

# Typologie des cabinets d'avocats

---



Julie Gaillot – [julie.gaillot@csa.eu](mailto:julie.gaillot@csa.eu)

**Directrice du Pôle Society de l'institut CSA**

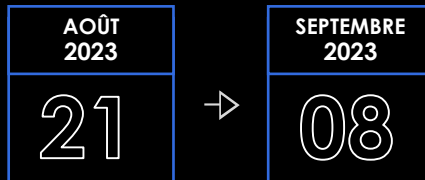
Novembre 2023 – N°2300565

# Méthodologie de l'étude quantitative

## MODE DE RECUEIL

Enquête réalisée par  
téléphone

## DATES DE TERRAIN



## CIBLE INTERROGÉE

Echantillon de **704 cabinets d'avocats** constitué selon la méthode des quotas et redressé sur les variables suivantes : statut professionnel (individuels, associés et collaborateurs ayant au moins un dossier personnel en cours), taille du cabinet et région de résidence.

# Méthodologie de l'étude qualitative

## MODE DE RECUEIL

Entretiens individuels  
d'une durée de 45  
minutes menés par  
téléphone

## DATES DE TERRAIN



## CIBLE INTERROGÉE

**20 entretiens** menés auprès d'avocats  
interrogés durant la phase quantitative  
dans le but d'illustrer chaque groupe de  
la typologie des cabinets.

- 4 entretiens auprès de la cible « Ecurie de Formule 1 »
- 4 entretiens auprès de la cible « Triathlètes »
- 4 entretiens auprès de la cible « Volleyeurs »
- 4 entretiens auprès de la cible « Equilibristes »
- 2 entretiens auprès de la cible « Golfeurs »
- 2 entretiens auprès de la cible « Surfeurs »

Un optimisme fort à l'égard de l'avenir de son cabinet et de son avenir professionnel mais une réserve émise sur l'avenir de la profession...

Avenir du cabinet

Optimisme :  
**82%**

(+2pts)

Avenir  
professionnel \*

Optimisme :  
**78%**

(+4pts)

Avenir de leur  
barreau

Optimisme :  
**70%**

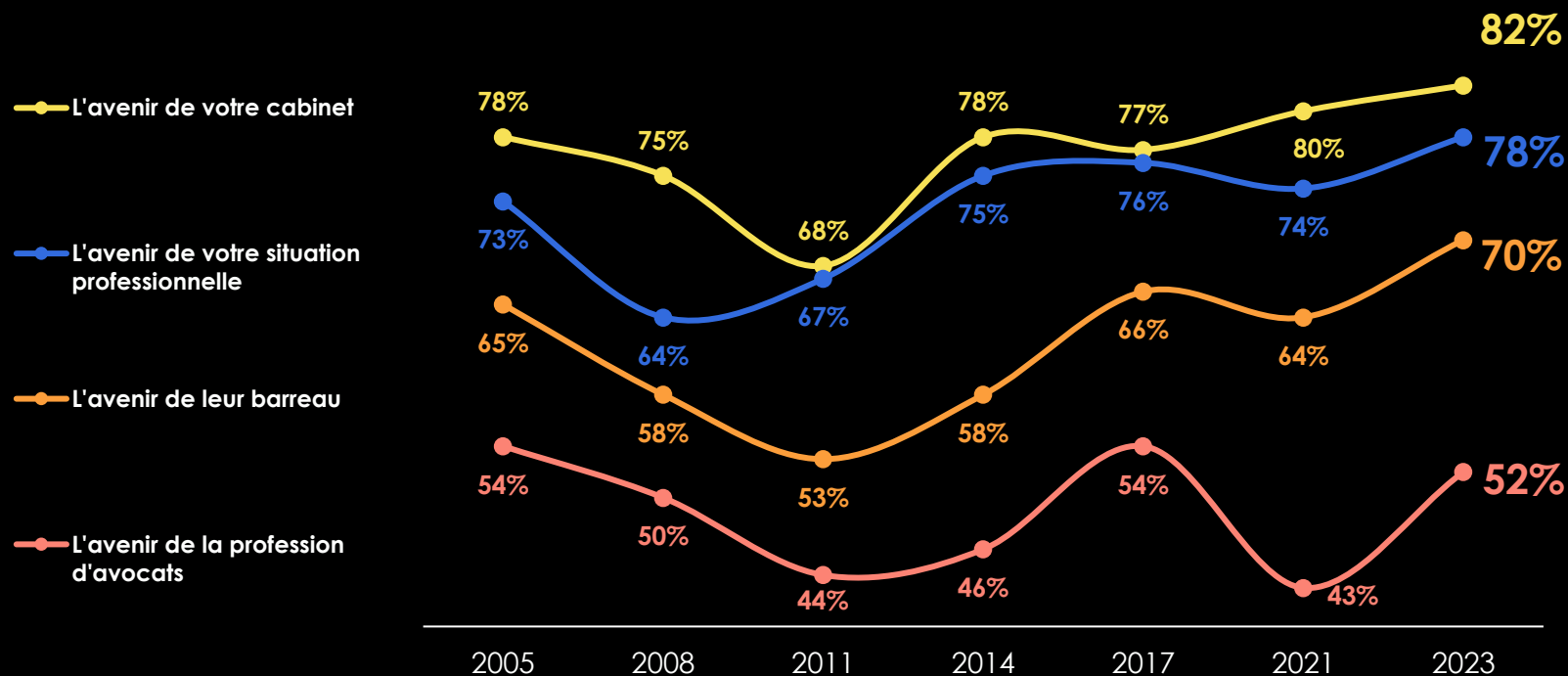
(+6pts)

Avenir de la  
profession

Optimisme :  
**52%**

(+9pts)

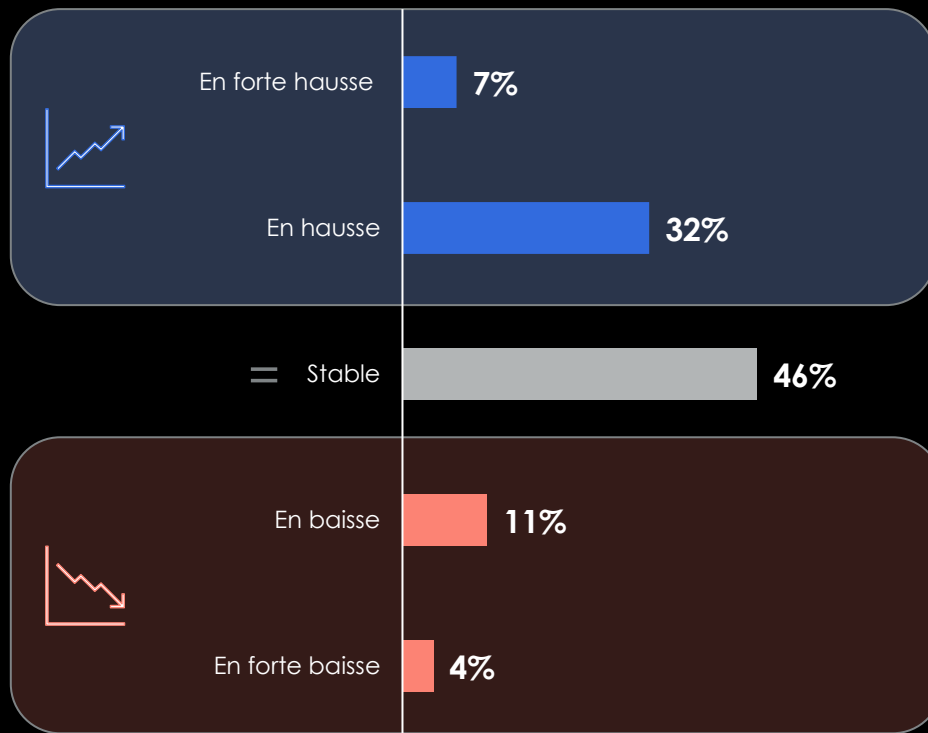
... qui repart toutefois à la hausse après la forte baisse enregistrée il y a 2 ans



Q9. Vous-même, êtes-vous optimiste ou pessimiste en ce qui concerne... ?

Base : Ensemble – Une seule réponse possible par affirmation

# Globalement, une prévision de stabilité voire de progression du CA 2023, notamment chez les collaborateurs



**39%** pensent que leur chiffre d'affaires pour 2023 sera **en hausse**

**15%** pensent que leur chiffre d'affaires pour 2023 sera **en baisse**

# À court terme, l'action apparaît comme une source d'optimisme

Cet optimisme s'explique par la possibilité d'impacter personnellement son avenir et celui de son cabinet en mettant en place des stratégies de développement, non sans freins :

STRATÉGIES

#1

## COMMERCIALES

Elles visent à **recruter de nouveaux clients** via de la prospection online et/ou offline ou de la fidélisation de **clients existants** par des offres d'abonnement ou de services additionnels.

#2

## DIGITALES

Leur objectif revient majoritairement à **gagner en visibilité** sur les canaux digitaux via le développement de site performant, de technique SEO ou de publication de contenus sur les réseaux sociaux.

#3

## TERRITORIALES

Elles consistent en un **développement géographique** de l'activité via l'ouverture de bureau secondaire en France ou à l'international.

#4

## SECTORIELLES

Elles prônent le **regroupement** via l'association / la synergie avec des filiales pour proposer des offres globales ou le **recrutement** de collaborateur ou chargé(e) de communication

FREINS

La fibre commerciale n'est pas toujours l'apanage de tous les avocats.

« Il faut avoir la fibre, aimer aller aux événements, car sinon, ça se voit sur leur gueule qu'ils ne sont pas contents d'y être, et ils ne vont pas ramener des clients» (Associée, femme, 36 ans, Barreau de Grenoble, Ecuries F1)

Les compétences digitales sont inégales au sein de la profession d'avocat

« Je suis dans un réseau d'affaires, j'essaie de poster des choses sur LinkedIn, mais c'est pas quelque chose qu'on n'est pas habitué à faire, il faut se forcer, mais c'est pas du tout naturel et on ne sait pas trop ce que l'on a le droit de faire en matière de communication, et avec quels outils» (Collab & ind., femme, 36 ans, Barreau de Rennes, Surfeurs)

Des règles d'installation parfois perçues comme lourdes et fastidieuses

« L'Ordre contrôle vos locaux, on est obligé d'avoir des locaux où il n'y a que des avocats, ce qui est compliqué car le marché de l'immo est difficile ; et vous êtes obligé d'avoir une salle d'attente, des beaux cabinets, ... ça n'est plus forcément adapté » (Individuel, homme, 40 ans, Barreau de Tours, Equilibristes)

Des risques financiers et administratifs forts qui freinent le recrutement de collaborateur ou assistant(e).

« Il faudrait que le CNB réfléchisse à comment faire pour pousser les gens à s'associer, à se réunir ; car être seul, c'est nul » (Indépendant, homme, 45 ans, Barreau du Val d'Oise, Volleyeurs)

# Des problématiques structurelles pèsent sur l'optimisme à l'égard de la profession

Qu'elles soient liées à la structure organisationnelle de la justice ou au marché des avocats, les tensions existent, persistent et influent sur les perspectives futures de la profession :

## LA PAUPÉRISATION DE LA JUSTICE

Bien que certains d'entre eux constatent les investissements réalisés et quelques (minces) améliorations, **la santé de l'organisation judiciaire est perçue comme déclinante et inquiète**. Le manque de moyens humains et financiers est (ré)affirmé et pointé comme ayant des conséquences directes sur les affaires et l'avenir de la profession.

« C'est un métier qui va devenir impossible ; 2 fois sur 3, les jugements sont débilés ; et il n'y a plus de diagnostic possible en termes de contentieux ou alors, il faut faire que du conseil comme moi, et ne jamais aller devant les tribunaux ; mais maintenant, pour avoir un expert en référé, il faut six mois. C'est infernal ! » (Associé, homme, 71 ans, Barreau de Lisieux, Ecuries F1)

## LES TENSIONS SUR LE MARCHÉ DES AVOCATS

(Clientèle de particuliers +)

Les tensions sur le marché des avocats sont multi-factorielles :

- La concurrence accrue
- Une demande qui se tend et une clientèle plus difficile à capter
- Des charges perçues comme de plus en plus importantes.

« Pour un particulier, c'est compliqué de lui facturer des honoraires, car ça coute assez cher et rapporté à un salaire mensuel, je pense que c'est compliqué pour les avocats qui n'ont que des particuliers » (Associée, femme, 36 ans, Barreau de Grenoble, Ecuries F1)

« C'est très compliqué d'avoir une perspective, on est en mode survie, pour trouver des honoraires, et payer ses charges » (Individuel, homme, 48 ans, Barreau du Val de Marne, Volleyeurs)

## UNE PRESSION PLUS IMPORTANTE

(Contentieux + / généraliste +)

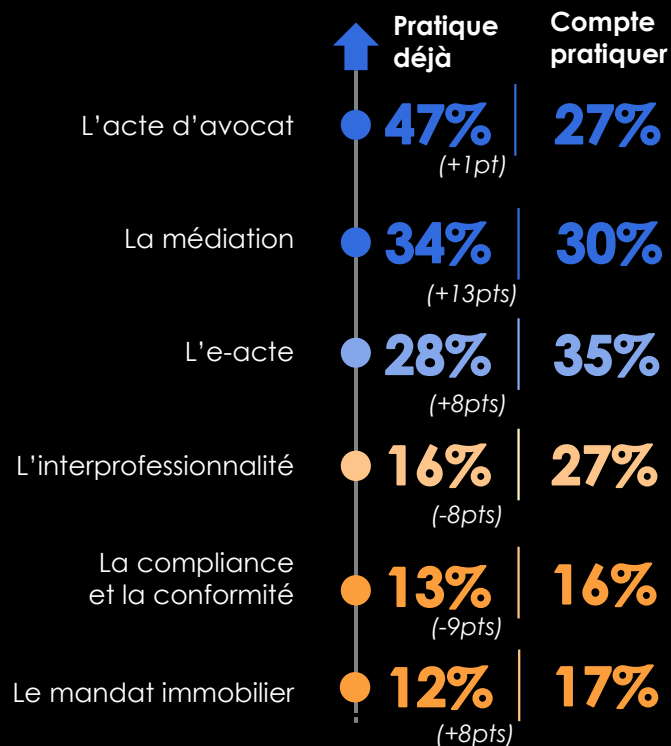
Par conséquent, ces situations génèrent une pression importante :

- De la part des clients dans l'attente d'une décision toujours plus longue à venir
- Du point de vue financier avec des honoraires de plus en plus difficiles à appliquer, sauvegarder et à facturer.

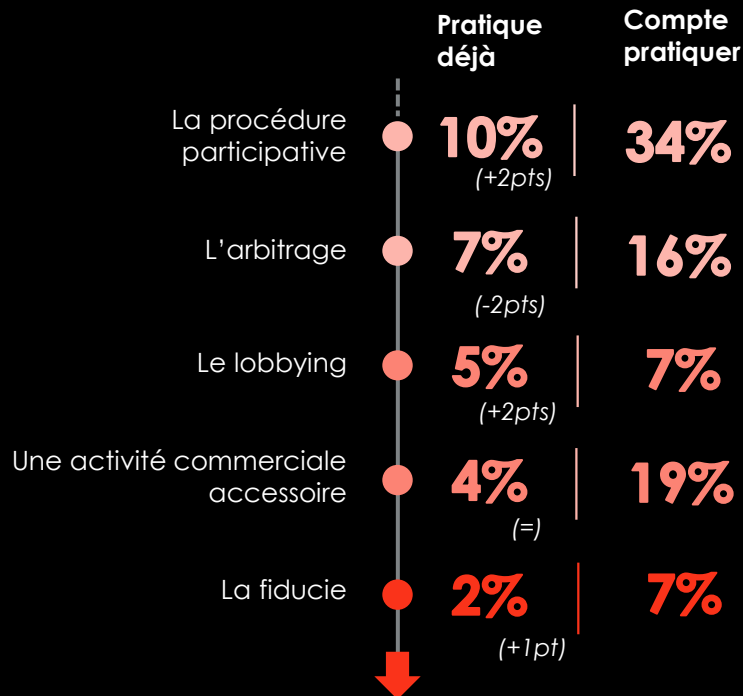
« Tout est plus compliqué maintenant, par rapport à cette difficulté à facturer, et à générer un CA suffisant, alors qu'avant, j'y arrivais » (individuel, femme, 62 ans, Barreau de Marseille, Volleyeurs)

« On est constamment en tension ; avant, j'avais 2 ou 3 mois de trésorerie d'avance, maintenant, j'ai un mois de retard, je me demande si je vais pouvoir faire des courses » (individuel, homme, 62 ans, Barreau de Paris, Triathlètes)

# Des pratiques professionnelles qui se diversifient avec par exemple la médiation, l'e-acte et le mandat immobilier qui sont de plus en plus répandues au sein des cabinets



# Le lobbying, l'activité commerciale et la fiducie restent des pratiques très marginales



# La profession se montre encline aux modes alternatifs de règlement des conflits (médiation +), même si des réserves subsistent.

## LES AVANTAGES

« L'avenir sera plus au conseil et à la médiation qu'au contentieux » (Associé, homme, 70 ans, Barreau de Lisieux, Écuries F1)

« Si on crée un environnement propice et incitatif à cela, je pense que c'est positif » (Individuel, homme, 53 ans, Barreau de Paris, Équilibristes)

« Si vous mettez 2 avocats spécialisés et un conciliateur spécialisé, et là, je vous garantis qu'il va y avoir une conciliation » (Associé, homme, 59 ans, Barreau du Val d'Oise, Équilibristes)

« Ça marche bien avec des dirigeants d'entreprises, qui voient les tenants et les aboutissants ; mais avec les particuliers, c'est plus difficile » (Associée, femme, 35 ans, Barreau de Lyon, Volleyeurs)

Des pratiques qui se développent dans le but de **fluidifier la justice** ... mais ...

Des pratiques positives quand elles sont **incitatives** ... mais ...

**(+) Des pratiques efficaces lorsqu'elles sont menées par des médiateurs et avocats spécialisés** ... mais ...

Des pratiques à proposer à une **clientèle spécifique et bien informée** ... mais ...

## LES RÉSERVES

qui **peuvent être perçues comme des palliatifs aux problèmes structurels de la justice**

qui **ne peuvent pas être imposées**

qui **peuvent faire perdre du temps**

qui **peuvent conduire à une baisse de chiffre d'affaires**

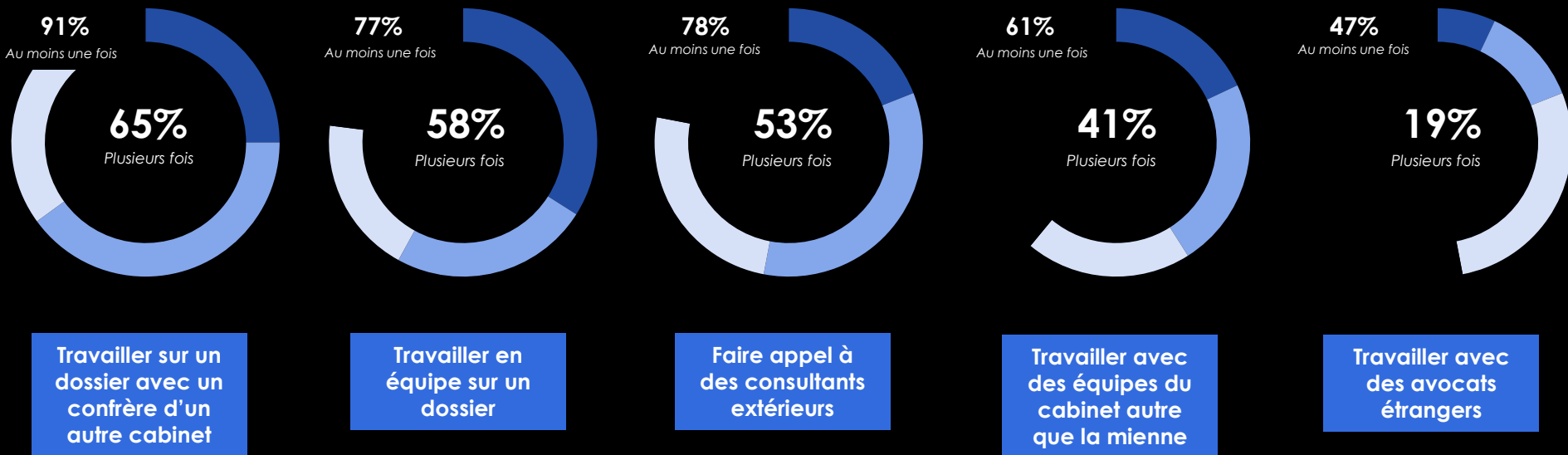
« Si c'est juste pour palier au manque de moyens de la justice, si c'est juste pour faire cela, ça m'ennuie » (Individuel, femme, 34 ans, Barreau de Bordeaux, Triathlètes)

« Il faut qu'on ait le choix, il ne faut pas que ce soit imposé » (Individuel, homme, 61 ans, Barreau de Paris, Triathlètes)

« On a l'impression que c'est une étape en sus qui fait retarder la décision exécutoire » (Individuel, femme, 62 ans, Barreau de Marseille, Volleyeurs)

« Ça va éviter un dossier judiciaire, et du coup, on ne fait plus travailler que deux avocats sur un dossier, donc, on se tire aussi une balle dans le pied. Si c'est pour se délaissier d'un certains chiffre d'affaires, c'est pas utile » (Individuel, homme, 40 ans, Barreau de Tours, Équilibristes)

# Loin de l'image de l'avocat solitaire, les manières de travailler sont souvent collaboratives



■ Plusieurs fois par mois ■ Plusieurs fois par an ■ Plus rarement

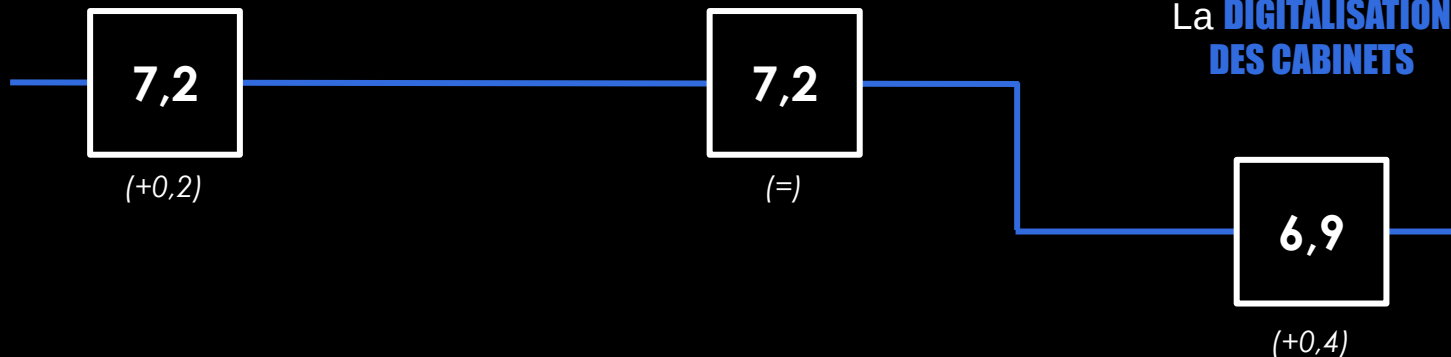
# Des évolutions professionnelles qui se transforment en opportunité pour les cabinets : l'innovation & la spécialisation toujours en tête

Les évolutions professionnelles perçues comme des **OPPORTUNITÉS**

La nécessité d'**INNOVER DANS LE SERVICE RENDU AUX CLIENTS**

La **SPÉCIALISATION**

La **DIGITALISATION DES CABINETS**



Q14. Je vais maintenant vous citer un certain nombre d'évolutions qui peuvent impacter la profession aujourd'hui.

Sur une échelle de 1 à 10, 1 représentant une réelle menace et 10 une réelle opportunité, quelle note donneriez-vous à chacun de ces éléments ? Est-ce que vous exercez... ? Base : Ensemble – Une seule réponse possible – Evolutions par rapport à 2021

# Pression sur les prix, dérégulation et concurrence interprofessionnelle sont toujours considérées par une majorité comme des réelles menaces pour la profession d'avocat

Les évolutions professionnelles perçues comme des **MENACES**

La **PRESSIION SUR LES PRIX  
ET LES SERVICES LOW COST**

3,3

(+0,5)

La **DÉRÉGULATION  
DE LA PROFESSION**

3,7

(+0,2)

La **CONCURRENCE DE PROFESSIONS  
AUTRES QUE CELLES DU DROIT**

4,0

(+0,6)

# Un marché perçu comme plus concurrentiel

Cette concurrence accrue s'explique par la multiplication des acteurs, avec des conséquences directes sur la profession

## LA MULTIPLICATION DES ACTEURS

« La concurrence vient des avocats eux-mêmes . À Paris on est passé de 8000 à 40000. Je crains la concurrence de mes confrères » (Individuel, homme, 62 ans, Barreau du Paris, Triathlètes)

« Les experts comptables font beaucoup de conseil et intègrent des juristes qui proposent des actes » (Collab. & ind., femme, 36 ans, Barreau de Bordeaux, Surfeurs)

« Et sur le divorce, il y en a qui proposent sur internet des divorces pas cher » (Individuel, femme, 62 ans, Barreau de Marseille, Volleyeurs)

« Ils n'ont pas le droit de faire du conseil juridique, mais ils sont toujours un peu à la limite »

(Individuel, homme 40 ans, Barreau de Tours, Équibristes)

1. Les avocats eux-mêmes dont le nombre est grandissant
2. Les acteurs du droit tels que les notaires et les huissiers dont la concurrence n'est pas perçue comme nouvelle
3. Les acteurs extra-droit tels que les experts comptables intégrant des juristes qui proposent des conseils et des actes qui ne relèvent pas de leurs activités
4. Les conseillers juridiques dont la présence sur internet est grandissante
5. Les cabinets de conseil / audit (EY, Mazars, ...)

## DES CONSÉQUENCES DIRECTES

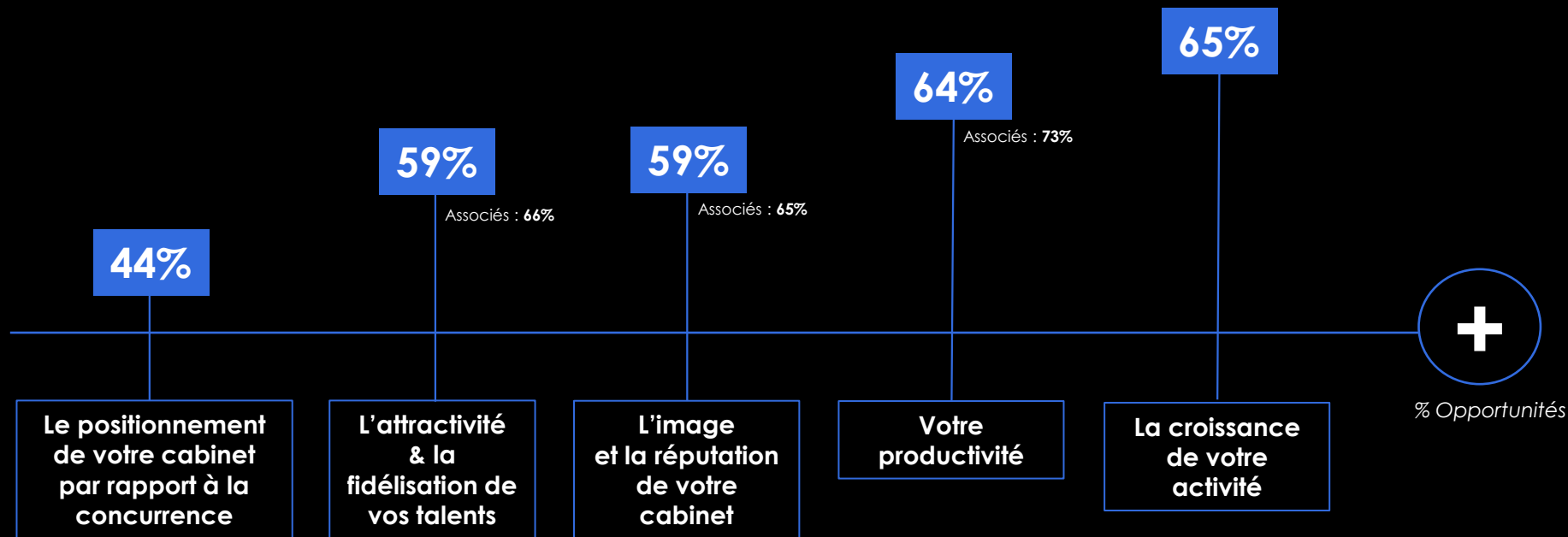
- Des champs d'expertise entre acteurs qui se floutent dans l'esprit des clients
- Une pression exercée sur les prix et une mise en concurrence plus frontale
- Des pertes de clients
- Une montée de la crainte de perte de monopole par les avocats

« Le marché commence à se tendre sur beaucoup de sujets ; les clients font attention aux prix, et font + appel à la concurrence qu'avant » (Collab & ind., femme, 36 ans, Barreau de Bordeaux, Surfeurs)

« Tous ces acteurs prennent des parts de marché très importantes. C'est à nous d'être plus influents si l'on veut récupérer ces parts de marché » (Individuel, homme, 40 ans, Barreau de Tours, Équibristes)

« Je crains que l'on perde de + en + notre monopole » (Individuel, homme, 41 ans, Barreau du Val d'Oise, Triathlètes)

# Les transformations sur le plan numérique représentent avant tout des opportunités multiples pour les cabinets, hormis sur leur positionnement vis-à-vis de la concurrence



# L'arrivée de l'IA interroge sur les mutations à venir qui restent pour l'instant sans réponse

Présentement, l'IA ne suscite pas d'inquiétudes majeures mais interroge fortement sur les impacts à venir. Pour y répondre, la formation et l'encadrement semblent clés.

## QUELS IMPACTS SUR L'EXERCICE ?

Peu utilisée car considérée comme peu convaincante, **l'IA n'a pas encore de place dans l'exercice actuel de la profession. Sa place future et l'importance qu'elle prendra dans la pratique sont encore inconnues** des avocats :

- Un(e) super assistant(e) ?
- Un super index de jurisprudence ?
- Une aide pour les tâches récurrentes ou rébarbatives ?

« Je ne sais pas ce que pourrait apporter la puissance de l'AI au niveau d'un cabinet » (Individuel, homme, 40 ans, Barreau de Tours, Équilibristes)

« J'aurais beaucoup de mal à trouver une application mais il faut l'utiliser au maximum sur les tâches rébarbatives et que ça nous laisse + de temps sur les tâches intéressantes » (Individuel, femme, 43 ans, Barreau de Paris, Triathlètes)

## QUELS IMPACTS SUR LA POSTURE ?

L'IA conduit les avocats à s'interroger sur les postures qui seront à adopter face :

- À l'outil et les potentielles défaillances de confidentialité ou de sécurité
- Aux clients et ses utilisations hasardeuses
- À l'asservissement à la machine et la perte de liberté induite

« J'ai eu des histoires ces derniers mois, avec des clients assez malhonnêtes, à qui je ne donnais pas une réponse immédiatement, et qui me disait tout est sur ChatGPT » (Collab & ind., femme, 29 ans, Barreau de Paris, surfeurs)

## QUELS IMPACTS SUR LES DÉCISIONS JUDICIAIRES ?

La profession s'interroge sur les conséquences de l'IA dans la prise de décision par les magistrats.

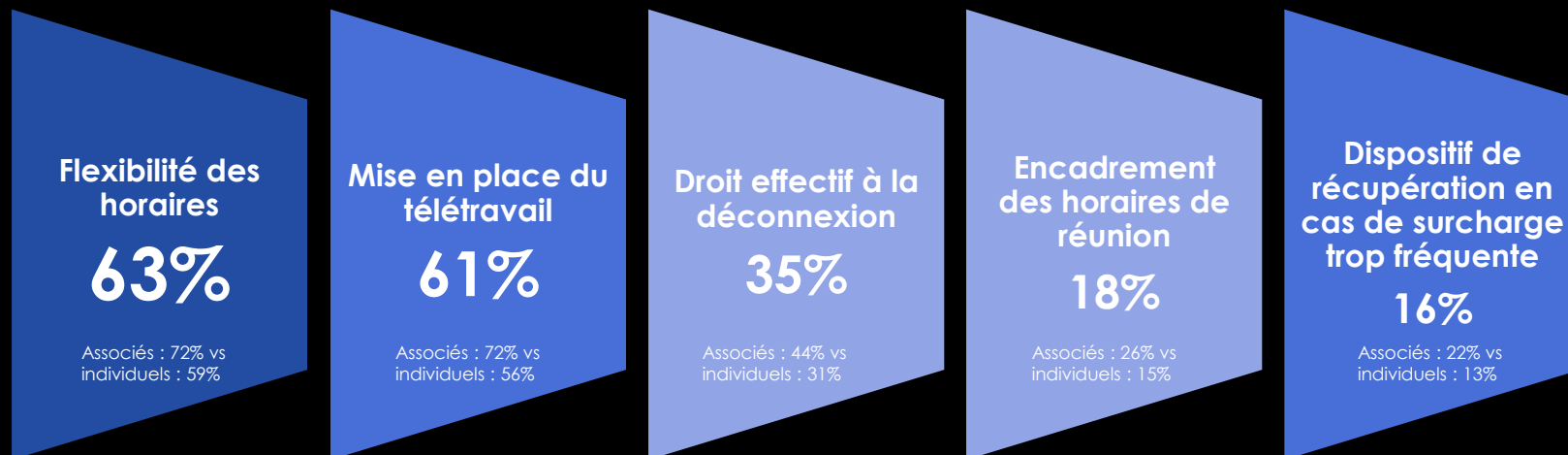
Le développement de la justice prédictive et par conséquent de l'harmonisation des décisions / visions inquiètent. In fine, elles conduisent à s'interroger sur sa place et sa valeur ajoutée dans ce possible nouveau système judiciaire.

« Mais tout le prédictif, ça, c'est flippant, est ce que l'on va uniformiser les décisions des juges » (Associée, femme, 36 ans, Barreau de Grenoble, Écuries F1)

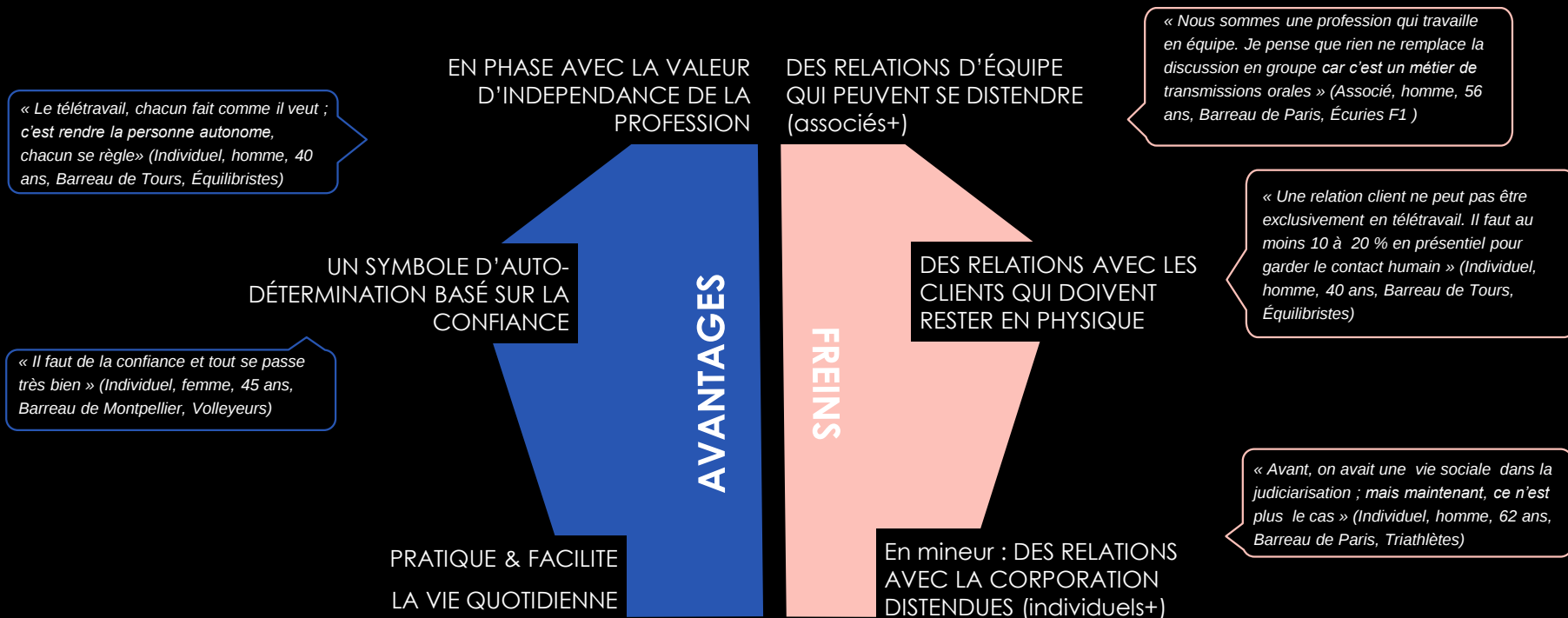
« Il y a toujours une normalisation humaine dans les décisions mais la laisser aux mains d'une machine qu'est l'IA, c'est inadmissible » (Individuel, homme, 62 ans, Barreau de Paris, Triathlètes)

# En faveur de l'équilibre vie pro-perso, les cabinets ont surtout misé sur la flexibilité des horaires ainsi que la mise en place du télétravail

## Top 5



# Le télétravail, un mode de travail adapté à la profession même si quelques freins demeurent



# Le cabinet de demain se développera autour de 3 axes

Les avocats misent sur la technologie, l'union et l'humain pour créer les cabinets du futur

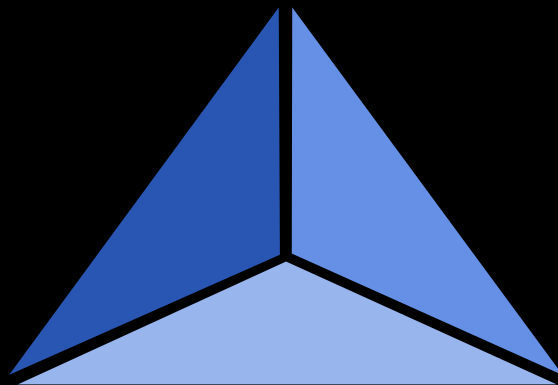
## VIVE LA TECHNOLOGIE

Intégrer de la technologie vise à renforcer encore davantage l'efficacité et in fine à améliorer la rentabilité du cabinet.

Elle se matérialise par une volonté de miser sur des stratégies digitales de modélisation, de « processisation » voire d'automatisation des tâches.

« La place de l'IA serait importante. C'est comme les voitures à moteurs, certes, certains ont voulu continuer à voyager en charrette, mais ils se sont fait dépasser ; on ne pourra pas être à la traine » (Individuel, femme, 43 ans, Barreau de Paris, Triathlètes)

« Pour l'avenir, je veux garder l'aspect humain, ne pas trop digitaliser ; c'est très important dans ma spécialité, il faut qu'on soit plus un être humain qu'une machine » (Individuel, femme, 63 ans, Barreau de Caen, golfeurs)



## L'UNION FAIT LA FORCE

Se regrouper pour être plus fort, c'est l'idée qui sous-tend le développement de réseaux. Les adeptes y voient le moyen de répondre à des problématiques plus larges, à gagner en pertinence et en satisfaction client.

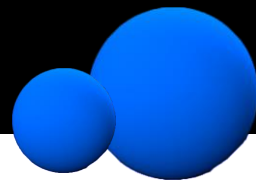
Elle pourrait prendre la forme de réseaux de cabinets d'avocats franchisés / standardisés ou de maison de droit intégrant d'autres professionnels du droit ou extra-droit.

« L'avenir, c'est d'avoir un huissier, des avocats avec des compétences complémentaires, et pourquoi pas un notaire ; c'est ça le truc au jour d'aujourd'hui » (Indépendant, homme, 45 ans, Barreau du Val d'Oise, Volleyeurs)

## L'HUMAIN AU COEUR

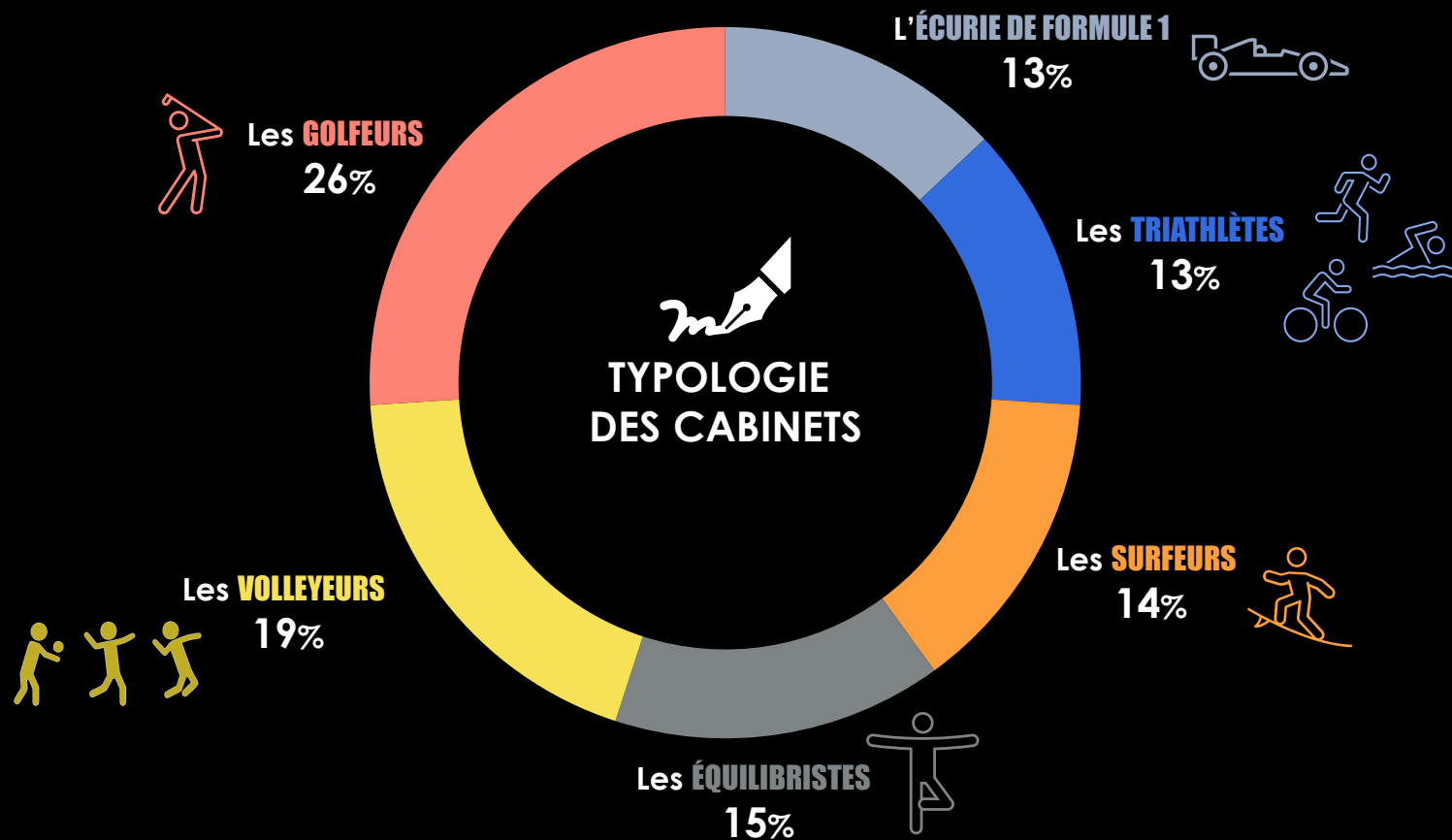
Par que le droit est une science humaine et que la digitalisation est croissante, mettre l'humain au coeur de l'exercice et le valoriser paraît fondamental.

“ La typologie est une technique statistique qui permet d'éclater un ensemble d'individus, en groupes homogènes et bien séparés. Cette technique permet de minimiser les différences entre les mêmes individus d'un groupe, et de maximiser les différences entre les groupes. ”



La typologie présentée ici a été effectuée à partir d'une **enquête quantitative réalisée auprès de 704 cabinets d'avocats**. Cette enquête a été menée **du 21 août au 08 septembre 2023**.

# Panorama des cabinets d'avocats



# A retenir – Les golfeurs 26%

## Qui sont-ils ?

Des **cabinets expérimentés**, plus de 15 ans d'ancienneté (46% vs 33%).

Des **cabinets individuels** (91% vs 57%) dont le CA est inférieur à 75k€ (50% vs 37%) ou compris entre 75k€ et 300€ (44% vs 32%).

Deux spécialités identifiées :

- le **droit de la famille** (46% vs 30%)
- le **droit pénal** (41% vs 27%)

Une clientèle de **particuliers**.

Et une activité basée sur le **contentieux**.

## Ce qui les distingue des autres groupes :

Des cabinets plutôt anciens, qui **ne souhaitent pas se développer** car regroupant plutôt des avocats en fin de carrière. Ils se caractérisent **notamment par un travail particulièrement solitaire**.

### Pessimisme +++

Attitude « **old school** » concernant les évolutions de la profession d'avocat

**Absence de projection** pour l'avenir

**Attitude très conservatrice** vis-à-vis des nouvelles technologies, des nouveaux modes de travail...



# Le portrait des golfeurs



*« Je veux garder l'aspect humain, ne pas trop digitaliser ; c'est très important dans ma spécialité, il faut qu'on soit plus un être humain qu'une machine, c'est pas les machines qui vont faire le job à notre place ! »*

*(Individuel, femme, 63 ans, Barreau de Caen, Golfeurs)*

# Le portrait des golfeurs

## L'humain avant tout !

### Une pratique 'artisanale'

Le golfeur est attaché à une pratique relativement artisanale de son métier d'avocat.

Ils se démarquent par une pratique relativement solitaire du métier et travaille peu avec des confrères d'autres cabinets.

De la même manière, ils sont très frileux par rapport aux investissements dans la publicité ou la communication.

« vous savez nous ici on ressemble plus à de petits artisans, on fait tout nous-mêmes ! » (Individuel, homme, 53 ans, Barreau de Paris, golfeurs)

### Un scepticisme par rapport aux nouvelles technologies

Le golfeur fait preuve de scepticisme sur les possibilités actuellement offertes par les nouvelles technologies.

Il est pragmatique et compte sur le législateur et les instances professionnelles pour organiser l'utilisation et la régulation de l'IA.

« Je n'ai pas trouvé d'IA qui puisse faire un recours à ma place. J'ai joué avec ChatGPT et ça n'a pas marché (...) mais si ça arrive, j'espère qu'il y aura des instances de contrôle » (Individuel, femme, 63 ans, Barreau de Caen, golfeurs)

« Je sais que ça va être une révolution mais je ne sais pas encore trop comment je pourrais l'utiliser » (Individuel, homme, 53 ans, Barreau de Paris, golfeurs)

### L'humain doit rester au cœur de la pratique

Le scepticisme du golfeur est nourri par l'inquiétude de voir croître la place de la technologie au détriment de l'humain qu'il considère au combien important dans l'exercice de la profession d'avocat.

Le golfeur valorise le contact humain à la fois avec ses clients et l'autorité judiciaire. Actuellement, il perçoit une distance grandissante et une perte de relation informelle entre avocats et magistrats.

« Pour l'avenir, je veux garder l'aspect humain, ne pas trop digitaliser ; c'est très important dans ma spécialité, c'est pas les machines qui vont faire le job à notre place ! » (Individuel, femme, 63 ans, Barreau de Caen, golfeurs)

### Vers une perte d'impact de la profession ?

Le golfeur s'interroge sur l'impact déclinant de la profession d'avocat auprès des magistrats dont ils regrettent les prises de décision de plus en plus systématisées du fait de leur manque de temps et de moyens.

Ces questionnements induisent un certain découragement, impactant de fait leur optimisme dans l'avenir de leur profession.

« Les magistrats n'en ont rien à faire ; si on n'était pas là, ils s'en porteraient mieux ; que l'on soit au tribunal administratif ou à la CNDP, il y a une forme de dédain des avocats, c'est ce qu'on ressent. Je ressens parfois que ça ne servira à rien ; on se demande quel est parfois l'intérêt d'une plaidoirie, d'un recours. Avant, on savait que ça allait passer ; mais là, ça ne passe pas » (Individuel, femme, 63 ans, Barreau de Caen, golfeurs)

# A retenir – Les volleyeurs 19%

## Qui sont-ils ?

Des cabinets **expérimentés** (plus de 15 ans d'ancienneté : 38% vs 33%).

Ce sont d'abord des **cabinets individuels** (74% vs 57%) avec un **CA compris entre 75k€ & 150k€** pour 44% du groupe (vs 21% au global) et entre **150k€ et 300k€** pour 28% d'entre eux (vs 12%).

Deux spécialités identifiées :

- le **droit de la famille** (35% vs 30%)
- le **droit pénal** (31% vs 27%)

Une clientèle de **particuliers**.

Et une activité basée sur le **contentieux**.

## Ce qui les distingue des autres groupes :

C'est **le travail en équipe, le collaboratif** plus qu'une vision stratégique business : que ce soit en interne ou en externe, ce sont des cabinets qui sollicitent **toutes les ressources à leur disposition pour faire intervenir les meilleurs profils sur chaque dossier**.

### Stabilité - Collaboratif / Collectif / Travail en équipe

**Posture plutôt inquiète** concernant la dérégulation de la profession, la pression sur les prix, les legaltechs...

Développement qui passe par les nouveaux modes de travail & la redéfinition des stratégies commerciales

### Attitude conservatrice sur les investissements technologiques



# Le portrait des volleyeurs



*« À l'avenir, je ne vois pas un avocat tout faire tout seul dans son coin. Le droit est trop vaste »*

*(Indépendant, femme, 45 ans, Barreau de Montpellier, Volleyeurs)*

# Le portrait des volleyeurs



## Se développer en valorisant l'union

### Développer des synergies complémentaires

Pour le volleyeur, l'avenir est au regroupement et à la recherche de synergie entre confrères. Travailler avec d'autres avocats permet de rompre avec la solitude parfois pesante de l'exercice individuel.

Elle permet également de rassurer le client (de se rassurer?) sur des dossiers complexes en bénéficiant d'un second regard dans un même domaine d'expertise.

« Lorsque c'est mon domaine mais que j'ai besoin d'un expert complémentaire, on travaille ensemble; et d'ailleurs, ça rassure le client qu'il y ait 2 expertises » (Indépendant, femme, 45 ans, Barreau de Montpellier, Volleyeurs)

### Bénéficier d'une expertise en dehors de sa spécialité

Le volleyeur imagine aussi le travail en synergie avec des avocats hors de son expertise pour l'accompagner sur un domaine non maîtrisé.

Son avenir, le volleyeur ne l'imagine pas seul mais dans des pôles d'affaires (sous forme de SPE) permettant de travailler avec des professions connexes (notaires ou les experts comptables) et proposer des offres plus larges.

« Lorsque je fais des actes, je le fais en collaboration avec un autre cabinet, j'ai une consœur qui ne fait que des actes » (Indépendant, femme, 62 ans, Barreau de Marseille, Volleyeurs)

### Contrer les difficultés actuelles du marché

Cette recherche de synergie apparaît également comme une solution pour gagner en efficacité et in fine en rentabilité.

En majorité, les volleyeurs déplorent un équilibre financier difficile à atteindre entre :

- Des produits limités : difficultés à trouver de nouveaux clients, à facturer, pression sur les prix,...
- Et des charges importantes : loyer, charges sociales, ...

« Quand on est avocat, on a l'impression qu'il faut toujours payer pour pouvoir travailler. Je devrais me mettre salarié, comme ça au moins, la nuit, on dort ; alors que là, je me demande comment je vais payer mes charges » (Indépendant, homme, 45 ans, Barreau du Val d'Oise, Volleyeurs)

« En 20 ans, je viens de contacter mon banquier pour la première fois pour un découvert, c'est très significatif » (Indépendant, femme, 45 ans, Barreau de Montpellier, Volleyeurs)

### Vers une nécessité de se spécialiser

Ces tensions sur le marché et l'augmentation de la technicité du droit conduit le volleyeur à imaginer un avenir dans lequel la spécialisation des avocats est grandissante.

Ces spécialisations apparaissent comme complémentaire aux synergies qu'ils mettent en place et qu'ils comptent amplifier à l'avenir pour développer leur activité.

« Il va falloir se spécialiser. Pour moi, l'avocat généraliste, c'est fini. Je pense qu'il faut se cantonner à un ou deux domaines d'activités, et s'y tenir à jour, c'est déjà pas mal » (Indépendant, femme, 45 ans, Barreau de Montpellier, Volleyeurs)

« On va vers une spécialisation de plus en plus grande ; ceux qui ont bien pris ce train s'en sortent bien et ceux qui restent sur de l'AJ, ça ne permet pas de vivre » (Indépendant, femme, 62 ans, Barreau de Marseille, Volleyeurs)

# A retenir – Les équilibristes 15%

## Qui sont-ils ?

Des cabinets **expérimentés** (au moins 8 ans d'ancienneté : 64% vs 53%).  
La moitié des cabinets appartiennent au **Barreau de Paris** (50% vs 42%).

Ce sont principalement des **collaborateurs** (34% vs 20%) & des **associés** (40% vs 23%).  
Ils travaillent **soit seuls** (52% vs 66%), soit dans des **équipes composées de 2 à 4 avocats** (45% vs 23%).

Deux spécialités identifiées :

- Le **droit commercial** (37% vs 32%)
- Le **droit pénal** (24% vs 27%).

Une clientèle de **particuliers** (70% vs 80%)  
& **d'entreprises** (69% vs 64%)

## Ce qui les distingue des autres groupes :

Les cabinets de cette classe se révèlent **plutôt en phase avec la moyenne observée sur leur niveau d'optimisme, sur leurs pratiques professionnelles ainsi que sur leurs manières de travailler.**

Mais on observe une **difficulté voire une incapacité quand il s'agit de réfléchir aux développements stratégiques et futurs**

### Optimisme +

**Incapacité à se projeter dans le développement** de leur cabinet & posture attentiste vis-à-vis des transformations numériques

**Attitude conservatrice** concernant les investissements

**Attitude conservatrice** concernant les modes de travail



# Le portrait des équilibristes



*« On n'est pas sur du  
démarchage, mais sur une  
pérennisation d'une certaine  
clientèle »*

*(Associé, homme, 53 ans, Barreau du Toulouse, Équilibristes)*

# Le portrait des équilibristes



## Se développer via la fidélisation

### Une activité qui se porte bien

L'équilibriste prospère dans son activité et dans son domaine d'expertise. Cette bonne santé et ces perspectives positives le rassurent et lui font voir l'avenir avec un certain optimisme.

L'équilibriste suit l'air du temps mais reste conservateur remettant peu en question la situation établie et sa vision stratégique.

*« J'aime bien ce bateau, qui continue à flotter ; il n'a pas eu tellement de difficultés (...) Je ne suis plus tout jeune, j'ai bientôt 60 ans, alors, si je peux le maintenir tel quel, ça m'ira bien » (Associé, homme, 59 ans, Barreau du Val d'Oise, Équilibristes)*

*« Je développe ce que j'ai déjà, ce qui est pas mal » (Indépendant, homme, 61 ans, Barreau de Paris, Équilibristes)*

### Fidélisons, fidélisons, fidélisons !

Pour se développer, l'équilibriste ne compte pas sur la prospection, il préfère fidéliser sa clientèle actuelle.

En fonction de son niveau de séniorité, les stratégies développées diffèrent :

- Soit organiques par le bouche-à-oreille, le rapport de confiance ou la réputation (séniorité+)

- soit plus innovantes par des convention d'abonnement, offres additionnelles (séniorité-)

*« Je ne me démène pas pour aller chercher du client partout, je développe ce que j'ai déjà » (Indépendant, homme, 61 ans, Barreau de Paris, Équilibristes)*

*« Il faut trouver les moyens de les fidéliser, de les abonner, et de les accompagner sur d'autres sujets. S'ils viennent pour un procès aux prud'hommes, leur proposer un contrat de travail ... » (Indépendant, homme, 40 ans, Barreau de Tours, Équilibristes)*

### Un brin de nostalgie face à la dématérialisation

L'équilibriste a adapté son exercice aux transformations numériques et salue les gains indéniables de temps et d'efficacité générés.

Pour autant, les plus seniors d'entre eux, regrettent certaines méthodes et pratiques traditionnelles existantes avant l'ère de la dématérialisation. Et tous s'interrogent sur l'impact futur de l'IA sur leur profession.

*« Dans certains domaines, l'informatique n'est pas aussi performante que le papier, par exemple sur le bris de scellées ; dans ce cas, c'est un petit peu + compliqué, mais ça a le fait tout de même » (Associé, homme, 59 ans, Barreau du Val d'Oise, Équilibristes)*

*« Mais la numérisation, la dématérialisation de la procédure, ça ne se passe pas bien, et ça n'a pas été bien conçu ; et tout le monde se plaint de cela, c'est pas satisfaisant, pas à la hauteur de ce que l'on peut en attendre » (Indépendant, homme, 61 ans, Barreau de Paris, Équilibristes)*

### Une posture clivée face au télétravail

L'équilibriste est ouvert aux nouvelles méthodes de travail notamment la flexibilité des horaires et le télétravail.

En revanche, sa posture personnelle vis-à-vis du télétravail est clivée. D'une part, il y a les enthousiastes qui valorisent l'élan de liberté offert. Et de l'autre, on retrouve les adeptes du travail confortable en cabinet et des échanges informels qui fluidifient les relations professionnelles.

*« Le télétravail, je ne sais pas faire. On manie du papier dans la profession ; travailler que sur ordi, je ne sais pas faire » (Associé, homme, 53 ans, Barreau du Toulouse, Équilibristes)*

*« Le télétravail, c'est le propre du métier d'avocat. Et moi, je travaille de là où je veux » Indépendant, homme, 61 ans, Barreau de Paris, Équilibristes)*

# A retenir – Les surfeurs 14%

## Qui sont-ils ?

Des cabinets **jeunes** (56% ont moins de 3 ans d'ancienneté vs 28%).

La moitié des cabinets appartiennent au **Barreau de Paris** (49% vs 42%).

Ce sont des **collaborateurs** (96% vs 20%).

Leur clientèle est composée **de particuliers (hors Aide Juridictionnelle)**.

Si leur activité est principalement tournée vers le **contentieux** (66% vs 63%), ils sont plus nombreux que la moyenne à faire exclusivement du conseil (11% vs 6%).

## Ce qui les distingue des autres groupes :

Cette classe **regroupe de tout petits cabinets**, des avocats en début de carrière qui font preuve d'un grand optimisme envers l'avenir & notamment concernant leur CA. Ils sont entre deux feux : **optimisme de la jeunesse mais difficulté à faire évoluer leurs pratiques professionnelles, à investir** etc. On observe également, une absence parfois de prise de position, **comme si les évolutions et les mutations de la profession leur échappaient encore par manque d'expérience.**

### Optimisme ++

Développement d'actions de communication & de publicité

Adhésion à **un réseau professionnel**

**Attitude positive** face aux évolutions de la profession

**Technophile**





*« Il faut être un couteau  
Suisse ... »*

*(Collaboratrice & individuel, femme, 29 ans, Barreau de Paris, Surfeurs)*

# Le portrait des surfeurs



Se développer avec agilité sur tous les fronts

## Faire évoluer sa carrière

Ce qui motive le surfeur, c'est l'évolution de sa carrière et in fine une recherche d'accomplissement dans un métier passion et dans la création d'une activité libérale.

Ces perspectives le rendent optimiste envers son avenir personnel. Pour autant, il n'occulte pas les difficultés structurelles de la profession (paupérisation de la justice / forte concurrence)

« C'est un métier intéressant et complet, avec un certain prestige. On ne s'ennuie pas. C'est assez rare. (...) J'ai plaidé dans beaucoup de tribunaux, on se retrouve avec des dossiers classés sans suite, avec des plaintes. Il va falloir traiter le fond à un moment, sinon ... » (Collab & ind., femme, 29 ans, Barreau de Paris, Surfeurs)  
« C'est pour évoluer et pour m'orienter vers du libéral (...) mais c'est un marché très concurrentiel, il y a beaucoup, beaucoup d'avocats » (Collab & ind., femme, 36 ans, Barreau de Rennes, Surfeurs)

## Un développement multi-canal

Pour évoluer, les stratégies mises en place par le surfeur sont organiques et opportunistes.

Les canaux physiques sont activés (bouche-à-oreille, recommandation, réseaux,...) mais aussi digitaux (posts, articles,...). L'agilité est la colonne vertébrale de son développement qui pourrait être soutenu par des formations sur la communication digitale.

« Ma clientèle se développe via des amis d'amis et avec mon réseau en Suisse, j'ai eu pas mal de dossiers » (Collab & ind., femme, 29 ans, Barreau de Paris, Surfeurs)

## Créer un cabinet à taille humaine

Pour le surfeur, le cabinet idéal prend la forme d'une petite /moyenne structure qui met en avant l'humain, valorise son bien-être et qui accompagne ses collaborateurs dans leur développement. C'est également une structure qui capitalise sur les compétences de chacun et développe les synergies avec d'autres spécialités ou professionnels (notaires, expert-comptables, ...)

« Ce qui brise beaucoup notre métier, c'est la vie en cabinet qui est difficile. Ce cabinet serait calé sur le fonctionnement d'une petite entreprise, une belle ambiance, de la loyauté, peu de turn over et la mise en place de mentors pour accompagner les jeunes avocats » (Collab & ind., femme, 29 ans, Barreau de Paris, Surfeurs)  
« Ça serait un regroupement avec d'autres spécialités pour créer des grands pôles d'affaires, avec des notaires, des experts comptables pour proposer une offre globale » (Collab & ind., femme, 36 ans, Barreau de Rennes, Surfeurs)

## De l'agilité, du temps et de la souplesse

Accomplir cette quête se fait sur un tempo lent et nécessite une certaine agilité dans gestion du quotidien en matière :

- De temps et trouver un équilibre entre le traitement des dossiers pro et perso
- De relation pour croître et trouver de nouveaux clients
- De difficulté à facturer pour investir ensuite.

« C'est la gestion du temps, sur les dossiers persos et les dossiers du cabinet ; il faut que je dégage du temps pour développer la clientèle, ce tout en traitant mes dossiers ; je suis toute seule ; il faut arriver à tout faire dans une journée. Il faut avoir les moyens de le faire, pour développer la clientèle et un service support pour traiter + facilement les dossiers » (Collab & ind., femme, 29 ans, Barreau de Paris, Surfeurs)

# A retenir – Les triathlètes 13%

## Qui sont-ils ?

Des cabinets **avec peu d'ancienneté** (49% ont une ancienneté de moins de 3 ans, vs 28%).

Ce sont des **cabinets individuels** (80% vs 57%).

Deux spécialités se détachent :

- Le **droit des étrangers** (20% vs 7%)
- Le **droit fiscal et douanier** (13% vs 7%)  
(même si le droit commercial, le droit de la famille & du travail sont les spécialités les plus courantes.)

Ce sont des cabinets qui ont se une partie importante de leur clientèle **bénéficiant de l'Aide Juridictionnelle** (26% vs 18%); ils ont également une **grande partie de leur clientèle qui est étrangère** (38% vs 23%).

## Ce qui les distingue des autres groupes :

Ce qui distingue ce groupe de cabinets d'avocats c'est d'abord et avant tout **son véritable esprit entrepreneurial, sa volonté de développement, sa vision business & stratégique pour l'avenir**: une volonté de se développer, de créer de nouvelles pratiques, de faire toujours plus, de voir plus loin, plus gros.

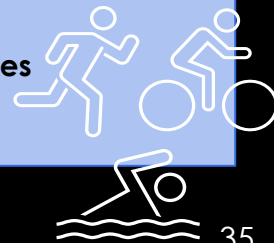
Optimisme +++

Posture positive concernant les évolutions de la profession

Développement sectoriel et géographique +++

Attitude positive et ouverte vis-à-vis des nouvelles technologies

Attitude progressiste concernant les modes de travail



# Le portrait des triathlètes



*« Pour me développer, je  
mise beaucoup sur  
internet... »*

*(Individuel, femme, 34 ans, Barreau de Bordeaux, Triathlètes)*

# Le portrait des triathlètes



## Se développer via le déploiement de stratégies digitales

### Croître, croître et croître !

Quel que soit le stade de développement de son cabinet, l'objectif premier du triathlète est de développer avant tout sa clientèle.

Cette quête se fait non sans mal que ce soit en matière de prospection, d'administration de l'activité ou de gestion quotidienne des affaires.

« C'est une trajectoire ascensionnelle, ça marche, mais c'est très dur à développer » (Individuel, homme, 41 ans, Barreau du Val d'Oise, Triathlètes)

« Je viens de m'installer et j'ai du mal à trouver des clients, les gens préfèrent laisser tomber plutôt que de faire appel à un avocat » (Individuel, femme, 34 ans, Barreau de Bordeaux, Triathlètes)

« Pour continuer à me développer il faut que je prospecte et le mieux serait de trouver des clients institutionnels » (Individuel, homme, 62 ans, Barreau de Paris, Triathlètes)

### Un développement via le digital

Le triathlète se caractérise, majoritairement, par sa vision business et sa volonté d'axer son développement actuel et futur autour de stratégies digitales.

Il mise sur la création de site performant, le SEO, la rédaction de contenus sur les réseaux sociaux, le déploiement de chatbot, soit autant d'outils permettant de gagner en visibilité et in fine recruter de nouveaux clients.

« Je voudrais attirer des clients via un chatbot et des FAQ sur notre site web, écrire des articles. Je pense qu'il n'y a que comme ça qu'on arrivera à développer » (Individuel, femme, 43 ans, Barreau de Paris, Triathlètes)

« Mon idée, c'est de développer mon site pour avoir presque une visibilité nationale sur les domaines que j'ai envie de développer » (Individuel, homme, 41 ans, Barreau du Val d'Oise, Triathlètes)

### Des perceptions toutefois clivées sur l'IA

Bien qu'ouvert à la digitalisation, le triathlète (de tout âge) voit, en revanche et majoritairement, l'arrivée de l'IA avec interrogation et inquiétude pouvant conduire à une harmonisation de la science juridique et des jugements.

En mineur, l'IA est vue comme un outil indispensable à intégrer dans son activité future mais qu'il faudra apprendre à maîtriser.

« L'intelligence artificielle, je trouve ça inadmissible, c'est terrifiant, c'est aussi la marche du monde, c'est uniquement pour des raisons économiques, mais c'est inadmissible, c'est comme si on remplaçait un médecin par une machine » (Individuel, homme, 62 ans, Barreau de Paris, Triathlètes)

« La place de l'IA serait importante. C'est comme les voitures à moteurs, certes, certains ont voulu continuer à voyager en charrette, mais ils se sont fait dépasser ; on ne pourra pas être à la traine » (Individuel, femme, 43 ans, Barreau de Paris, Triathlètes)

### Les limites du travail en individuel

La pratique en individuel de la profession par le triathlète vient généralement complexifier la croissance de son cabinet.

Le manque en ressource humaine (limitation de l'activité par ses propres capacités) ou financière (capacités d'investissement limitées) entrave ou ralentit cette quête de croissance.

« À un moment donné, tout seul, on plafonne assez vite (...) on ne peut plus rallonger les journées » (Individuel, homme, 41 ans, Barreau du Val d'Oise, Triathlètes)

« Pour les petites structures sans secrétaire et sans collaborateur, c'est beaucoup plus modulable dans l'activité, mais c'est difficile ensuite de grandir » (Individuel, femme, 34 ans, Barreau de Bordeaux, Triathlètes)

« Quand on est seul, c'est plus difficile de trouver du temps et de se développer d'autant plus quand on n'a pas une fibre relationnelle très développée » (Individuel, homme, 62 ans, Barreau de Paris, Triathlètes)

# A retenir – L'écurie de F1 13%

## Qui sont-ils ?

Des cabinets **plutôt expérimentés** (avec au moins 3 ans d'ancienneté pour 82% vs 71%). Près de la moitié des cabinets appartiennent au **Barreau de Paris** (47% vs 42%).

**Des structures d'au moins 5 avocats** (41% vs 10%) avec un **CA supérieur à 600k€** (56% vs 9%).

Deux spécialités ressortent :

- Le **droit commercial** (51% vs 32%)
- le **droit des sociétés** (30% vs 14%)

Une clientèle composée davantage **d'entreprises** (86% vs 64%) et **d'institutionnels** (30% vs 20%). Une activité à **dominante conseil** plus importante (36% vs 17%).

## Ce qui les distingue des autres groupes :

Ce qui caractérise ce groupe ce sont d'abord et avant tout les **investissements dans les nouvelles technologies effectués au cours des 5 dernières années**. Cette classe regroupe **les plus gros cabinets, composée essentiellement d'associés**. Elle montre un bon niveau d'optimisme envers l'avenir et une volonté de grandir notamment à l'international & en élargissant leurs activités. Ce sont des cabinets **qui se donnent les moyens de leurs ambitions**.

Optimisme ++ / Technophile

Volonté de grandir à l'international et en diversifiant ses activités ++

Techniques de travail **collaboratives, collectives**

Attitude positive vis-à-vis des transformations de la profession

Attitude progressiste concernant les modes de travail



# Le portrait de l'écurie de F1



*« On a une vision assez optimiste car on est dans une niche dans notre secteur ... »*

*(Individuel, homme, 56 ans, Barreau de Paris, Écuries F1)*

# Le portrait de l'écurie de F1



Se développer via l' (hyper) spécialisation

## Un positionnement niche

Leur bonne santé économique et leurs perspectives optimistes s'expliquent en grande partie par leur positionnement niche et hyper spécialisé dans le droit des affaires (droit immobilier/ travaux publics, maritime, accompagnement de dirigeants) auprès d'une clientèle d'entreprises.

« Les perspectives sont bonnes, on est dans une niche ; on effectue un travail de qualité, avec des clients qui payent le mois d'après » (Associé, homme, 70 ans, Barreau de Lisieux, F1)

« On a une vision assez optimiste et encore une fois, on est dans une niche dans notre secteur » (Individuel, homme, 56 ans, Barreau de Paris, F1)

« Sur le droit des affaires, c'est plutôt stable, on gagne correctement notre vie. Moi, j'ai pris le parti de me placer sur l'accompagnement des chefs d'entreprises ; il y a une vraie plus value, au-delà de juste faire des actes ; donc, je pense que c'est assez pérenne, que ça se casse pas la gueule » (Associée, femme, 36 ans, Barreau de Grenoble, F1)

## Le souci de la protection des datas

Les investissements importants dans les nouvelles technologies, des dernières années, leur ont conféré des avantages compétitifs importants en termes d'efficacité et in fine de rentabilité. L'IA sera, à l'avenir, une autre opportunité qu'il faudra savoir maîtriser pour se développer... reste à la dompter.

Pour eux, l'enjeu se situe dorénavant autour de la cybersécurité et la protection de leurs données et de celles de leurs clients.

« On sent monter des exigences informatiques, notamment sur la cyber sécurité » (Individuel, homme, 56 ans, Barreau Paris, Écuries F1)

« Sur la digitalisation, c'est fait et plus à faire. Maintenant, j'essaie de me tenir à jour sur la cyber criminalité, pour ne pas me faire avoir plus tard » (Associée, femme, 36 ans, Barreau de Grenoble, Écuries F1)

## Des enjeux de ressources humaines

Ce sont les enjeux de ressources humaines qui soucient les gros cabinets. Les difficultés de recrutement et de fidélisation des collaborateurs freinent le développement de leurs activités. Ces problématiques s'expliquent par des difficultés à :

- proposer des niveaux de rémunération équivalents à ceux des grandes entreprises
- Valoriser les progressions de carrière au sein des cabinets.

« Et on voit dans notre secteur des tentatives d'incorporation d'avocats dans des services juridiques chez nos clients (...) Et quand on recrute, c'est difficile de s'inscrire dans la durée », (Individuel, homme, 56 ans, Barreau de Paris, Écuries F1)

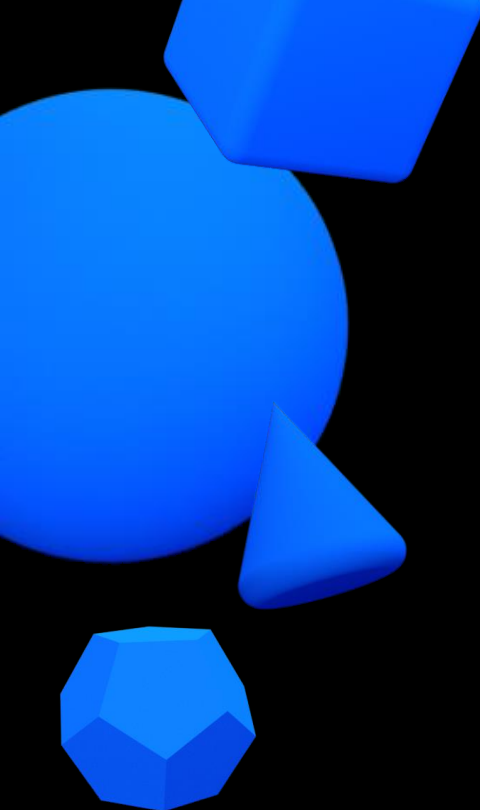
« On a du mal à recruter (...) Ils n'ont peut être pas de perspectives suffisamment rapide d'association ou un problème de salaire. » (Associé, homme, 70 ans, Barreau de Lisieux, Écuries F1)

## La préservation du lien humain

La mise en place du télétravail est majoritairement ancrée dans leurs modes de travail.

Toutefois, pour des raisons de management, les associés valorisent le maintien d'un lien physique pour préserver le travail en équipe, les relations humaines, leur fluidité et la transmission / formation au métier auprès des plus novices.

« Le télétravail est un bond majeur en interne et en externe mais nous sommes une profession qui travaille en équipe ; alors, je pense que rien ne remplace, notamment pour les jeunes collaborateurs, la discussion en groupe ; car c'est un métier de transmissions orales, il faut faire attention à cela les premières années » (Individuel, homme, 56 ans, Barreau de Paris, Écuries F1)  
« Quand la construction de nos liens passe par le travail, c'est dur pour les plus jeunes ; Il faut qu'ils puissent voir des gens dans la journée ; c'est plus ça qui m'inquiète pour les plus jeunes » (Associée, femme, 36 ans, Barreau de Grenoble, Écuries F1)



---

# MERCI

**csa**

---

RESEARCH

