Je scanne et j'envoie à mon adversaire pour une communication de pièces. »

IN2 : « Aujourd'hui on a quand même... Je ne veux pas dire qu'on ait remplacé les secrétaires, mais il y a plein d'outils qui sont à notre disposition, d'archivage, de classement, etc., qui ont permis déjà aux jeunes qui maîtrisent la technique de réduire la nécessité d'employer. Ensuite, on a beaucoup dématérialisé l'échange avec les clients, beaucoup de mails, moi je reçois pas énormément les clients, non seulement parce qu'ils sont pas à [nom de la ville] pour beaucoup, mais ensuite on s'habitue à échanger donc ce qui veut dire qu'on n'a pas besoin forcément d'un accueil physique etc. »

IN1 : « Il faut dire quand même que moi je fais beaucoup de choses moi-même parce que, euh, quitte à réfléchir sur un sujet... C'est aussi vite fait de le faire sur le clavier, que le dicter à mon avis. Pour moi c'est ça, voilà. Du coup maintenant je fais beaucoup moi-même. Avant je dictais et je me suis rendu compte que je gagnais pas beaucoup de temps, en plus il fallait quelqu'un qui tapait. Donc voilà, maintenant je fais beaucoup moi-même en ce qui concerne le secrétariat. »

L'informatisation des cabinets et la dématérialisation des documents participent très largement aux stratégies fondées sur l'intensification et la diversification. Toutefois, elle est moins un facilitateur du déploiement de ces stratégies visant la diminution du coût du travail qu'une cause immédiate à la diminution du nombre de salariés dans la branche.

« Non, moi le secrétariat j'ai plus vraiment besoin... J'ai pas besoin de quelqu'un pour faire des photocopies. Ça me prend pas beaucoup de temps. Je scanne et j'envoie à mon adversaire pour une communication de pièces. »



CONCLUSIONS ET PRÉCONISATIONS

« L'hypothèse initiale prévoyant un rôle important de l'externalisation dans la diminution de l'emploi salarié au sein de la branche est partiellement validée. »

Au terme de cette enquête de terrain, il s'avère que l'externalisation compte effectivement parmi les stratégies organisationnelles permettant de limiter le coût économique et les coûts de transaction inhérents à l'emploi de personnels salariés. Les fonctions annexes – comptabilité, informatique – sont les plus impactées. Les fonctions de support – standard téléphonique, accueil physique, secrétariat, documentation – sont concernées à des degrés divers. La taille du cabinet, sa localisation géographique et l'âge des dirigeants sont des facteurs qui tendent à faire varier fortement la propension à externaliser ces fonctions. Les tâches en prise directe avec le cœur de métier, ainsi que les fonctions inhérentes au recrutement et à la communication institutionnelle semblent beaucoup moins sensibles à l'externalisation.

L'hypothèse initiale prévoyant un rôle important de l'externalisation dans la diminution de l'emploi salarié au sein de la branche est partiellement validée. Le recours à des prestataires pour les fonctions annexes et de support induit mécaniquement un non-recours à des personnels salariés. Cette conséquence est naturellement recherchée lorsque l'arbitrage vise à limiter les coûts du travail au sein du cabinet. Mais, une distinction doit être faite entre les cabinets de très petite taille, pour lesquels l'externalisation contrainte par un chiffre d'affaires trop faible et les cabinets de taille plus importante, pour qui l'externalisation est un véritable outil d'optimisation du taux de marge. Cependant, le caractère partiel de la validation de l'hypothèse initiale est induit par la présence de stratégies organisationnelles parallèles dont l'impact sur l'emploi semble

beaucoup plus prononcé. En effet, pour atténuer l'incidence d'une forte pression économique corrélative à une concurrence exacerbée, les cabinets développent des stratégies fondées sur le recours aux collaborateurs et aux stagiaires afin d'atténuer la masse salariale. En outre, l'intensification du travail permet de favoriser un accroissement de la productivité journalière et la diversification des tâches réduit les besoins en personnels dédiés aux fonctions support. Ces quatre leviers d'action permettent aux cabinets d'obtenir une assez large maîtrise de leur masse salariale et d'opérer des arbitrages plutôt défavorables au volume d'emploi salarié dans une période marquée par une réelle tension économique. La puissance des actions engendrées est d'autant plus forte que le recours de plus en plus intensif à l'outil informatique et à la dématérialisation rend de moins en moins nécessaires de nombreuses tâches inhérentes aux fonctions supports.

Toutefois, la prédominance de ces stratégies est en partie fondée sur leur caractère traditionnel. En d'autres termes, il s'agit de pratiques fortement ancrées dans la culture organisationnelle des cabinets. Or, le recours à l'externalisation offre de nouvelles options qui, alliées à un recours intensif aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, sont à l'origine de nouveaux modèles organisationnels. Ainsi, un modèle d'atomisation associative a été mis en perspective. Il consiste en la mise en commun par plusieurs avocats indépendants ou très petits cabinets d'un local professionnel ayant trois fonctions essentielles. Il est à la fois une vitrine, une interface physique avec le client et un lieu de partage et d'échanges



professionnels. D'autres ressources peuvent être partagées comme un fonds documentaire ou un matériel de reprographie. Mais, à la grande différence des sociétés de moyens classiques, le bien immobilier n'est pas le lieu de travail principal de l'avocat. En dehors des rendez-vous avec la clientèle, ce dernier exerce à distance, ce qui lui permet de gérer son temps professionnel et son temps personnel avec une plus grande facilité, tout en maîtrisant son cadre de vie. Dans ce modèle, le cabinet devient presque virtuel. Toutes les fonctions de support sont externalisées afin de gagner en souplesse et en coûts. Nous avons pu observer un fonctionnement de ce type qui, même s'il reste encore marginal ou invisible par manque d'informations idoines, répond à des aspirations exprimées par quelques membres de l'échantillon.

Incidemment, ce modèle interroge pleinement le devenir des personnels administratifs au sein de la branche. Il implique, en effet, un transfert du travail vers des prestataires extérieurs susceptibles d'absorber une partie des effectifs. Mais ce transfert n'implique pas nécessairement l'intervention

d'entreprises de services employeuses. Une mutation statutaire pourrait être aussi envisagée par le biais du développement du non-salariat. Il convient d'ailleurs de noter que ces évolutions sont envisageables dès lors que les contraintes économiques conduisent les cabinets à envisager des stratégies d'externalisation.

Une certaine attention doit être portée sur le développement de ce type de modèle. En effet, la branche et le tissu entrepreneurial qui l'anime connaissent une période de mutation importante. L'atomisation associative pourrait être une forme de structuration novatrice constituant une alternative aux modèles des cabinets « low cost », comme à celui des réseaux de cabinets proche d'un système de franchises ou du modèle des entreprises de services juridiques. Corrélativement, quelle que soit la ou les évolutions organisationnelles à venir, la place de l'emploi salarié traditionnel au sein de la branche reste à mesurer. Cette nécessité revêt un certain caractère d'urgence car, pour reprendre les mots d'AS ② :

« Le non-traditionnel est en train d'émerger. »



« L'atomisation associative pourrait être une forme de structuration novatrice constituant une alternative aux modèles des cabinets low cost »

ANNEXE

► L'INDICE DE PERSONNEL
UTILISÉ DANS
LES REPRÉSENTATIONS
GRAPHIQUES

En raison de la taille très réduite de l'échantillon, les tests statistiques dédiés aux données quantitatives et permettant de mesurer d'éventuelles différences entre les zones géographiques et/ou la taille sont inopérants. Nous avons donc pris le parti de retenir un indice de personnel récapitulant la taille du cabinet au regard du statut des travailleurs. Suivant cette logique, l'indice le plus simple et le plus opérationnel consiste à reporter le nombre de personnels administratifs au nombre d'avocats tous statuts confondus. L'indice i consiste donc en une simple fraction :

$$i = \frac{n_{ad}}{n_{av}}$$

Avec n_{ad} le nombre de personnels administratifs et n_{av} le nombre d'avocats.

La lecture de l'indice est des plus simples. Par exemple, lorsque $i = 0,3$ on compte 0,3 personnel administratif pour un avocat. Cet indicateur est en cohérence avec le thème traité puisqu'il opère une dichotomie

entre les travailleurs exerçant une fonction de support et ceux exerçant le cœur de métier. Sachant que $0 \leq i \leq 1$, il est attendu que les cabinets ayant un indice proche de 0 aient tendance à plus recourir à l'externalisation que ceux qui ont un indice proche de 1.

D'autre part, nous avons compté le nombre d'occurrences positives ou négatives pour chaque segment d'activité de support pouvant faire l'objet d'une externalisation. Le dénombrement s'est fait sur la base du matériau recueilli au cours des entretiens. Une occurrence positive induit l'observation d'un processus d'externalisation et, inversement, une occurrence négative induit l'absence d'externalisation pour le segment considéré. Nous avons mesuré les réponses au niveau de l'ensemble des cabinets, pour les cabinets localisés en province et pour les cabinets situés à Paris. Il convient de rappeler qu'en raison de la structuration dichotomique des propos recueillis auprès de **ST1**, le nombre de cabinets est de onze.



