



État de la profession

Volet qualitatif

Mirabelle Barbier, Directrice d'études
mirabelle.barbier@ifop.com

122594 – 08.09.2026

GRANDEUR ET MISÈRE DE L'AVOCATURE

01

SOUS LA MÊME ROBE, DES RÉALITÉS
CONTRASTÉES

02

LA PROFESSION AU DÉFI DE SES
MUTATIONS

03

LES PERSPECTIVES

04

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

05

MÉTHODOLOGIE

30 entretiens de 1h* auprès des cibles suivantes :



« Être avocat est avant tout une vocation plus qu'un métier. »

Les engagés : 5 entretiens

- Tous déclarent l'utilité sociale ou le sens de la justice comme première source de motivation professionnelle
- Secteurs : pénal, famille, droits des étrangers
- 4 exercent depuis moins de 10 ans
- 2 hommes / 3 femmes



« L'IA va profondément transformer mon métier. »

Les inno concernés : 5 entretiens

- Tous déclarent l'autonomie comme première source de motivation professionnelle
- Secteurs : commercial/affaires, travail/protection sociale, famille
- 4 exercent depuis plus de 10 ans
- 3 hommes / 2 femmes



« Être avocat est avant tout une vocation plus qu'un métier. »

Les jeunes premiers : 5 entretiens

- Tous déclarent l'intérêt pour le droit comme première source de motivation professionnelle
- Secteurs : commercial / affaires et le public
- 4 exercent depuis moins de 10 ans
- 2 hommes / 3 femmes



« Je me sens en concurrence avec d'autres professions. »

Les investis déçus : 5 entretiens

- Tous déclarent l'utilité sociale ou le sens de la justice comme première source de motivation professionnelle
- Secteurs : commercial/affaires, famille, travail/protection sociale
- Tous « plutôt pas » ou « pas satisfaits » de leur travail
- 2 hommes / 3 femmes



« Le développement commercial est une priorité dans mon activité. »

Les ambitieux : 5 entretiens

- Tous déclarent l'autonomie comme première source de motivation professionnelle
- Secteurs : droit commercial / droit des affaires, droit fiscal
- 3 exercent depuis plus de 10 ans
- 2 hommes / 3 femmes



« Optimiste pour l'avenir de votre situation professionnelle. »

Les équilibrés : 5 entretiens

- Tous déclarent comme première source de motivation professionnelle l'autonomie ou l'intérêt pour le droit
- Secteurs : famille, immobilier, pénal, travail et protection sociale
- 4 exercent depuis plus de 10 ans
- 2 hommes / 3 femmes

* Les entretiens ont été réalisés entre le 29 juin et le 21 juillet 2026.

RAPPORT D'ÉTONNEMENT

1. Une profession plurielle

Le métier d'avocat recouvre des métiers et des profils différents (avec des motivations, des systèmes de valeur parfois opposés), mais aussi des situations économiques très variées et des modes d'exercice divers (en individuel, en « petits cabinets », en très grandes structures). Cette pluralité est revendiquée par les avocats eux-mêmes, mais rend aussi plus difficile la définition d'intérêts communs et leurs représentations.

2. Un socle de satisfaction partagé : un amour du métier et la conviction de son utilité

Tous valorisent en effet : 1) Le sens donné au métier du fait de son utilité sociale, économique, juridique, 2) l'indépendance du statut libéral, 3) la jouissance intellectuelle.

3. Une profession cependant fragilisée

Du fait des mutations en cours (IA, concurrence croissante, déjudiciarisation et émergence des modes alternatifs de résolution des différends, manque de moyens de la justice) et de l'essoufflement d'un modèle de plus en plus critiqué par les jeunes avocats (statut de collaborateur décrié et parfois fui, refus grandissant de la logique sacrificielle, mise à distance du statut d'associé par certains jeunes avocats).

4. Des incertitudes sur l'avenir de la profession, et une forme d'attentisme qui domine, les stratégies d'adaptation étant encore minoritaires

Hyper-personnalisation du service, glissement du judiciaire vers le conseil et les modes amiables (médiation, procédure participative), tentation de l'interprofessionnalité constituent des signaux forts chez ceux qui les portent, mais ne semblent concerner qu'une minorité d'avocats aujourd'hui. Les autres se retrouvent pour la plupart démunis, d'où les attentes d'accompagnement exprimées.

5. Des attentes exprimées en creux

Refonte de la formation initiale et continue, défense du rôle de l'avocat dans un contexte judiciaire de plus en plus compliqué, évolution du statut de collaborateur, évolutions des règles déontologiques et de la culture métier — les attentes institutionnelles sont nombreuses, concrètes, et convergent vers un même constat : un fort besoin d'accompagnement pour faire face aux mutations en cours, et aux aspirations nouvelles des jeunes générations.

The background of the slide features a blurred image of a woman in a light-colored dress standing next to a large, ornate metal scale of justice. The scales are in the foreground, and the woman is in the background, looking down at something in her hands. A large, semi-transparent red circle is overlaid on the right side of the image, containing the number '1' and the title text.

1

Grandeur et misère de l'avocature

1

GRANDEUR ET MISÈRE DE L'AVOCATURE

1.1. UN ATTACHEMENT FORT À LA PROFESSION : NOBLESSE DU TITRE, ÉTHIQUE DE LA DÉFENSE ET IDÉAL D'INDÉPENDANCE



L'IMAGINAIRE POSITIF DE LA ROBE

Les avocats expriment une certaine fierté d'appartenance à une profession qui garde une valeur symbolique forte :

- **Le prestige du titre** : ils ont conscience de bénéficier d'un statut qui les dote d'une respectabilité sociale (associée aux figures du médecin ou de l'architecte).
- **La fierté méritocratique de l'ascension sociale** : pour les avocats issus de milieux populaires ou modestes, être le « premier avocat de la famille » représente une immense fierté et témoigne d'un parcours courageux, presque d'exception.
- **La force symbolique de la robe** : pour les avocats qui plaident, le « costume » d'audience confère une prestance particulière.
- **Une certaine éthique** : les avocats défendent et valorisent aussi la déontologie et la confraternité qui caractérisent leur fonction.

→ On verra que cet idéal statutaire et déontologique s'effrite quelque peu à l'épreuve de la réalité, mais sans véritablement céder.

”

*« Je trouve que c'est chic quand même de se faire appeler maître. »
(Ambitieuse-femme-47 ans-individuel-Droit des affaires-Toulouse)*

« Moi mes parents n'avaient pas fait d'études ni rien. Et donc la fonction d'avocat avait un certain prestige et c'est une fierté dans ma famille parce que moi je suis le premier avocat. » (Ambitieux-homme-58 ans-associé-Droit Commercial-Saint-Brieuc)

« Et puis il y a un petit décorum. Quand on est appelé à la première chambre de la cour d'appel et qu'on a la robe. Oui, c'est vrai que ça a de l'allure. » (Équilibré-homme-60 ans-individuel-Droit immobilier-Paris)

LE SENS DE LA MISSION

La conscience de leur utilité sociale et économique constitue l'un des principaux ressorts de la satisfaction des avocats à exercer aujourd'hui :

- **Un sentiment d'être utile** : qu'ils exercent en droit pénal, de la famille ou en droit des affaires, les avocats tirent une grande gratification dans le fait d'aider leurs clients, en leur apportant des solutions à un problème ou un conflit.
- **Une forte valorisation de l'accompagnement humain et de l'intuitu personae** : les avocats se disent également attachés – et plus que jamais face à la montée de l'IA – à la dimension profondément humaine de leur métier. Ils valorisent leur capacité à nouer une relation de confiance avec leurs clients, mais aussi à s'adapter aux personnes qu'ils accompagnent (par la réassurance, le décryptage des non-dits, l'adaptation d'une stratégie à la psychologie humaine).



« Ce que j'aime dans ce métier, c'est les relations, les relations et la notion d'assistance. J'aime beaucoup parce que j'ai vraiment l'impression d'être utile quand je fais mon métier. » (Inno concernée-femme-56 ans-Associée-Droit du travail-Nantes)

« Le fait de pouvoir porter la voix de personnes qu'on n'entend pas et d'essayer de porter leur voix devant les administrations. Ça c'est de toute façon quelque chose qui que je voulais faire et que je fais. » (Engagée-femme-39 ans-individuel- Droit des étrangers-Nantes)

« J'ai l'impression d'être utile. Même si c'est pour une histoire de 5000 € je trouve ça beaucoup plus gratifiant que de traiter des contrats à plusieurs centaines de millions d'euros. C'est ce que je faisais quand j'étais juriste mais ça m'apportait plus rien humainement. » (Ambitieuse-femme-47 ans-individuel-Droit des affaires-Toulouse)

L'EXCELLENCE INTELLECTUELLE

L'attachement à la fonction d'avocat repose aussi sur des exigences techniques et intellectuelles :

- **La jubilation stratégique et le plaisir de rédiger :** l'un des moteurs les plus puissants de l'activité d'avocat réside dans le plaisir de la recherche, de la construction d'une stratégie et dans la finesse de la rédaction.
- **La technicité juridique :** de nombreux avocats expriment une réelle fierté à maîtriser des matières complexes et mouvantes, percevant dans la gymnastique juridique une stimulation intellectuelle permanente. Cette technicité constitue un outil d'expertise et d'expérience qui s'accumule au fil des années.



*« L'oralité, la valeur ajoutée intellectuelle, l'aspect littéraire me plaisent quand même; »
(Ambitieux-homme-58 ans-associé-Droit Commercial-Saint-Brieuc)*

« Enfin vous faites plein de trucs, plein de trucs marrants et vous écrivez beaucoup comme moi j'adore écrire ben voilà je suis je suis ravi. » (Jeune premier-43 ans-collaborateur-Droit des affaires-Paris)

« C'est un métier intellectuellement très stimulant. On a de vraies préoccupations intellectuelles si on veut faire du droit. Le droit évolue et change tout le temps, donc il faut toujours se remettre en question. » (Inno concerné – homme - 67 ans – associé - Droit commercial - Paris)

« Le métier est vraiment super intéressant. On voit plein de dossiers différents avec plein d'enjeux différents. Ça implique une réflexion à chaque fois J'ai l'impression d'apprendre tout le temps; » (Engagée-Femme-27 ans-Collaboratrice libérale-Droit Pénal-Paris)

L'INDÉPENDANCE COMME IDÉAL

Pour de nombreux avocats aussi, l'indépendance représente un socle quasi existentiel :

- **L'idéal libéral** : beaucoup d'avocats témoignent d'un attachement viscéral au fait d'être « leur propre patron ». Ce positionnement leur garantit le droit d'organiser à la leur temps et de choisir leurs dossiers.
- **L'indépendance comme « rempart »** : pour beaucoup, cette indépendance leur permet d'avoir le courage et l'intégrité de dire à un client ou à une autorité, des vérités inconfortables que personne en interne n'oserait formuler. Certains se disent extrêmement attachés à cette liberté de parole et d'action, y compris face à la puissance publique ou à de grandes forces économiques.

”

« Le métier d'avocat, c'est quand même la liberté... Bah je suis libre, s'il fait beau je vais à la plage, je prends ma serviette et je vais nager moi, puis terminé, je suis mon patron quoi. Ça c'est quand même une grande liberté. Revenir en arrière, là, moi, c'est impossible. » (Ambitieux-homme-58 ans-associé-Droit Commercial-Saint-Brieuc)

« Le fait d'être indépendant et d'avoir cette liberté de... Il y a certains clients avec qui on ne va pas s'entendre parce que je ne partage pas ni sa vision, ni ses envies, ni ses valeurs, et du coup on va se le dire et je ne suis pas obligée de travailler avec telle ou telle personne. Donc ça pour moi c'est extrêmement... ça me plaît. » (Inno concernée-femme-50 ans-Individuel-Droit commercial-Toulouse)

« On est quand même le dernier rempart pour les libertés individuelles. » (Ambitieux-homme-58 ans-associé-Droit Commercial-Saint-Brieuc)

1

GRANDEUR ET MISÈRE DE L'AVOCATURE

- 1.1. UN ATTACHEMENT FORT À LA PROFESSION :
NOBLESSE DU TITRE, ÉTHIQUE DE LA DÉFENSE ET
IDÉAL D'INDÉPENDANCE
- 1.2. MAIS DES AVOCATS CONFRONTÉS A LA
DURETÉ DE L'EXERCICE



UN SENTIMENT D'ASPHYXIE ÉCONOMIQUE ET ADMINISTRATIVE

Les cabinets de taille moyenne et les individuels témoignent d'**une fragilisation croissante de l'équilibre financier de leurs structures, prises dans l'engrenage des charges et du glissement des tâches.**

- **Une fragilisation économique :**
 - Le niveau de charges, l'augmentation de certaines cotisations (comme la Responsabilité Civile Professionnelle) sont devenus un fardeau et génèrent un stress financier continu.
 - Les avocats font face à des retards de paiement de plus en plus longs de la part de leurs clients, qu'ils soient des particuliers ou des entreprises.
- **Un glissement des tâches administratives :** les outils de dématérialisation judiciaire (RPVA) semblent avoir entraîné un transfert massif de la charge administrative des greffes vers les cabinets et avocats. Or, les avocats soulignent que ce temps administratif jugé très chronophage n'est jamais facturable au client.



« On est toujours à faire la course derrière les charges. Parce qu'on a des charges qui sont quand même exponentielles aujourd'hui. Entre l'Urssaf, tout ce qu'il faut payer, les cotisations à l'ordre, la responsabilité civile, enfin bon toutes les charges ça devient fou. »
(Investi déçu-homme-58ans-individuel-Droit de la famille-Bordeaux)

« J'ai bien ressenti à partir du mois de juin dernier la difficulté pour mes clients de me payer. J'ai des échelonnements de paiement, des demandes récurrentes. » (Ambitieuse-Femme-45 ans-Associée-Droit commercial-Arles)

« On a un glissement des tâches administratives sur nous qui ne sont pas des tâches qu'on peut valoriser nécessairement ou faire payer au client. » (Équilibrée-femme-58 ans-Individuel-droit de la construction-Paris)

CHEZ CERTAINS, UNE VRAIE PRÉCARISATION

Derrière l'image d'Epinal d'une profession que les avocats décrivent eux-mêmes comme « bourgeoise » **se cache aussi la réalité d'une paupérisation de certains avocats individuels, de jeunes installés et de certains « outsiders » qui ne sont « pas du milieu ».**

- **Le handicap d'origine :** pour les avocats issus de milieux populaires, l'accès à la profession et l'installation s'apparentent à un parcours du combattant financier. Sans capital financier, ni réseau familial, sans portefeuille de clients hérité, l'installation se fait dans des conditions matérielles de survie.
- **L'engrenage de l'Aide juridictionnelle :** pour les avocats dont l'AJ est le principal mode de subsistance, la faiblesse de l'indemnité et les délais de paiement rendent leur situation très précaire.
- **La vulnérabilité face aux aléas de la vie :** l'exercice individuel précarise l'avocat(e) dès que la maladie, la maternité ou un drame familial survient. Certain(e)s mettent fortement en péril leur santé en exerçant à tout prix (en cas de grossesse parfois pathologique, de burn-out...) pour ne pas perdre leur clientèle.
- **Pour certains, la capitulation face aux plateformes low-cost :** certains avocats individuels en détresse financière confient avoir « capitulé » en s'associant à des plateformes en ligne qui leur imposent des honoraires réduits, mais réguliers, leur apportant une trésorerie alimentaire.

»

« Quand on vient pas du milieu. Ce n'est pas du tout aisé financièrement pour les études et même après. Il faut avoir un beau portefeuille quand même. Voilà, les prolétaires, c'est un petit peu compliqué. »
(Investie décue-femme-42 ans-individuel-Droit de la famille-Thionville)

« On n'est pas payé grand-chose pour beaucoup de travail et parfois sur certains dossiers quand on les remet au tarif horaire en fait on n'est même pas payé au SMIC horaire. [...] Moi, j'en suis à un stade où j'aime aider les gens mais je commence à refuser les dossiers d'aide juridictionnelle parce que je ne peux pas survivre si je fais que ça. » (Investie décue-femme-39 ans-individuel-Droit du travail-Lyon)

« Si vous commencez à être malade, les clients vous fuient. Et quand c'est un autre avocat qui prend en charge le dossier, bah il se barre avec le client. Moi j'ai fini par aller sur les plateformes. Quitte à avoir 10 dossiers à 300 € bah au moins j'aurais 3000 et je vais m'en sortir avec après la déduction des charges avec un petit complément. » (Investie décue-femme-51 ans-individuel-Droit du travail-Paris)

UNE DÉGRADATION PROFONDE DU SYSTÈME JUDICIAIRE

L'exercice quotidien de la défense se confronte à « l'effondrement des moyens » de la justice et à la déshumanisation des procédures :

- **Un exercice sous tension accrue :** les avocats en contact avec les juridictions témoignent d'un quotidien de plus en plus difficile, avec des instances engorgées, des délais devenus « aberrants » (par ex. pour obtenir une audience) et une forme d'asymétrie alors que les délais de procédure imposés aux avocats se révèlent de plus en plus stricts selon eux.
- **La mort de la plaidoirie et le recul de l'oralité :** surchargés ou en sous-effectifs, les magistrats limitent ou suppriment les plaidoiries en exigeant le simple dépôt d'un dossier écrit. Lorsqu'elle peut avoir lieu, la plaidoirie est strictement chronométrée, privant l'avocat de sa capacité de conviction et d'humanisation du dossier.
- **L'indignité matérielle et administrative de l'aide juridictionnelle :** faiblesse des indemnités au regard du travail fourni, difficultés à obtenir les attestations de fin de mission, nécessité pour les avocats de porter financièrement à perte des dossiers plusieurs années (le temps d'être payé) sont autant de griefs formulés à l'égard de cette AJ source de précarisation des avocats concernés.



« Par exemple à la cour, vous devez conclure dans les 2 mois sinon c'est une caducité. Donc vous avez conclu et à Bordeaux vous attendez 3 ans avant que votre dossier soit fixé. » (Investi déçu-homme-58 ans-individuel-Droit de la famille-Bordeaux)

« Au Conseil des prud'hommes de Montpellier c'est une vaste blague. Il n'y a plus de greffier donc il n'y a plus de notification des décisions. C'est lunaire. » (Inno concerné-homme-37 ans-collaborateur libéral-Droit du travail-Montpellier)

« On ne veut plus que plaident les avocats. Enfin, on le voit. Pour les procédures civiles, il y a encore 10 ans, ils nous laissaient parler, maintenant c'est " j'ai compris, vous déposez, point barre ". » (Inno concerné-homme-55 ans-individuel-Droit de la famille-Clermont-Ferrand)

« L'UV, c'est 30 € quoi. Bon, à un moment fait, c'est pas possible. C'est pas une rémunération. C'est une indemnisation mais c'est pas une rémunération; » (Investi déçu-homme-58 ans-individuel-Droit de la famille-Bordeaux)

DES CONDITIONS DE TRAVAIL SOUVENT JUGÉES DÉLÉTÈRES

La culture interne de la profession demeure marquée par **des usages jugés archaïques, qui mettent en danger la santé physique et mentale des avocats.**

- **Logique sacrificielle et présentéisme toxique** : certains cabinets, en particulier parisiens et souvent jugés sous l'influence d'associés seniors, sont identifiés comme perpétuant une éthique sacrificielle de l'épuisement et de la disponibilité totale. S'ajoute le sentiment d'une tradition de management perçue comme archaïque et infantilissante de la part des associés, par ailleurs peu formés au management.
- **Le sacrifice de la vie privée** : les avocats confient tous « travailler beaucoup » souvent au détriment de leur vie de famille. L'absence de déconnexion possible (le soir, en vacances) est souvent évoquée, avec un renforcement de la logique d'immédiateté et de disponibilité presque H24 pour les clients.
- **Une féminisation à double vitesse** : bien que la profession soit majoritairement féminine, les femmes continuent de subir des discriminations. Le pouvoir et le capital restent concentrés dans les mains des hommes, et la maternité reste un « danger » dans la carrière des avocates (grossesses mal protégées, difficultés à concilier maternité et rythme d'exercice les obligeant à abandonner la profession).



« C'est cette façon de travailler très sadomaso et très égocentrique. Je ne comprends toujours pas le plaisir qu'on peut avoir à se faire mal ni à faire mal aux autres. Mais c'est une réalité dans beaucoup de cabinets. » (Jeune premier-43 ans-collaborateur-Droit des affaires-Paris)

« Honnêtement la conciliation vie personnelle, vie professionnelle, il n'y en avait pas. J'en ai perdu des amis, des conjoints. Je n'avais plus d'existence en dehors de ça. Même la guerre en Ukraine, j'étais pas au courant. » (Investie décue-femme-39 ans-individuel-Droit du travail- Lyon)

« Les modèles aujourd'hui de collaboration, on donne à des avocats qui sont tous managers alors qu'ils n'ont jamais fait de formation de management. Vous avez parfois de grosses personnalités, beaucoup d'egos, qui sont en fait des managers très toxiques, très durs. » (Engagée-Femme-31 ans-Individuel-Droit de la Famille-Marseille)

« C'est une réalité : c'est un métier d'homme. Tous mes interlocuteurs ou presque sont des hommes. Il y a le côté un peu condescendant. Maintenant que j'ai un peu plus d'âge et d'expérience, c'est moins ressenti directement, mais on vous prend quand même pour une débile quand vous arrivez. » (Ambitieuse-femme-40 ans-Associée-Droit commercial-Lyon)

UNE BRUTALISATION MULTIDIMENSIONNELLE DE L'EXERCICE...

La dureté perçue de l'exercice se manifeste également par un durcissement des rapports, à la fois avec les clients, les magistrats et les confrères :

- **Les clients** – avec une dérive associée à la dématérialisation et aux réseaux sociaux – se révèlent être de plus en plus dans l'immédiateté, l'exigence, voire l'intrusion et l'agressivité avec leurs avocats. Ces derniers souffrent aussi d'un recours croissant des clients à l'intelligence artificielle pour contester leur utilité, leur stratégie ou leurs honoraires.

→ Une tendance beaucoup plus nette encore chez les avocats accompagnant des particuliers que des entreprises.

- **Les relations avec les magistrats** paraissent elles aussi de plus en plus dégradées : les avocats ont le sentiment que les juges les évitent, refusent de les écouter (voire cherchent pour certains à les « museler »), et se montrent indifférents à leur détresse procédurale.
- **La confraternité se délite également** dans un univers de plus en plus concurrentiel et saturé. Plusieurs avocats regrettent que les règles éthiques et de déontologie soient de moins en moins respectées. Ils relaient des stratégies de déstabilisation de l'adversaire (envoi d'écritures dans la nuit pour une audience le lendemain, attaques personnelles...). Les plus jeunes et notamment les collaborateurs, dénoncent aussi la condescendance et le mépris des plus anciens à leur égard.

”

« Nos clients sont extrêmement exigeants Ils sont dans une immédiateté, ils sont beaucoup plus virulents. Il y a une agressivité, pour certains, un manque de confiance dans l'avocat qui n'existait pas il y a pas très longtemps. Ils doutent de nos compétences en matière civile avec la venue de l'IA. Moi, j'ai quelques clients qui commencent à me corriger mes conclusions. Donc c'est assez désagréable; » (Inno concerne-homme-55 ans-Individuel-Droit de la Famille-Clermont-Ferrand)

« Les juges ne veulent plus voir nos têtes. Je vous le dis hein. On est des emmerdeurs, des empêcheurs de tourner en rond. Plus personne ne plaide » (Équilibrée-femme-33 ans-individuel-Droit du travail-Lille)

« Au niveau des confrères, je sais pas si c'est parce qu'on est pressurisé chacun de notre côté. Je trouve que la confraternité se perd énormément. Il y a vraiment des rapports de tension. Moi, j'ai l'impression qu'en étant en étant au travail, je suis finalement toujours en train d'enfiler des gants de boxe et d'aller sur le ring avec tout le monde. » (Investie décue-femme-39 ans-individuel-Droit du travail-Lyon)

... ET DES DIFFICULTÉS PROPRES À CHAQUE STATUT

LE COLLABORATEUR

- **Un sentiment de manque de considération** dans une culture de la profession jugée archaïque : pression sur le présentéisme, manque de considération des seniors, parfois aussi des fausses promesses de futur actionnariat.
- **Une frustration sur le partage de la valeur** avec un sentiment d'être exploité au regard des montants pratiqués sur les rétrocessions (avec des rémunérations parfois 20 fois inférieures à celles des associés).

L'INDÉPENDANT

- **Un stress financier permanent** et une certaine vulnérabilité associée au statut libéral.
- **Un manque identifié de ressources** (assistant susceptible d'alléger les tâches non facturables comme l'administratif et le réseautage, solutions de location de bureaux, outils d'IA dédiés et sécurisés...).
- **Un sentiment d'isolement** intellectuel parfois sur des dossiers très techniques.

L'ASSOCIÉ

- **Une pression du chiffre** et d'absorption des charges.
- **Des difficultés de recrutement**, de management et de fidélisation des collaborateurs.
- Et parfois **des tensions internes** et conflits d'ego entre associés qui compliquent la gestion collective du cabinet.

2

**Sous la même robe,
des réalités
contrastées**

2

SOUS LA MÊME ROBE, DES RÉALITÉS CONTRASTÉES

1.1.

UNE PROFESSION CONSCIENTE DE SON HÉTÉROGÉNÉITÉ



UNE PROFESSION TRÈS HÉTÉROGÈNE

Les avocats interrogés ont une conscience forte de la très grande hétérogénéité de leur profession : derrière le même titre, il y a des métiers, des aspirations, des quotidiens, et des niveaux de rémunérations très différents.

Cette pluralité n'est pas seulement constatée, elle est revendiquée par les avocats eux-mêmes. Le motif revient avec une régularité frappante dans les entretiens, presque toujours formulé dans les mêmes termes – « ça n'a rien à voir », « ce n'est pas le même métier » – dès qu'il s'agit de comparer sa pratique à celle d'un confrère exerçant une autre spécialité, un autre mode d'exercice, ou dans une autre ville.

Elle est pourtant regrettée, on le verra, quand elle empêche une pleine représentation de tous les avocats par les instances représentatives (CNB, Ordre), freinant ainsi la défense des intérêts de tous.

»

« La profession, moi ce que je vois, c'est qu'elle est extrêmement diverse entre quelqu'un qui fait du droit des étrangers à l'aide juridictionnelle et quelqu'un qui est associé d'un cabinet parisien de 60 personnes. On est d'accord, ce sont des avocats mais ce sont aussi des réalités qui n'ont absolument rien à voir alors qu'on a la même robe. On a la même robe mais dessous ce n'est pas pareil. » (Equilibrée-femme-58 ans-Individuel-droit de la construction-Paris)

« Il y a des situations tellement différentes derrière la profession d'avocat, en fait il y a des réalités qui sont diamétralement opposées. Et en plus voyez si vous interrogez des gens en province et à Paris enfin déjà ça, rien que le territoire, ça change. » (Inno concernée-femme-56 ans-Associée-Droit du travail-Nantes)

« Le mythe de la profession d'avocat est construit sur l'avocat pénaliste. A chaque fois qu'on parle de la justice on pense pénal mais le pénal ce n'est qu'une partie du métier et, même dans le pénal entre le celui qui fait du petit dealer et des infractions au code de la route et celui qui fait du droit pénal des affaires avec des délits d'initiés, ça n'a rien à voir. Ce sont deux professions complètement différentes. » (Equilibre-homme-61 ans-individuel-Droit du travail-Paris)

LES DIFFÉRENTES FIGURES DE L'AVOCAT : DES CATÉGORIES POUR SE PENSER

La manière dont les avocats pensent leur profession et se pensent eux-mêmes, repose sur **plusieurs archétypes persistants, bien que parfois remis en cause** :

- L'avocat de Palais vs l'avocat d'affaires ;
- « L'avocat parisien » vs « le notable de province » ;
- Le maître (l'associé) vs le disciple (le collaborateur).

Ces figures assez caricaturales ne recouvrent évidemment que des réalités très partielles, mais leur récurrence dans le discours des avocats eux-mêmes – et la façon dont ils les utilisent pour se définir par rapport aux autres (dans un jeu de miroir qui n'est pas toujours tendre) –, suffit à leur donner une existence, et une réalité.



LES GRANDS ARCHÉTYPES CONVOQUÉS

L'AVOCAT « DE PALAIS »

- L'avocat en droit pénal, civil, droit du travail, qui traite surtout des affaires de contentieux ;
- Attaché à la robe et à la plaidoirie ;
- Avec un sens quasi sacerdotal de la mission : l'avocat comme pilier de l'Etat de droit ;
- Une figure de l'avocat associée à une économie précaire (clients particuliers, aide juridictionnelle)/

VS

L'AVOCAT D'AFFAIRES

- L'avocat qui fait essentiellement du conseil aux entreprises et de la stratégie (droit des affaires, droits financiers, droit commercial, droit fiscal) ;
- Qui met à distance l'image sacerdotale de la profession et les rites de palais car il est dans une logique entrepreneuriale (croissance, rentabilité).
- Très à l'aise financièrement.

L'AVOCAT PARISIEN

- L'avocat hyperspécialisé qui évolue au sein de gros cabinets ;
- Influent et proche des cercles du pouvoir politique, économique (dans une forme d'entre-soi fortement décrié par d'autres) ;
- Entièrement dévoué à sa pratique (quitte à sacrifier sa vie personnelle) ;
- Très à l'aise financièrement.

VS

LE NOTABLE DE PROVINCE

- L'avocat généraliste ;
- Évoluant dans des cabinets à taille humaine et valorisant l'intuitu personae et la fidélisation de la clientèle ;
- Implanté dans son territoire et dans un réseau de notabilité ;
- Dans un certain confort matériel, mais avec des rétrocessions moindres.

L'ASSOCIÉ OU LA FIGURE DU MAÎTRE

- Le maître, l'enseignant : l'associé qui complète ou parfait la formation de l'avocat (statut passé du « maître de stage », ou tuteur aujourd'hui) ;
- L'avocat qui maîtrise sa discipline : excellence, expertise, spécialisation, maîtrise de l'étiquette et des us et coutumes ;
- Le maître qui « tient en servitude » ses collaborateurs : verticalité, partage jugé inégal de la valeur.

VS

LE COLLABORATEUR ou LA FIGURE DE L'ESCLAVE

- Un avocat sous tutelle, très dépendant de la volonté personnelle de l'associé de transmettre, de partager, de donner de l'autonomie ;
- Une expertise à construire dans l'ombre du « maître », sans reconnaissance (il s'agit de l'avocat qui « signe »).
- Un statut libéral qui n'en a que le nom : non-maîtrise du temps, de la clientèle, de la rémunération, jusqu'à ce que le maître consente à l'émancipation (l'association) ou la refuse.

2

SOUS LA MÊME ROBE, DES RÉALITÉS CONTRASTÉES

1.1. UNE PROFESSION CONSCIENTE DE SON HÉTÉROGÉNÉITÉ

1.2. SIX FAÇONS D'ÊTRE AVOCAT : LA TYPOLOGIE



DERRIÈRE LES ARCHÉTYPES, DES PROFILS ET DES VÉCUS TRÈS DIFFÉRENTS

La typologie de l'étude quantitative a permis l'identification de 6 profils, qui entretiennent des rapports différents au métier



Les engagés

Des avocats très investis dans une mission de justice sociale et de défense des plus démunis, mais qui expriment une réelle usure face au décalage entre leur investissement (physique, moral, financier) et leur rémunération dans un système judiciaire qu'ils jugent à bout de souffle.



Les inno concernés

Des avocats qui aiment leur métier et qui se révèlent en tendance, plutôt satisfaits et positifs quand il s'agit de parler de leur situation personnelle. Ils expriment cependant de l'inquiétude vis-à-vis de l'avenir de la profession.



Les jeunes premiers

Des avocats débutants, qui découvrent les atouts de la profession (intérêt, rémunération), mais aussi ses mauvais côtés (charge de travail, pression). Pragmatiques, ils sont dans un équilibre coût-bénéfice favorable mais précaire.



Les investis déçus

Des avocats très investis et convaincus du sens de leur mission, mais qui expriment une souffrance marquée : manque de reconnaissance, concurrence, difficultés – au point de douter de leur avenir dans la profession.



Les ambitieux

Des avocats portés par le goût du risque entrepreneurial et la réussite. Ils surinvestissent leur travail par choix car ils y trouvent leur compte : du statut, une forte rémunération, de l'adrénaline, de l'excellence.



Les équilibrés

Des avocats ayant, avec le temps, trouvé un rythme et une stabilité qui leur conviennent (bon équilibre vie pro-vie perso, confort matériel). Leur inquiétude, quand elle existe, porte davantage sur l'avenir de leurs confrères les plus fragiles que sur leur propre situation professionnelle.

LES AMBITIEUX

QUI SONT-ILS DANS LES ENTRETIENS ?

Secteur d'activité : droit des affaires, droit commercial, droit des sociétés

Statut : associés ou individuels bien installés.

Structure : cabinet de taille moyenne ou grande / ou individuel mais avec un portefeuille de clients bien développés.

Ressorts de satisfaction

Globalement très satisfaits de leur situation et de leur métier, ils valorisent les enjeux stratégiques et financiers des dossiers, le plaisir intellectuel de l'expertise, ainsi que l'autonomie de développement de leur activité. Plusieurs gardent un plaisir intact du métier, y compris en deuxième / fin de partie de carrière.

Motivations

Portés par l'ambition de réussite professionnelle et financière, le goût du risque entrepreneurial et l'envie de bâtir ou développer une structure. Le métier d'avocat est envisagé comme un vecteur de réussite et de statut, plutôt que comme une vocation.

Ressorts d'insatisfaction

Malgré les difficultés perçues de l'exercice du métier (forte pression ressentie, rythme soutenu) et les sacrifices qu'ils reconnaissent (vie personnelle et familiale), ils peinent à en faire des facteurs d'insatisfaction (par déni ? Refus ?).

Leurs motifs d'insatisfaction ciblent avant tout les instances représentatives, incapables de porter leurs enjeux selon eux.



« Je me cache pas, j'ai extrêmement bien gagné ma vie grâce à ce métier. Et moi je suis parti de pas grand-chose Et puis j'ai pas honte de le dire. Oui, j'ai fait ce métier parce que je voulais gagner de l'argent. » (Ambitieux-homme-63ans-associé-droit des affaires-Paris)

« C'est pour moi c'est la grande force de de la profession, c'est de pouvoir exercer en individuel libéral. » (Ambitieuse-femme-47 ans-individuel-Droit des affaires-Toulouse)

« Si demain on me propose un projet entrepreneurial qui m'enthousiasme et où je peux apporter quelque chose, je pourrais quitter la profession. On reste avocat toute sa vie, mais on n'est pas obligé d'exercer en tant qu'avocat toute sa vie. Tout est ouvert. » (Ambitieuse-femme-40 ans-Associée-Droit commercial-Lyon)

« J'ai adoré mon métier parce que c'est un métier de rencontre, c'est un métier de voilà, intellectuellement on se dépasse tous les jours, il y a rien de plus insatisfaisant que de ne pas trouver la solution. » (Ambitieux-homme-63ans-associé-droit des affaires-Paris)

LES JEUNES PREMIERS

QUI SONT-ILS DANS LES ENTRETIENS ?

Secteur d'activité : droit des affaires, droit commercial, droit public.

Statut : collaborateurs

**Structures : structures moyennes à grandes
(++ grands cabinets parisiens)**

Ressorts de satisfaction

Ils valorisent la qualité et la densité des dossiers traités, l'apprentissage intensif, la stimulation intellectuelle, un environnement de travail et des relations avec les collègues jugées importantes.

Motivations

Ils ont été initialement attirés par le prestige et le statut de la fonction (avec chez certains un vrai désir d'ascension sociale) et l'intensité du droit des affaires (en majeure).

Ressorts d'insatisfaction

Ils souffrent cependant d'un rythme de travail perçu comme écrasant (50 à 60 heures hebdomadaires) et d'une rémunération jugée disproportionnée par rapport à l'investissement demandé.

L'héritage d'une culture du présentéisme et du sacrifice observés chez leurs aînés agit comme un repoussoir plutôt que comme un modèle à suivre. Enfin, les femmes dénoncent des situations de plafonds de verre importantes.



« Dans mon domaine moi, c'est le côté financier, le côté business qui me plaît, le fait qu'on est sur des opérations relativement importantes avec des interlocuteurs de grande qualité, sur des dossiers à fort enjeu. » (Jeune premier-homme-35 ans- collaborateur-droit des affaires-paris)

« Ma femme m'a dit que même physiquement en fait j'étais abîmé.' C'est pour ça que je suis en arrêt de travail d'ailleurs au passage. Pas que pour ça, mais je pense que rester assis 16h par jour quand on a des problèmes de dos voilà... » (Jeune premier-43 ans-collaborateur-Droit des affaires-Paris)

« Je pense que d'ici 2 ans, je vais peut-être arrêter d'être avocat. Je ne sais pas ce que je me souhaite, j'arrive pas forcément à quitter mais j'aimerais bien un jour le faire. » (Jeune premier-homme-35 ans-collaborateur-droit des affaires-paris)

LES ENGAGÉS

QUI SONT-ILS DANS LES ENTRETIENS ?

Secteur d'activité : droit pénal, droit des étrangers/asile, droit de la famille/mineurs.
Statut : majoritairement installés en individuel dès la prestation de serment ou exerçant au sein de petites associations très indépendantes.
Structure : Individuel ou petit cabinet

Ressorts de satisfaction

Ils apprécient se sentir utile, défendre des libertés individuelles, plaider devant les tribunaux judiciaires ou administratifs, et l'adrénaline des procédures d'urgence (pénal, étrangers).

Motivations

Des avocats de vocation, animés par un idéal de justice sociale, de défense des droits fondamentaux et de soutien aux laissés-pour-compte de la société. Ils envisagent leur métier comme un engagement, un véritable sacerdoce.

Ressorts d'insatisfaction

Ils souffrent en revanche du décalage perçu entre l'investissement physique et mental requis (nuits blanches, week-ends travaillés) et la faible rémunération associée, notamment à l'aide juridictionnelle. Les dysfonctionnements de la justice, la dégradation des relations avec les magistrats et les confrères impactent très négativement leur satisfaction au travail.



« Je pense qu'il y a une utilité de la profession d'avocat (...) on se rend compte qu'on joue un rôle utile dans la société. Vous allez porter la voix des autres, des personnes parfois démunies. Et je pense que ces personnes-là, quand elles subissent déjà une fragilité sociale, si elles ne sont pas bien accompagnées par un avocat, elles pourraient avoir une deuxième fragilité, une fragilité judiciaire. En ce sens-là, l'avocat est utile. L'avocat est utile. » (Engagé-homme-36-ans-individuel-Droit pénal-Nice)

« J'ai l'impression d'aider des gens et d'avoir un pouvoir de réassurance sur les personnes autour de nous, je suis fière de faire ce métier. » (Engagée-Femme-27 ans-Collaboratrice libérale-Droit Pénal-Paris)

« Les 15-20 ans à venir vont être particulièrement lourds pour moi en nombre de dossiers. J'ai des craintes d'avoir à passer par des phases de pseudo clandestinité, j'ai pas confiance dans la politique et le fait que l'Etat de droit persiste dans le temps. » (Engagée-femme-39 ans-individuel- Droit des étrangers-Nantes)

LES ÉQUILIBRÉS

QUI SONT-ILS DANS LES ENTRETIENS ?

Secteur d'activité : droit de la construction, droit immobilier, droit du travail.

Statut : très majoritairement individuel (une associée dans un cabinet qui compte deux associés)

Cabinet : individuel ou petite structure, mais en grande métropole

Ressorts de satisfaction

Ils sont globalement très heureux dans leur métier : valorisent l'autonomie de l'exercice individuel, aiment le challenge intellectuel des dossiers et la relation client. Ils ont trouvé un bon équilibre vie professionnelle / vie privée et jouissent d'une certaine aisance matérielle.

Motivations

Des avocats qui n'avaient pas forcément la vocation et qui n'ont pas un parcours forcément linéaire (certains étaient juristes d'entreprise), mais qui ont progressivement trouvé leur voie. Ils aiment leur métier et l'équilibre qu'il leur apporte : un métier intéressant, qui a du sens, et qui leur permet de bien en vivre.

Ressorts d'insatisfaction

Majoritairement avocat exerçant en individuel, ils concentrent leurs griefs surtout autour de la perception d'une forte charge administrative et du poids croissant de cette charge (nouvelles obligations, facturation électronique), des réformes à répétition, et du poids des cotisations.



« C'est quand même une un confort intellectuel de se dire qu'on peut vivre très décemment, voire formidablement bien, d'un métier que l'on exerce avec plaisir. Oui. » (Équilibré-homme-60 ans-individuel-Droit immobilier-Paris)

« J'ai gagné en sérénité. Je n'ai plus à m'occuper des collaborateurs. Je n'ai plus à m'occuper des sous locataires. Je n'ai plus à gérer les problèmes d'associé. En fait, je vis comme un avocat du 19^e siècle, ça me va très bien. » (Équilibré-homme-61 ans-individuel-Droit du travail-Paris)

« J'adore tout ce que je fais. J'adore conclure, j'adore faire des recherches, j'adore aller plaider. J'aime bien aller en réunion d'expertise parce que comme on fait du droit de la construction, on apprend toujours techniquement tout un tas de choses. Donc j'aime me déplacer, j'aime la variété, j'aime rencontrer des gens. » (Équilibrée-Femme-41 ans-Associée-Droit immobilier-Marseille)

LES INNO CONCERNÉS

QUI SONT-ILS DANS LES ENTRETIENS ?

Secteur d'activité : droit commercial, droit du travail, droit de la famille

Statut : associés, individuel, collaborateur libéral.

Structure : très variable, de l'individuel à la structure importante.

Ressorts de satisfaction

Ils valorisent l'indépendance et l'autonomie, la relation de confiance et de proximité nouée sur le long terme avec leurs clients, la créativité stratégique, et l'intégration active d'outils technologiques innovants dans leur pratique pour gagner en qualité et en efficacité.

Motivations

Ils n'ont pas de vocation initiale pour l'avocature, mais plutôt un goût pour le « droit » (certains ont été juristes auparavant) et sont malgré tout attachés au rôle social et protecteur de l'avocat.

Ressorts d'insatisfaction

Ils déplorent la lourdeur administrative croissante, et la violence du contexte d'exercice (dénigrement de certains magistrats ou confrères, exigence d'immédiateté des clients accentuée par les outils numériques).



« Moi, j'étais plutôt partie sur le métier de juriste conseil d'entreprise, donc plutôt une activité conseil. On accompagne au quotidien et moi j'aime beaucoup cet aspect-là. » (Inno concernée-femme-56 ans-Associée-Droit du travail-Nantes)

« Aujourd'hui je suis content de faire ce métier parce que je me suis rendu compte il y a si longtemps que ça d'ailleurs que j'étais très heureux de pouvoir défendre des gens et de pouvoir être stimulé intellectuellement. » (Inno concerné-Homme-37 ans-Collaborateur libéral-Droit du travail-Montpellier)

« On était précurseurs là-dessus. Aujourd'hui l'IA est complètement intégrée à nos pratiques. » (Inno concerné - homme - 67 ans - associé - Droit commercial - Paris)

LES INVESTIS DÉÇUS

QUI SONT-ILS DANS LES ENTRETIENS ?

**Secteur d'activité : droit du travail (salariés),
droit de la famille (divorces, protection de
l'enfance), droit des étrangers, droit pénal**

Statut : individuel

**Structure : cabinet individuel, colocation de
locaux pour mutualiser les coûts**

Ressorts de satisfaction

Ils valorisent la relation humaine avec les clients, le sentiment d'utilité concrète et immédiate, la reconnaissance de ceux qu'ils accompagnent. Ils sont dans un investissement affectif fort.

Motivations

Très forte vocation idéaliste au départ : aider les plus démunis, donner la parole à ceux qui en sont privés, être utile socialement.

Parmi eux, on trouve des avocats issus de milieux populaires, également motivés par la promesse d'ascension sociale, finalement déçue, laissant une forte amertume.

Ressorts d'insatisfaction

Très désenchantés voire en souffrance, ils dénoncent selon les situations : la violence de la collaboration, l'isolement de l'exercice individuel, la paupérisation des « petits avocats » - en partie liée à l'Aide Juridictionnelle, l'augmentation des charges et contraintes administratives, et l'absence de soutien de la part des instances représentatives.



« C'est c'est moi quand j'ai voulu être avocate, j'ai j'ai pas dit que je voulais être avocate pour rouler en Ferrari. Je t'aurais toujours dit moi j'ai voulu être avocate parce que je voulais être justement proche de tous ceux qui n'avaient pas accès au droit. Ce que ma famille n'a pas eu. »
(Investie déçue-femme-51 ans-individuel-Droit du travail-Paris)

« J'ai connu deux dernières années compliquées où j'ai dû accompagner deux proches dans leur fin de vie et c'est vrai qu'il y a rien qui est mis en place. Il faut quand même pouvoir se payer tous les mois, pouvoir payer ses charges tous les mois. Donc on met à mal le cabinet, c'est pas forcément évident. » (Investie déçue-femme-42 ans-individuel-Droit de la famille-Thionville)

« On m'a dit "Finalement, tes congés d'avril, tu les auras pas" alors que j'en avais vraiment besoin parce que bon »
(Investie déçue-femme-39 ans-individuel-Droit du travail-Lyon)



3

La profession au défi de ses mutations

PLUSIEURS MUTATIONS TRAVERSENT LA PROFESSION ET PRÉOCCUPENT LES AVOCATS

L'IA

→ Qui s'installe dans les pratiques et questionne l'avenir

LA HAUSSE DE LA CONCURRENCE ET LA DÉRÉGULATION DE LA PROFESSION

→ Des avocats de moins en moins "protégés"

LA DÉJUDICIARISATION

→ Un recul du contentieux diversement vécu

DES DOGMES DE LA PROFESSION BOUSCULÉS PAR LES JEUNES GÉNÉRATIONS

→ Les signes d'un changement de culture, de parcours et de codes

3

LA PROFESSION AU DÉFI DE SES MUTATIONS

3.1. L'IA : UNE TRANSITION TECHNOLOGIQUE QUI VIENT BOUSCULER LES PRATIQUES ET QUESTIONNER L'AVENIR



DES PRATIQUES IA TRÈS DIFFÉRENCIÉES (1/2)

Des clivages sectoriels dans les usages de l'IA s'expriment fortement :

- **En droit des affaires et en droit du travail**, l'IA semble s'être rapidement imposée comme un « super collaborateur » dédié à la productivité et un outil d'abattage documentaire permettant d'accélérer drastiquement des tâches d'exécution (premières recherches, édition de bordereau de pièces, rédaction de contrats, de mails...)
- **En droit de la famille, droit pénal et droit des étrangers**, le refus de la standardisation et l'attachement à l'humain restent plus marqués, même si certains praticiens utilisent l'IA à des fins documentaires ou de synthèse. Ces professionnels insistent sur l'importance de l'écoute, de la connaissance fine et « humaine » des dossiers, peu compatibles avec un usage important de l'IA.

”

« Moi, j'utilise pour tout, pour faire des contrats, pour faire pour améliorer des mails, pour commencer une recherche. Ça me ça m'aide à pas partir de la feuille blanche [...] j'utilise comme un stagiaire fait. »
(Ambitieuse-femme-47 ans-individuel-Droit des affaires-Toulouse)

« Hier en audience correctionnelle il y a une consœur qui a dû passer 2 heures à faire son bordereau de pièces et son dispositif. Moi, je le fais en 10 minutes. Je le génère en 15 secondes et je le remets en forme; » (Inno concerné-Homme-37 ans-Collaborateur libéral-Droit du travail-Montpellier)

« C'est très humain mon métier. J'ai un plaisir intellectuel à faire des recherches, à rédiger que je n'aurais plus si j'utilisais l'IA quand j'ai pas envie de me faire mâcher mon travail par la robotique. On fait évoluer le droit en écrivant nous-mêmes, en réfléchissant nous-même; » (Engagée-femme-39 ans-individuel- Droit des étrangers-Nantes)

DES PRATIQUES IA TRÈS DIFFÉRENCIÉES (2/2)

La pénétration de l'IA au sein des cabinets se déploie selon plusieurs niveaux d'intensité :

- **La recherche documentaire (pratique la plus répandue) :** c'est le premier point d'entrée, consistant à interroger les moteurs de recherche intelligents des grands éditeurs juridiques pour traquer la jurisprudence.
- **Un attachement viscéral à la réflexion et à la rédaction personnelle :** de nombreux avocats opposent une résistance intellectuelle à l'usage de l'IA pour rédiger, valorisant leur créativité, leur expertise et l'art de l'argumentation écrite. Ils refusent de laisser la plume à la machine.
- **L'usage avancé des IA génératives :** à l'inverse une partie des professionnels franchit le pas de la génération automatique pour rédiger des projets, conclusions, contrats complexes, résumer des dossiers volumineux, voire bâtir des stratégies de défense.
- **La résistance et le refus :** une minorité d'avocats, souvent en individuel ou exerçant dans des matières très axées sur l'aide juridictionnelle, choisissent de tenir l'IA à distance, soit par rejet déontologique de la robotisation, soit en raison du coût prohibitif des abonnements pour les petites structures.



« Je m'en sers quasiment tous les jours pour de la recherche de jurisprudence. C'est hyper positif à condition d'être bien utilisé, d'être sourcé et de pouvoir vérifier. » (Équilibrée-Femme-41 ans- Associée-Droit immobilier-Marseille)

« Personnellement, j'en ai pas besoin pour le moment. J'ai un plaisir intellectuel à faire des recherches, à rédiger, que je n'aurais plus si j'utilisais l'IA quand j'ai pas envie de me faire mâcher mon travail par la robotique. On fait évoluer le droit en écrivant nous-mêmes, en réfléchissant nous-même. » (Engagée-femme-39 ans-individuel- Droit des étrangers-Nantes)

« Par exemple, pour un témoignage dans une procédure d'arbitrage en Afrique du Sud, j'ai mis tous les documents dans l'IA et je lui ai demandé de préparer le témoignage. J'ai mis une demi-journée au lieu d'une semaine. » (Inno concerné – homme - 67 ans – associé - Droit commercial - Paris)

« J'utilise Claude et je l'ai complètement adapté à mon cabinet. J'ai vraiment créé tous mes générateurs d'actes dessus. J'ai automatisé énormément d'actes dessus, ça fait gagner beaucoup de temps. » (Engagée-Femme-31 ans-Individuel-Droit de la Famille-Marseille)

UNE IA SOURCE D'OPPORTUNITÉS

L'usage de l'IA est perçu comme un gain de temps inestimable, notamment quand il s'agit d'IA spécialisées

- **L'atout majeur de l'IA pour les avocats réside dans le gain de temps perçu**, venant libérer de la « bande passante » pour la relation humaine et l'analyse stratégique, à forte valeur ajoutée.
- **Les avocats font toutefois un distingo crucial entre l'IA spécialisée et l'IA généraliste.** Les IA généralistes grand public (ex : ChatGPT) font l'objet d'une grande méfiance (manque de confidentialité, erreurs), tandis que les IA entraînées sur des bases de données juridiques et sécurisées (Dalloz, Francis Lefebvre, LexisNexis Doctrine, Lextenso...) sont plébiscitées pour leur rigueur.

»

« J'ai gagné du confort intellectuel et certainement un peu de temps, mais le temps que j'ai gagné, je l'ai mis au service de ma revue du document et de la précision du document. Le temps que j'ai gagné sur une phase préparatoire, je te l'ai servi dans la valeur ajoutée que je te donne à la fin. » (Ambitieux-homme-63ans-associé-droit des affaires-Paris)

« Je pense que ce qui est intéressant, c'est qu'on peut se positionner sur les choses à forte valeur ajoutée et que ça nous décharge en fait de tout ce qui est standard et cetera. Donc ça nous oblige un peu à réorganiser tout ça. » (Jeune première-femme-36 ans-Collaboratrice-Droit commercial-Poitiers)

MAIS DES DÉRIVES ET MENACES REDOUTÉES

- **Le « fléau » du client ChatGPT** : les avocats font face à l'émergence d'une nouvelle figure de clients, particulièrement vindicative et armée de consultations et remarques juridiques générées par des IA grand public. Ce phénomène pollue selon eux la relation de confiance et leur impose un travail de déconstruction chronophage et non facturable.
- **Entre perte de qualité, dévalorisation intellectuelle et risque d'atrophie** : beaucoup d'avocats, attachés à l'exigence intellectuelle de leur métier, craignent que l'IA vienne ébranler ce pilier. Alors qu'eux valorisent la réflexion, la créativité, le verbe, et le sur mesure, l'IA menace d'appauvrir la qualité et la pertinence des travaux.
- **Des craintes majeures sur la confidentialité des données et le secret professionnel** : autre clé de voûte de la déontologie de l'avocat, le secret professionnel leur semble menacé par l'IA, d'autant que les serveurs sont hébergés à l'étranger.

”

« Pour les clients, l'IA est un fléau total. Ils arrivent avec des recherches ChatGPT qui racontent n'importe quoi ou ce qu'ils ont envie d'entendre. Ils nous envoient des mails interminables ou modifient nos conclusions avec des paragraphes d'IA. J'ai dû dire à des clients que s'ils continuaient, on les facturait à l'heure parce que cela fait perdre trop de temps. » (Engagée-Femme-27 ans-Collaboratrice libérale-Droit Pénal-Paris)

« L'IA va fabriquer des fainéants si on n'y fait pas attention. Ils prennent les conclusions telles quelles. Moi derrière je dis "non ça marche pas comme ça" donc en fait on va faire des fainéants si on ne fait pas attention et on va perdre la connaissance. » (Ambitieux-homme-63 ans-associé-Droit des affaires-Paris)

« Il y a aussi la question du secret professionnel. Tout le monde s'en fout un peu, mais quand mes clients veulent utiliser un assistant IA en visio, je refuse parce que les données partent souvent à l'étranger. On n'a pas un niveau d'alerte suffisant là-dessus. » (Ambitieuse-femme-40 ans-Associée-Droit commercial-Lyon)

ET DES PROJECTIONS INCERTAINES

- **La remise en cause inéluctable de la valorisation du temps horaire** : plusieurs avocats projettent et parfois craignent la remise en cause du mode de facturation au temps passé, l'IA apportant plus d'instantanéité sur certaines tâches autrefois facturées. Une baisse des honoraires est, de ce fait, anticipée.
- **La crise de l'apprentissage et l'asphyxie de la collaboration junior** : c'est aussi la transmission des savoir-faire et l'avenir des jeunes générations qui inquiètent les avocats (en tendance plus âgés). Sans la confrontation à la recherche, l'effort de rédaction « à l'ancienne », les jeunes professionnels risquent selon eux de se retrouver privés de repères critiques. A terme, c'est la pertinence même du recrutement de collaborateurs qui se trouve questionnée, puisque l'IA assume désormais le travail autrefois attribué aux juniors.
- **La fracture par l'argent et la discrimination technologique entre structures** : alors que les grands cabinets disposent de capitaux pour concevoir des IA sur-mesure et sécurisées, les structures individuelles ou de taille moyenne se heurtent à la barrière financière d'outils spécialisés de plus en plus coûteux, avec le risque d'être incapables, à termes, de suivre le rythme des investissements technologiques.

»

« Aujourd'hui, si l'heure de la recherche elle est facturée comme à Paris à 500 € de l'heure avec de l'IA qui donne la réponse en 30 secondes, je pense que le client il va finir par dire "Attendez, la seconde est très très chère chez vous." Donc je pense que ça rebat les cartes de la façon de facturer pour tout le monde. » (Inno concernée-femme-56 ans-Associée-Droit du travail-Nantes)

« Ça m'inquiète au premier niveau pour les futures générations parce qu'en fait elles n'auront pas de référence. Et en fait c'est super dur de rentrer dans un métier quand personne ne va rédiger à l'ancienne des écritures parce que ça prend un temps fou et que si on propose à un humain de faire la même chose avec moins d'effort, on va tous dire oui. » (Inno concerné-Homme-37 ans-Collaborateur libéral-Droit du travail-Montpellier)

« Les petits vont perdre, sauf s'ils sont agiles. Les gros gagnants seront ceux qui mettront beaucoup d'argent dans l'IA, qui auront leur outil en propre. » (Ambitieux-homme-63ans-associé-droit des affaires-Paris)

3

LA PROFESSION AU DÉFI DE SES MUTATIONS

- 3.1. L'IA : UNE TRANSITION TECHNOLOGIQUE QUI VIENT BOUSCULER LES PRATIQUES ET QUESTIONNER L'AVENIR
- 3.2. LE PRÉ-CARRÉ MENACÉ : CONCURRENCE ET DÉRÉGULATION DE LA PROFESSION



UNE CONCURRENCE DES AUTRES PROFESSIONS DU DROIT

Entre sentiment de concurrence déloyale et clivages territoriaux :

- **Les principaux « nouveaux » concurrents identifiés par les avocats concernent les experts comptables**, que les avocats accusent de grignoter les parts de marché du conseil social, de la rédaction de contrats de travail ou du secrétariat juridique. Ils dénoncent le fait que ces professions **ne sont pas soumises aux mêmes contraintes, n'ont pas la même formation juridique de base** et interviennent souvent **sans engager de responsabilité** déontologique ou de responsabilité civile professionnelle équivalente sur les actes rédigés.
- Sur ce point, **une ligne de fracture** semble séparer les grands cabinets d'affaires parisiens d'un côté, des cabinets généralistes et praticiens individuels de région de l'autre. Si les premiers, convaincus de leur valeur ajoutée, ne se sentent pas menacés, les seconds craignent de perdre des dossiers qui assuraient jusque-là leur subsistance économique.



*« Les experts-comptables sont censés faire de la comptabilité et des fiches de paye. On se retrouve finalement avec des personnes qui sont pas formées au droit et qui font des actes qui devraient être réservés aux avocats et qui en plus soit nous volent nos missions soit parfois pire après nous volent nos missions en les faisant de manière défectueuse. »
(Investie décue-femme-39 ans-individuel-Droit du travail- Lyon)*

« Je note que les experts comptables ont tendance à faire un peu de tout maintenant et à faire beaucoup de contractuel alors que nous nous on fait pas des chiffres. Donc ça, ça m'agace un peu effectivement. Les experts comptables maintenant font tout, y compris des contrats. » (Ambitieuse-femme-47 ans-individuel-Droit des affaires-Toulouse)

DE NOUVEAUX CONCURRENTS ÉCONOMIQUES

- Le développement des legaltechs et plateformes en ligne qui proposent des packages standardisés à des prix agressifs (créations de sociétés à 150€, conventions de divorce à 300€) **impose une pression à la baisse sur les tarifs des prestations juridiques**, venant, selon certains, dévaloriser la valeur ajoutée de l'avocat, et déséquilibrer la relation avec la clientèle, alors plus méfiante et exigeante sur les tarifs.
- Pourtant, **on ne relève pas de « panique » chez la plupart des avocats interrogés**, convaincus que la qualité ne sera pas au rendez-vous et qu'ils récupéreront d'ailleurs régulièrement des dossiers d'entrepreneurs ou de particuliers déçus ou piégés par ces acteurs. Certains avocats soulignent avec ironie que cela leur apporte aussi des dossiers en contentieux pour les clients souhaitant demander réparation à ces plateformes.



« Les clients ont tendance à se dire bah si je paye 300 € sur internet pourquoi je payerais 1000 € l'avocat ? Et donc ils veulent pas payer 1000 € et ils commencent à marchander en disant bah 700-600 et en fait au bout d'un moment selon la situation dans laquelle vous êtes vous finissez par accepter de vous paupériser. » Investie déçue-femme-39 ans-individuel-Droit du travail- Lyon)

« Les clients qui vont sur des plateformes qui font des divorces à 300 €, ce ne sont pas mes clients. Je ne me sens pas menacée parce que pour 300 € ils ne peuvent pas faire ce que je fais. C'est comme si vous alliez voir quelqu'un qui vend des voitures allemandes et que vous lui dites que vous voulez une Clio d'occasion qui roule depuis 15 ans. » (Engagée-Femme-31 ans-Individuel-Droit de la Famille-Marseille)

« J'ai vu deux trois dossiers avec des clients d'ailleurs qui en sont revenus hein parce qu'ils s'aperçoivent que bah ils ont pas le service. Hm hm. Euh voilà. Ils ont du service à la hauteur de 300 €. Point. Donc après, il faut pas venir se plaindre si si c'est pas au niveau. » (Investi déçu-homme-58ans-individuel-Droit de la famille-Bordeaux)

QUELLES PRÉOCCUPATIONS DERRIÈRE LE TERME DE « DÉRÉGULATION DE LA PROFESSION » ?

Alors que l'enquête quantitative place la dérégulation de la profession parmi les principales préoccupations des avocats, **l'enquête qualitative relativise cette dimension** :

- Le terme de « dérégulation » **n'appartient pas spontanément au vocabulaire des avocats**. Interrogés sur ce point, beaucoup s'étonnent ou relativisent la portée de ce concept. Pour eux, la menace ne viendrait pas d'une déréglementation officielle de leurs structures, mais d'une perte insidieuse de leurs parts de marché, au profit d'acteurs économiques périphériques.
- Le sujet est systématiquement lu à travers deux réalités très concrètes :
 - **Le conflit d'usage avec les experts-comptables et le sentiment d'un deux poids, deux mesures déontologiques** : alors que les Ordres locaux se montrent extrêmement stricts sur la communication ou la tenue des cabinets d'avocats, ils sont jugés passifs face au développement d'officines ou de juristes indépendants non réglementés qui délivrent du conseil juridique sans engager de responsabilité civile équivalente.
 - **L'avocat salarié en entreprise comme ligne rouge** : s'il est un sujet qui incarne pour certains le risque ultime de dérégulation, c'est celui de l'avocat en entreprise. Pour les défenseurs du modèle libéral, l'introduction d'un lien de subordination hiérarchique avec un employeur est incompatible avec le serment d'indépendance.



3

LA PROFESSION AU DÉFI DE SES MUTATIONS

- 3.1. L'IA : UNE TRANSITION TECHNOLOGIQUE QUI VIENT BOUSCULER LES PRATIQUES ET QUESTIONNER L'AVENIR
- 3.2. LE PRÉ-CARRÉ MENACÉ : CONCURRENCE ET DÉRÉGULATION DE LA PROFESSION
- 3.3. UNE DÉJUDICIARISATION DES CONTENTIEUX DIVERSEMENT VÉCUE



DÉJUDICIARISATION ET MONTÉE DE L'AMIABLE : UN ENJEU QUI DIVISE PROFONDÉMENT LA PROFESSION

Les partisans des modes alternatifs de règlement des différends (MARD) y voient une occasion de repositionnement stratégique et humain avec comme principaux arguments :

- Une réponse pragmatique à l'engorgement des tribunaux ;
- Particulièrement en droit commercial et en droit de la famille, des solutions amiables qui permettent de bâtir des compromis pérennes et acceptés ;
- Une occasion de remettre la relation humaine et l'écoute active au centre du jeu comme rempart face à l'IA.

Les opposants y voient le spectre du recul de l'Etat de droit et privatisation de la justice menée sous couvert d'économies budgétaires avec :

- Le risque du droit « mou » et de la loi du plus fort, où l'absence de juge incarne aussi le recul de l'Etat dans ses missions régaliennes ;
- L'inadaptation à certains litiges comme les cas de violences ou de harcèlement avec un ascendant psychologique, créant un danger pour les victimes ;
- Une surcharge de procédures imposées, inutiles et coûteuses quand le passage par les MARD est obligatoire rallonge parfois artificiellement les délais et la facture pour le client ;
- Une mise à l'écart de l'avocat contestée face à la montée en puissance des médiateurs.

Au milieu de ces clivages, l'Audience de Règlement Amiable (ARA) fait figure d'exception et suscite un consensus enthousiaste. Ce dispositif récent est salué car il préserve le cadre solennel, protecteur et institutionnel de la justice : « *Les ARA se font sous l'égide d'un magistrat, en présence obligatoire des avocats. Et ça c'est très bien. Ça marche.* » (Investi décû-homme-58ans-.individuél-Droit de la famille-Bordeaux)

3

LA PROFESSION AU DÉFI DE SES MUTATIONS

- 3.1. L'IA : UNE TRANSITION TECHNOLOGIQUE QUI VIENT BOUSCULER LES PRATIQUES ET QUESTIONNER L'AVENIR
- 3.2. LE PRÉ-CARRÉ MENACÉ : CONCURRENCE ET DÉRÉGULATION DE LA PROFESSION
- 3.3. UNE DÉJUDICIARISATION DES CONTENTIEUX TRÈS DIVERSEMENT VÉCUE
- 3.4. UNE DÉCONSTRUCTION ÉMERGENTE DES DOGMES DE LA PROFESSION



UNE MISE EN CAUSE CULTURELLE

Certains signes de décrochage vis-à-vis de piliers culturels historiques du barreau s'expriment :

- **La glorification du surmenage et du présentéisme se trouve dénoncée par les plus jeunes** comme une culture sacrificielle et aliénante datée d'une autre époque. Les nouvelles générations – notamment de collaborateurs – refusent désormais cette logique extrême et exigent flexibilité, télétravail et meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, créant parfois un fossé et des tensions avec les associés seniors.
- **Sont aussi questionnés des rapports de domination et de pouvoir jugés archaïques.** Les écarts abyssaux de rémunération entre collaborateurs et associés, l'opacité des règles d'association, le maintien de profondes inégalités hommes-femmes, la culture du management toxique sont aussi de plus en plus pointés du doigt.

»

« Il y a une culture du présentiel qui est affreuse. Vous bossez 13 /14 heures par jour sans pause le midi, mais on trouve que vous en faites toujours pas assez. » (Investie déçue-femme-39 ans-individuel-Droit du travail- Lyon)

« Il y a une inégalité très forte entre associés et collaborateurs, on est à fois 20 au moins. Je trouve ça absurde car sans nous, ils ne pourraient pas avoir autant de dossiers. Il devrait y avoir un plus important partage des richesses. » (Engagée-Femme-27 ans-Collaboratrice libérale-Droit Pénal-Paris)

« Je pense qu'il va y avoir un gros clash un moment ça va pas pouvoir continuer sur c'est ces méthodes là avec des avocats qui font rien de leur journée qui encaissent des honoraires astronomiques et ils font tout faire par leur euh par leurs collaborateurs. » (Ambitieuse-femme-47 ans-individuel-Droit des affaires-Toulouse)

UNE REMISE EN CAUSE DES PARCOURS

Plusieurs signes de rupture avec la vision traditionnelle de la carrière au sein du barreau se font jour :

- **L'exercice de la profession n'est plus appréhendé comme un sacerdoce ou un engagement perpétuel à vie** et la porosité avec le monde de l'entreprise est réelle : certains avocats ont exercé en tant que juristes ou responsables juridiques internes avant de prêter serment et d'autres – notamment des femmes – choisissent de quitter la robe pour rejoindre des directions juridiques d'entreprise, notamment pour s'affranchir d'un rythme de travail jugé trop lourd.
- **Un statut de collaborateur contourné** : qualifié de salariat déguisé, jugé soumis à des règles archaïques en termes de management et d'écart de rémunération avec les associés, il est de plus en plus contourné. Certains jeunes préfèrent donc s'installer très vite en individuel ou s'orienter vers des possibilités de salariat.
- **Le désir d'association et d'actionnariat n'est plus systématique** : devenir associé ne constitue plus le graal absolu. Beaucoup remettent en cause le chemin pour y arriver (pression des associés, injustices...) et les contraintes associées (en termes de management, de pression financière mais aussi de conflits d'égos). C'est une autre raison qui pousse beaucoup de jeunes avocats à s'installer en individuel.



« Si demain on me propose un projet entrepreneurial qui m'enthousiasme et où je peux apporter quelque chose, je pourrais quitter la profession. » (Ambitieuse-femme-40 ans-Associée-Droit commercial-Lyon)

*« C'est paradoxal parce qu'il y a un vent récent de jeunes confrères et sœurs qui s'installent tout de suite parce qu'ils ont cette envie de liberté. Et qu'ils ont bien compris que le statut de collaborateur ne leur apporterait rien à part de l'injustice. »
(Inno concerné-Homme-37 ans-Collaborateur libéral-Droit du travail-Montpellier)*

« Le projet n'est pas de devenir associé à tout prix parce qu'on voit ce que c'est : travailler 50 à 60 heures par semaine, ne pas avoir de vie, avoir beaucoup plus de problèmes et de stress. Ça ne donne pas forcément envie. À titre personnel, je ne tiens pas particulièrement à devenir associée. » (Jeune première-femme-28 ans-Collaboratrice salariée-Droit public-Rennes)

LA TENTATION DE BOUSCULER LES CODES

- **Mettre fin à l'hégémonie de l'avocat libéral : l'aspiration au salariat.** Pour les convaincus, ce statut permet d'éviter une compétition interne et d'unifier les équipes autour d'un projet commun. Le salariat est perçu par une partie de la jeune génération comme offrant une lisibilité de carrière et un respect de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle hors de portée dans le système libéral.
- **Mettre fin au corporatisme : la tentation de l'interprofessionnalité.** L'idée peut aller jusqu'à créer des structures communes – véritables « maisons du droit » – regroupant sous un même toit avocats, notaires, commissaires de justice et experts-comptables. Le système permettrait de réduire les coûts d'installation et de proposer un accompagnement global aux clients. Mais les convaincus déplorent que cette évolution soit freinée par des différences de régimes (notamment sur le secret professionnel), des guerres d'égos et de prés carrés.
- **L'avocat salarié en entreprise : une option profondément clivante.** Pour les partisans de cette réforme, surtout issus de grands cabinets d'affaires parisiens, permettre aux directeurs juridiques d'exercer avec le titre d'avocat constitue une évolution naturelle qui alignerait la France sur les standards internationaux. A l'inverse, une majorité d'avocats de province et de praticiens indépendants y opposent un refus catégorique y voyant une « négation absolue de la profession », mettant en péril l'indépendance et le secret professionnel propres à la profession.



« Notre niveau de rémunération est calé sur la grille des avocats salariés. [...] Avoir cette visibilité et de savoir que je vais augmenter pendant les cinq premières années, je trouve que c'est assez rassurant. Le projet n'est pas de devenir associé à tout prix parce qu'on voit ce que c'est : travailler 50 à 60 heures par semaine, ne pas avoir de vie, avoir beaucoup plus de problèmes et de stress. Ça ne donne pas forcément envie. J'ai l'impression qu'aujourd'hui le salariat va se développer. » (Jeune première-femme-28 ans-Collaboratrice salariée-Droit public-Rennes)

« Je trouve ça serait formidable qu'il y ait la maison du droit avec des avocats, des notaires, des commissaires de justice qui interagissent entre eux, qui mettent en commun du matériel dans le respect de leur déontologie respective et de la confidentialité. Mais faudrait que la profession là-dessus elle soit plus courageuse. » (Engagé-Homme-60 ans-associé-Droit Pénal-Tours)

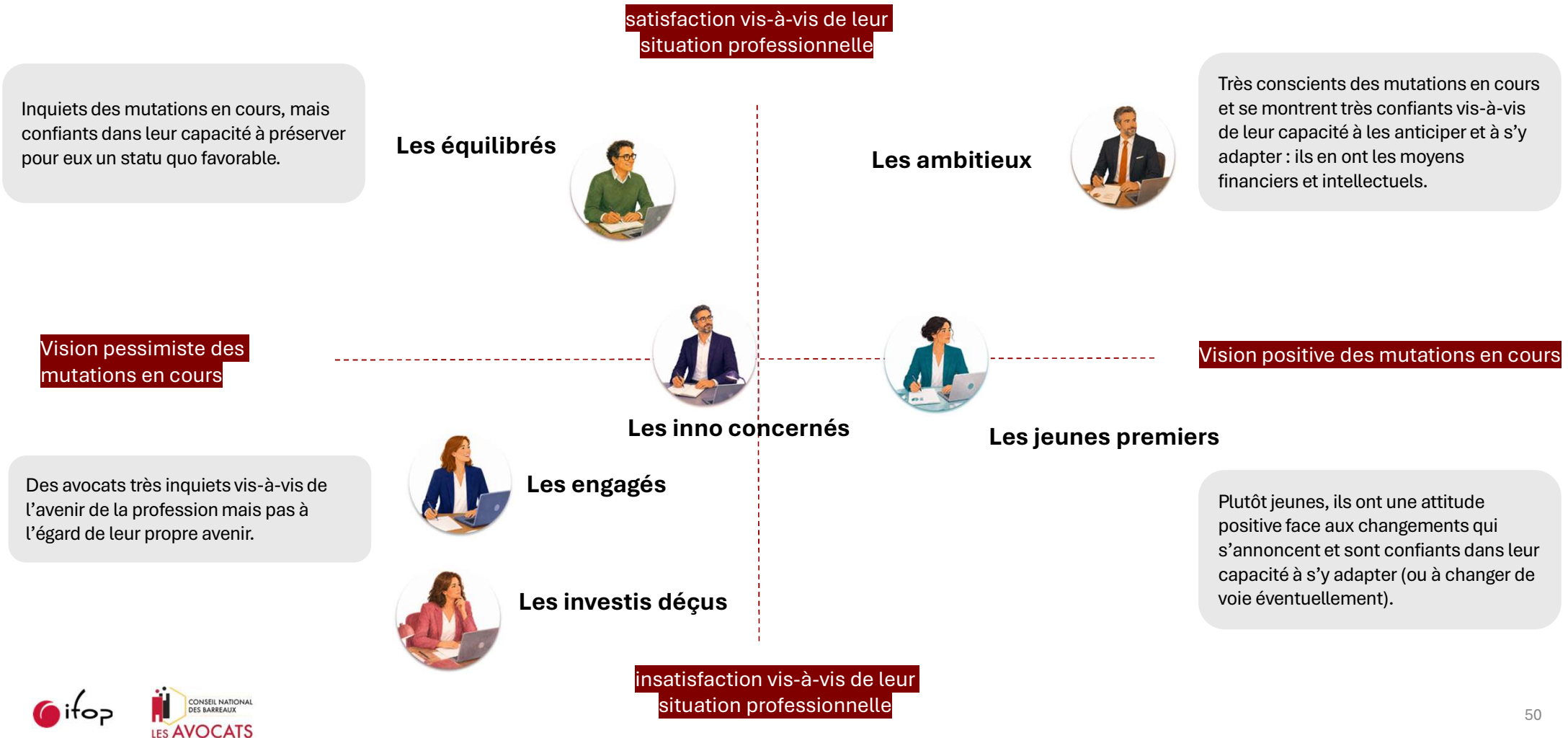
3

LA PROFESSION AU DÉFI DE SES MUTATIONS

- 3.1. L'IA : UNE TRANSITION TECHNOLOGIQUE QUI VIENT BOUSCULER LES PRATIQUES ET QUESTIONNER L'AVENIR
- 3.2. LE PRÉ-CARRÉ MENACÉ : CONCURRENCE ET DÉRÉGULATION DE LA PROFESSION
- 3.3. UNE DÉJUDICIARISATION DES CONTENTIEUX TRÈS DIVERSEMENT VÉCUE
- 3.4. UNE DÉCONSTRUCTION ÉMERGENTE DES DOGMES DE LA PROFESSION
- 3.5. DES RÉACTIONS HÉTÉROGÈNES FACE AUX MUTATIONS EN COURS



DES RÉACTIONS DIFFÉRENTES FACE AUX MUTATIONS EN COURS



LES RÉACTIONS / PROJECTIONS PAR PROFILS



LES AMBITIEUX

Projections vis-à-vis de l'avenir de la profession :

Anticipent des changements importants pour la profession : hyperspécialisation, hyperconcentration (dans des très gros cabinets) et avènement de l'IA, conduisant à rendre l'expert plus expert, impacter la formation des jeunes avocats et collaborateurs, et sans doute conduire à une évolution des modes de facturation. Ils se sentent toutefois suffisamment armés et ne sont pas particulièrement inquiets.

Projections personnelles :

Très positifs et optimistes, ils restent dans une logique de développement de leur activité, comme avocat, ou juriste.



LES JEUNES PREMIERS

Projections vis-à-vis de l'avenir de la profession :

Manifestent un désintérêt croissant pour la trajectoire classique vers l'association, au profit d'un statut de collaborateur stable ou salarié, jugé plus compatible avec une vie équilibrée. La trajectoire traditionnelle (stagiaire → collaborateur → associé) se trouve ainsi fortement mise à distance voire rejetée. Ils envisagent positivement un changement du métier avec l'IA, et notamment l'autonomisation des tâches à faible valeur ajoutée.

Projections personnelles :

La recherche d'un environnement de travail satisfaisant prime sur la quête du statut social associé. Pour cette raison, plusieurs envisagent sérieusement une réorientation hors de la profession.



LES inno concernés

Projections vis-à-vis de l'avenir de la profession :

Anticipent de grands bouleversements, tant technologiques (IA), qu'économiques (avènement de nouveaux acteurs) et culturels (avec le développement des modes alternatifs amiables). Ils pressentent que ces évolutions vont fragiliser les avocats qui n'auront pas les moyens financiers pour s'adapter, conduisant à des effets de « discrimination technologique » notamment. Les impacts de l'IA sur la valorisation et la facturation des actes juridiques les inquiètent.

Projections personnelles :

Ils sont, en majeur, engagés et optimistes pour eux-mêmes dans la transformation de leur pratique, même si le contexte d'exercice suscite parfois un peu d'inquiétude.

LES RÉACTIONS / PROJECTIONS PAR PROFILS



LES ENGAGÉS

Projections sur l'avenir de la profession :

Sont inquiets à l'égard d'un délabrement perçu dans l'accès au juge et de l'inflation normative. Ils craignent la paupérisation des jeunes installés sans repères de gestion.

Projections personnelles :

Ils souhaitent continuer à exercer à leur compte ou au sein de structures fidèles à leurs convictions militantes. Cependant, la crainte de l'épuisement ou du burnout pousse certains à envisager, à terme, la magistrature ou une sortie du rythme effréné.



LES INVESTIS DÉÇUS

Projections sur l'avenir de la profession :

Majoritairement pessimistes ou ambivalents : crainte de disparition des petits cabinets absorbés par les grands, sentiment que le législateur ne soutient pas la pérennité de la profession. Certaines conservent malgré tout la conviction que la profession a toujours du sens.

Projections personnelles :

Ce sont ceux qui se posent le plus de questions vis-à-vis de leur avenir et envisagent à terme de se reconverter.



LES ÉQUILIBRÉS

Projections sur l'avenir de la profession :

Se révèlent relativement sereins et confiants dans la capacité des avocats à s'adapter à la nouvelle concurrence et aux nouveaux outils, comme l'IA. L'inquiétude, quand elle existe, porte davantage sur le risque d'une paupérisation des « petits avocats ».

Projections personnelles :

Plutôt sereins, ils ne prévoient pas de grande révolution, à l'exception des plus âgés qui anticipent un retrait progressif et expriment l'envie de faire autre chose (enseignement, tutorat).

3

LA PROFESSION AU DÉFI DE SES MUTATIONS

- 3.1. L'IA : UNE TRANSITION TECHNOLOGIQUE QUI VIENT BOUSCULER LES PRATIQUES ET QUESTIONNER L'AVENIR
- 3.2. LE PRÉ-CARRÉ MENACÉ : CONCURRENCE ET DÉRÉGULATION DE LA PROFESSION
- 3.3. UNE DÉJUDICIARISATION DES CONTENTIEUX TRÈS DIVERSEMENT VÉCUE
- 3.4. UNE DÉCONSTRUCTION ÉMERGENTE DES DOGMES DE LA PROFESSION
- 3.5. DES RÉACTIONS HÉTÉROGÈNES FACE AUX MUTATIONS EN COURS
- 3.6. UN SENTIMENT PARTAGÉ D'ÊTRE INSUFFISAMMENT ACCOMPAGNÉS FACE À CES MUTATIONS



UN CNB QUESTIONNÉ DANS SA REPRÉSENTATIVITÉ ET SA CAPACITÉ À DÉFENDRE LA PROFESSION

N.B. : nombres d'avocats expriment un sentiment de solitude et de manque d'accompagnement face aux mutations technologiques, économiques et réglementaires qui bousculent leur exercice. Bien que conscients que cet isolement soit lié au statut d'indépendant de la profession, ils formulent aussi des reproches à l'égard de leurs instances représentatives.

- **Une représentativité asymétrique** : pour beaucoup, le CNB peine à gérer et représenter deux univers totalement différents que sont les cabinets parisiens d'un côté, et les cabinets de province de l'autre. Dans le même temps, les cabinets d'affaires (y compris parisiens) s'estiment mal représentés par une instance qu'ils estiment dominée par les avocats « de palais ».
- **Un déficit d'influence et de lobbying** : les avocats regrettent l'incapacité perçue du CNB à défendre avec force la profession face aux empiètements de son pré carré. Contrairement à l'Ordre des experts-comptables qui « parle d'une seule voix » et mène une stratégie d'expansion agressive, la profession d'avocat s'éparpille selon eux, en voix discordantes. Le CNB est ainsi perçu comme une institution « hybride », en proie à des guerres d'intérêts syndicaux et incapable de peser face aux réformes politiques qui rognent l'accès au juge.
- **Une action peu lisible** : le soupçon d'un manque d'action concrète pèse sur le CNB. Certains avocats (notamment ceux ayant exercé des fonctions de bâtonnier) nuancent ce constat en soulignant que le CNB accomplit un travail colossal et indispensable sur des dossiers complexes, tels que la transition vers l'IA, la transparence des honoraires ou la mise en place d'outils de transfert de dossiers hautement sécurisés. Cependant, l'institution paraît souffrir d'un grave déficit de communication, laissant la grande majorité des confrères dans l'ignorance totale de ces travaux de fond.

»

« Une instance nationale n'est pas adaptée car il y a deux mondes : Paris et le reste de la France. Paris représente 75 % du chiffre d'affaires avec des problématiques internationales qui n'ont rien à voir avec la province. » (Inno concerné – homme - 67 ans – associé - Droit commercial - Paris)

« Aujourd'hui c'est quand même incroyable qu'au CNB il y ait pas de représentant des cabinets d'affaires. Donc en fait on est géré dans des ordres qui sont encore gérés par des avocats palais. » (Ambitieux-homme-63ans-associé-droit des affaires-Paris)

« La profession d'avocat parle avec plusieurs voix (CNB, conférence des bâtonniers, Paris, etc.) alors que l'ordre des experts-comptables parle d'une seule voix. Ils sont hyper malins et grignotent nos marchés sans difficulté. Nous, on se bat à dix qui ne sont pas d'accord. » (Ambitieuse-Femme-45 ans-Associée-Droit commercial-Arles)

DES ORDRES PARFOIS PLUS CENSEURS QU' Aidants

- **Le paradoxe du contrôle déontologique** : les avocats reprochent aux Ordres un contrôle exacerbé vis-à-vis des règles déontologiques individuelles (validation obligatoire des sites internet, interdiction d'avoir des avis Google ou de proposer des consultations gratuites). Apparaît parallèlement, le ressenti d'un manque d'ambition pour faire la chasse à l'exercice illégal du droit commis par les Legaltechs.
- **Le sentiment d'abandon humain et de « copinage »** : le barreau local et ses instances se trouvent fréquemment décrits comme un « entre-soi » fonctionnant au copinage, où les bâtonniers sont élus par et pour les gros cabinets. Les collaborateurs dénoncent un manque de soutien des Ordres face aux dérives managériales de leurs patrons. En cas de conflit ou de commission de discipline, l'Ordre est accusé de protéger systématiquement les associés au détriment des collaborateurs.
- **Des règles disparates et des inégalités géographiques** : chaque barreau édictant ses propres règles, cette situation crée aux yeux des avocats interrogés, de fortes disparités territoriales d'exercice. Par exemple, certains barreaux refusent la domiciliation en espace de coworking, tandis que d'autres l'autorisent. Les délais de paiement de l'aide juridictionnelle par la CARPA (gérée par les Ordres) varient également de façon critique d'un territoire à l'autre.
- **Le rôle protecteur et l'entraide locale** : malgré tout, l'Ordre reste perçu comme un garant indispensable de l'indépendance de l'avocat face à l'État ou à des dérives de clients. De plus, dans certains barreaux de province (comme Nice ou Bordeaux), l'Ordre se trouve valorisé pour ses initiatives autour du bien-être, son pôle confraternel d'entraide, et le système de tutorat/référent obligatoire d'accompagnement des jeunes installés.

»

« Moi je suis une des rares à avoir fait valider mon site internet quand j'ai démarré dans la profession parce que en fait c'est recommandé. Mais il y a plein qui ne le font pas justement parce que l'ordre est très très pénible. Plutôt que de nous taper sur les doigts ils devraient aller faire le ménage dans toutes les legaltechs qui font n'importe quoi. » (Ambitieuse-femme-47 ans-individuel-Droit des affaires-Toulouse)

« Les bâtonniers ne sont élus que par ces gros cabinets d'avocats. Donc ils comprennent pas ce que c'est que le parcours du combattant. Ils n'en ont aucune idée. » (Investie déçue-femme-51 ans-individuel-Droit du travail-Paris)

« Les barreaux ont chacun leurs règles. C'est-à-dire que ce qui va se pratiquer à Paris ne va pas forcément se pratiquer à Toulouse. Moi, les gens étaient étonnés que j'ai réussi à faire valider par le barreau le fait d'avoir un bureau une seule fois par semaine alors qu'il y a dans d'autres barreaux. C'est pas... un jour, ça ne passerait pas. Donc voyez, ça dépend des barreaux. » (Ambitieuse-femme-47 ans-individuel-Droit des affaires-Toulouse)

4

Les perspectives

4

PERSPECTIVES



4.1.

LES ÉVOLUTIONS PROJETÉES DU « MARCHÉ »



LA PÉRENNITÉ DU BESOIN D'AVOCAT

Un consensus émerge autour du fait que **la profession d'avocat n'est pas menacée dans son existence**. Plusieurs évolutions sont certes appelées à transformer profondément les pratiques, mais aucune ne semble de nature à rendre l'avocat moins nécessaire.

- **Le développement de l'intelligence artificielle devrait modifier les conditions d'exercice sans pouvoir se substituer pleinement à l'avocat** : ni à son expertise, ni à sa capacité de construire une stratégie, ni à la dimension humaine de l'accompagnement, ni à la responsabilité qu'il engage.
- **Le mouvement de déjudiciarisation n'est pas perçu comme le signe d'un recul du recours aux avocats**, ceux-ci pouvant au contraire trouver une place accrue dans les modes amiables de règlement des différends.
- **Le développement d'offres juridiques à bas coût nourrit également peu d'inquiétudes quant à l'avenir de la profession** : la qualité jugée insuffisante de certains actes pourrait, selon les avocats interrogés, générer de nouveaux contentieux et donc, in fine, un besoin d'accompagnement juridique.
- **L'inflation législative et réglementaire tend au contraire à conforter leur rôle**, dans un environnement juridique de plus en plus complexe qui rend leur expertise d'autant plus indispensable.
- Enfin, **les inquiétudes exprimées par certains quant à un possible recul de l'État de droit renforcent encore le sentiment d'utilité de la profession**, les avocats se voyant comme des acteurs essentiels de sa défense.



« Je ne pense pas du tout que ça va nous remplacer un jour. Je suis très optimiste parce que ça ne remplacera jamais la relation avec le client. Le droit est tellement complexe avec des règles, des exceptions et ça bouge tout le temps. On fait bouger la jurisprudence avec nos idées et nos argumentaires. » (Equilibrée-Femme-41 ans- Associée-Droit immobilier-Marseille)

« Pour le reste, il y a une inflation des normes et donc une inflation du contentieux. Je vois plus de gens qui vont se tourner vers des avocats pour résoudre des problématiques, je ne vois pas la profession décroître. » (Jeune première-femme-28 ans- Collaboratrice salariée-Droit public-Rennes)

« Pour moi, c'est incontournable l'IA. C'est positif. Ça n'enlèvera jamais le talent d'un avocat, ses connaissances juridiques. Au contraire, j'allais dire plus on est talentueux, plus on est bon comme avocat et meilleur on sera avec l'IA. » (Investi déçu-homme-58 ans- individuel-Droit de la famille- Bordeaux)

DES INDIVIDUELS ET DES « PETITS CABINETS » GÉNÉRALISTES MENACÉS

L'inquiétude reste toutefois centrale concernant le mode d'exercice en individuel ou au sein de petits cabinets. Les avocats anticipent en effet :

- Une précarisation grandissante des individuels dont l'activité repose en partie ou entièrement sur l'Aide Juridictionnelle, dans la mesure où tous anticipent une baisse des barèmes.
- Une fragilisation des « petits cabinets » généralistes qui vivent aujourd'hui sur des actes et des dossiers à faible valeur ajoutée (et qui vont subir de plein fouet la concurrence des legaltechs low cost). Seuls ceux qui ont un avantage concurrentiel fort s'en sortiront : spécialisation dans un domaine, un secteur.
- Une fragilisation des avocats dont la surface financière n'est pas suffisante :
 - Pour s'adapter aux évolutions technologiques (IA), avec un risque de fracture technologique ;
 - Pour faire face à l'augmentation des charges de fonctionnement ;
 - Pour s'adapter aux évolutions administratives (factures électroniques) ;
 - Pour faire face aux coûts de communication : e-réputation, site internet

→ Beaucoup de « petits avocats » partagent d'ailleurs un pessimisme noir vis-à-vis de la viabilité de leur modèle économique

»

« De toute façon, je pense je pense qu'on va vers la mort des petits cabinets. J'ai peur que les petites structures ne puissent pas suivre. Je crois que l'avenir c'est de se regrouper dans des cabinets de moyens ou pour essayer de mutualiser les coûts. voilà mais tout seul ça va être compliqué. » (Investi déçu-homme-58ans-individuel-Droit de la famille-Bordeaux)

« Ça va être plus difficile pour les petits à cause de l'IA et puis après on a cette histoire de facturation électronique en fait. Maintenant on nous demande même de payer pour être payé. Enfin, on nous pose tellement de d'obligations supplémentaires, de trucs, de petites choses qui se rajoutent comme ça...» (Investie déçue-femme-39 ans-individuel-Droit du travail- Lyon)

... ET UNE TENDANCE À LA CONCENTRATION DU MARCHÉ

Nombre d'avocats – en particulier les avocats conseil en droit des affaires – anticipent en outre une concentration capitalistique du marché :

- D'une part, **une captation de l'activité par les « gros cabinets »**, dans les grandes agglomérations : des cabinets qui auront la capacité / les moyens de réagir avec agilité aux différentes mutations en cours.
- D'autre part, **un mouvement de concentration**, avec des risques de rachat par de grands cabinets internationaux (notamment anglo-saxons) qui ont une plus grande surface financière - parce qu'ils sont en capacité de lever des fonds.

»

« C'est très très dur et on le voit en ce moment même les plus gros fusionnent parce que c'est très dur et dans mon cabinet, ils ont vraiment été malins de se dire il faut qu'on rejoigne une grosse structure parce que d'ici 4 ans on est mort. Pourquoi ? Parce qu'on a pas les moyens d'investir notamment dans l'IA et on sera complètement largués. » (Jeune premier-43 ans-collaborateur-Droit des affaires-Paris)

« Je pense que les petits cabinets vont finir par disparaître, absorbés par les grands et que les grands vont devenir des espèces d'usines à la chaîne. » (Investie décuple-femme-39 ans-individuel-Droit du travail-Lyon)

« Nous, on a un credo : si dans les 4 prochaines années, les cabinets français n'arrivent pas à se structurer ensemble, à se regrouper la place de Paris sera laissée aux cabinets anglo-saxons qui vont nous dévorer. » (Ambitieux-homme-63ans-associé-droit des affaires-Paris)

FACE À CES ÉVOLUTIONS, PLUSIEURS TRAJECTOIRES SONT ENVISAGÉES

LE STATU QUO...CHOISI OU SUBI

(++ **Les équilibrés, les engagés et les investis déçus**)

Certains avocats n'anticipent pas réellement les changements à venir, s'exposant au risque de les subir *in fine* :

- Par déni ou refus de bouleverser un équilibre trouvé ;
- Parce qu'ils n'ont pas les moyens financiers de réagir ;
- Parce qu'ils n'ont pas de prise sur les évolutions (ex : évolution de la Justice, de l'Aide juridictionnelle).

« Pour le moment, j'en ai pas trop d'inquiétude. C'est une bonne année pour moi donc je surfe sur la vague. Je me vois bien là où on est. J'ai assez peu d'ambitions personnelles, je suis au bon endroit. Je fais un boulot qui me plaît avec des clients qui me plaisent, avec la liberté, l'indépendance et un bon niveau de rémunération. Je signe là-dessus jusqu'à la fin de mon activité professionnelle. » (Inno concernée-femme-50 ans-Individuel-Droit commercial-Toulouse)

LA SPÉCIALISATION COMME FACTEUR DE DIFFÉRENCIATION ET DE VALORISATION

Deux types de spécialisation sont ici envisagés :

- La spécialisation stratégique consistant à proposer au sein d'un même cabinet un empilement de compétences complémentaires, chaque collaborateur ou associé étant spécialisé dans un ou deux domaines ;
- La spécialité sectorielle (ex. : immobilier, construction).

« On a plutôt une tendance à la spécialisation par l'addition de compétences. L'idée est de compléter notre offre localement. » (Ambitieuse-femme-40 ans-Associée-Droit commercial-Lyon)

« Une grande tendance du secteur : certains cabinets se ne se positionnent plus pour traiter des matières juridiques. [...] Mais pour viser des secteurs d'activité. » (Jeune première-femme-36 ans-Collaboratrice-Droit commercial-Poitiers)

FACE À CES ÉVOLUTIONS, PLUSIEURS TRAJECTOIRES SONT ENVISAGÉES

FOCUS : QUID DES MENTIONS DE SPÉCIALISATIONS ?

Les mentions de spécialisation sont finalement assez peu valorisées :

- Elles restent trop peu reconnues par les clients pour constituer un réel argument commercial.
- Elles sont jugées peu pertinentes sur le fond, la légitimité d'un avocat se construisant selon eux par l'expérience acquise dans un domaine.
- Certains avocats (++province, ++ cabinets généralistes) craignent qu'afficher une spécialité officielle ne les coupe d'autres dossiers complémentaires ou ne donne l'image d'un cloisonnement excessif.
- Le dossier est jugé lourd et chronophage (notamment la synthèse) et l'obtention répond à des règles jugées contraignantes – le règlement imposant au moins 4 ans d'exercice avant de pouvoir postuler, cela exclut d'emblée les jeunes avocats en début de carrière (et donc ceux qui pourraient potentiellement en avoir le plus besoin pour mettre en avant une expertise).
- En mineur : un avocat met aussi en cause la partialité du jury, et dénonce l'entre-soi.

Pourtant des motivations existent :

- Mettre en avant un avantage concurrentiel ;
- Répondre à des appels d'offres.



« Je pense que pour les clients, ça n'a aucun intérêt. Ils s'en foutent. » (Ambitieuse-femme-40 ans-Associée-Droit commercial-Lyon)

« Après quand vous avez 25 ans de pratique, vous n'avez pas besoin de spécialisation parce que les gens savent que vous êtes déjà spécialisé. Ça n'a pas un intérêt majeur. » (Équilibré-homme-61 ans-individuel-Droit du travail-Paris)

« Moi j'ai entendu également des confrères dire que ça peut aussi enfermer au final l'activité, ce qui fait qu'on se retrouve à ne traiter plus qu'un seul domaine très technique alors qu'on a probablement de base une activité qui s'articule autour de deux trois domaines principaux. » (Jeune première-Femme-29 ans-Collaboratrice libérale-Droit Commercial-Versailles)

FACE À CES ÉVOLUTIONS, PLUSIEURS TRAJECTOIRES SONT ENVISAGÉES : EN MAJEUR

FACE À LA STANDARDISATION, LE MODÈLE DE « L'AVOCAT-ARTISAN »

Face aux legaltech à bas coût et à l'automatisation croissante par l'intelligence artificielle, certains avocats cherchent à déplacer leur valeur vers ce qui reste difficilement standardisable : la relation humaine, la stratégie et le sur-mesure.

Cette différenciation repose sur trois dimensions :

- **Un accompagnement humain fortement personnalisé et inscrit dans la durée**, qui dépasse le traitement juridique du dossier et parfois une forme de soutien psychologique.
- **Une valeur ajoutée renforcée dans le service**, fondée sur la disponibilité, la compréhension fine de la situation et la capacité à construire une stratégie.
- **Des réponses juridiques véritablement sur mesure**, adaptées à la singularité de chaque client et de chaque dossier.

L'OUVERTURE ET LA DIVERSIFICATION VERS LES MODES AMIABLES

Plusieurs avocats (++) Ambitieux et inno concernés) envisagent le glissement du judiciaire vers le conseil et les modes amiables (MARD, procédure participative, conciliation) non comme une contrainte subie, mais comme **une stratégie de repositionnement assumée** : il s'agit à la fois de répondre à une évolution jugée porteuse, de prendre position sur ce terrain avant qu'il ne soit investi par d'autres acteurs, et de diversifier leur activité.

« En tant qu'avocat je pense que notre avenir passe par le fait de gérer aussi tout ce qui est procédure amiable parce que tout est fait pour déjudiciariser ou désengorger les tribunaux. donc si on ne s'approprie pas cet aspect-là du règlement des litiges - en plus qui vers lequel les clients préfèrent aller souvent - d'autres professionnels vont le faire. » (Jeune première-femme-36 ans- Collaboratrice-Droit commercial-Poitiers)

FACE À CES ÉVOLUTIONS, PLUSIEURS TRAJECTOIRES SONT ENVISAGÉES : EN MINEUR

LA TENTATION DE L'OUVERTURE VERS UNE APPROCHE INTERPROFESSIONNELLE

Minoritaires encore, certains avocats se disent favorables à la création de « Maisons du Droit » regroupant des avocats, des notaires, des experts-comptables, voire des psychologues.

Ils valorisent la pertinence de la complémentarité pour mieux répondre aux besoins des clients, et pensent développer leur activité par le jeu des prescriptions croisées.

« Pourquoi est-ce qu'on n'a pas la possibilité réelle de s'associer avec un notaire et un expert-comptable ? Au lieu de les avoir comme concurrents, pourquoi est-ce qu'on ne fait pas de la vraie synergie de dossiers ? Je vais aller plus loin, pourquoi pas avec des pysys aussi ? Pourquoi on ne ferait pas une vraie maison complète du droit, tu rentres avec un problème, tu sors sans problème. Et le point d'attache, c'est nous quoi qu'il en soit. » (Équilibrée-femme-33 ans-Individuel-Droit du travail-Lille)

LE JEU DE LA DIGITALISATION LOW COST

Certains avocats, qui exercent en individuel et peinent à trouver de nouveaux clients, font parfois le choix de s'associer avec les legaltechs / ou des plateformes low cost pour proposer leur services.

Cela leur permet notamment de :

- Sécuriser leur revenu ;
- Recruter de nouveaux clients – avec un taux de conversion visiblement intéressant ;
- Accéder à des dossiers facilement traitables (préqualification du dossier par la plateforme et centralisation des pièces).

« Moi j'en convertis un sur trois ou un sur quatre qui deviennent des clients, parce qu'après ils ont besoin d'un avocat pas juste une fois one shot. Voilà donc c'est le c'est l'intérêt c'est du donnant-donnant... » (E12 – Ambitieuse-femme-47 ans-individuel-Droit des affaires-Toulouse)

4

LES PERSPECTIVES

4.1. LES ÉVOLUTIONS PROJÉTÉES DU « MARCHÉ »

4.2. LES ATTENTES EXPRIMÉES



LES CHANTIERS POUR DEMAIN

Conscients des mutations en cours et de la fragilisation de leur profession, les avocats interrogés expriment dans leur grande majorité, **davantage des besoins que de véritables revendications**. Ils dessinent néanmoins des axes de réflexion qu'ils jugent nécessaires, et qu'ils estiment devoir être portés en premier lieu par les instances représentatives de la profession : **l'Ordre des avocats et le CNB**.

FORMATION DES AVOCATS

DÉFENSE DES INTÉRÊTS DES
AVOCATS

RÉFLEXION AUTOUR DES STATUTS
ET PRATIQUES

LA FORMATION DES AVOCATS (1/2)

1. Repenser la formation initiale des avocats :

Repenser l'entrée dans l'exercice du métier, notamment à l'heure où certains avocats débutants évitent la collaboration. Plusieurs avocats (++) séniors) estiment en effet que le modèle actuel ne prépare pas les jeunes à s'installer. Ils regrettent la suppression de l'ancien stage obligatoire de deux ans sous la direction d'un « patron », jugé infiniment plus formateur que le statut d'élève-avocat actuel (stage avant la prestation de serment), et du système de tutorat mis en place avec « l'avocat référent » pour les jeunes avocats qui s'installent.

Dispenser un enseignement moins théorique et plus pratique, avec un focus sur des matières aujourd'hui indispensables aux avocats : **finance, gestion, marketing, négociation et surtout management.** L'absence de compétence managériale reste pointée par certains collaborateurs comme la source d'une importante souffrance au travail.

Rendre les études d'avocat plus accessibles : la régionalisation des écoles d'avocats est perçue par certains avocats issus de milieux populaires comme un frein (freins financiers, freins de mobilité).



« Aujourd'hui à l'école c'est de la procédure et de la pratique de plaidoirie. Il faudrait plus de formation de gestion de cabinet et de management de chefs d'entreprise. On est un peu livrés à nous-mêmes. On fait avec notre bon sens, et là pour le coup, je trouve que c'est le plus dur aujourd'hui. On n'en a pas. » (Equilibrée-Femme-41 ans- Associée-Droit immobilier-Marseille)

« Après, comme dans tous les cabinets d'avocats, je pense que personne ne sait manager. C'est vraiment catastrophique sur ce sur ce plan-là. Je pourrais aussi parler de moi, vu que je monte aussi dans l'échelle et que j'ai maintenant vocation à de manager, je me rends compte que c'est pas si facile que ça et que les avocats sont vraiment très mal formés pour ça. » (Jeune premier-homme-35 ans- collaborateur-droit des affaires-Paris)

LA FORMATION DES AVOCATS (2/2)

2. Enrichir et renforcer la formation continue des avocats pour les accompagner dans les mutations en cours :

- **Sur la maîtrise de l'IA**, et ce, au-delà des conférences théoriques organisées par les Ordres, les avocats rencontrés attendent des formations pratiques pour apprendre à rédiger des prompts, à automatiser des tâches (factures, tableaux Excel), et à intégrer l'IA de manière sécurisée dans le respect du secret professionnel et du RGPD.
- **Sur la cybersécurité**, dans la mesure où avec l'avènement de l'IA générative les avocats font face à une menace nouvelle : la prolifération de faux documents (fausses fiches de paie, faux échanges WhatsApp, fausses photos) extrêmement bien imités, ils expriment un besoin urgent de formations techniques pour apprendre à décrypter et vérifier l'authenticité des pièces versées aux dossiers.
- **Sur les MARD** pour pouvoir diversifier leurs approches.

»

« On a beau nous dire qu'on nous qu'on nous forme, qu'on fait des conférences sur l'IA etc. Moi personnellement je ne suis pas trop mauvaise en informatique mais je suis toujours aussi perdue. Sur les IA, on peut charger des documents pour qu'il nous les analyse. Mais on a aussi notre secret professionnel, on a le RGPD, on a plein de choses en fait qui nous contraignent et moi je sais même plus ce que j'ai le droit de faire, et ce que je n'ai pas le droit de faire. L'ordre des avocats à Lyon nous dit : "mais on fait on fait des conférences, on a fait des choses ! ", mais c'est pas une conférence de 3h qui fait de nous des pros de l'IA. » (Investie décue-femme-39 ans-individuel-Droit du travail-Lyon)

« Aujourd'hui, ce qui menace aussi notre activité, ce sont les faux documents. Donc maintenant on nous demande de faire des formations pour aller vérifier que notre client c'est bien son bulletin de paye, c'est bien son contrat de travail, etc. Ça va pour le moment, mais je ne sais pas dans combien de temps je serai optimum pour être au top pour décrypter les faux. Il faut plus de formation, et qu'on nous montre telle application, quel portail » (Investie décue-femme-51 ans-individuel-Droit du travail-Paris)

LA DÉFENSE DES INTÉRÊTS DES AVOCATS (1/3)

1. Des attentes fortes d'apaisement des relations au sein des tribunaux, bien qu'aucune piste réelle ne soit proposée.

Une des avocates interrogées cite l'exemple d'un « guide des incidents d'audience » développé pour responsabiliser les acteurs (avocats comme magistrats) et pacifier les relations. Mais peut-être que d'autres outils pourraient être pensés.

2. La défense du rôle et des attributions des avocats par les instances représentatives et notamment sur les sujets suivants :

- **La défense de la profession**, face aux professions concurrentes ;
- **La lutte contre les glissements de tâches des tribunaux**, qui les placent dans un état de servitude administrative et alourdit considérablement leur charge administrative ;
- **La défense de l'oralité** ;
- **La défense des « petits avocats fragilisés »**, en adoptant aussi une position plus souple à l'égard des avocats en difficulté (faire des exceptions sur les obligations de formation par exemple ou autoriser le distanciel).

”

« Je préférerais que l'ordre se réveille un peu et commence à s'intéresser à ces petits confrères à se positionner en vraiment en défenseur de notre métier, pas en défenseur des cabinets d'avocats. »
(Investie décue-femme-51 ans-individuel-Droit du travail-Paris)

« Sur l'avenir de la profession, je suis plutôt optimiste. Je pense par contre qu'il faut qu'on soit beaucoup plus durs vis-à-vis des pouvoirs publics pour exiger plus de moyens. On ne le fait pas assez. On se réunit sur les marches du palais pour faire des photos tous les deux mois, mais ce n'est pas comme ça qu'on obtient des choses. On est peut-être un peu trop mous. »
(Equilibrée-Femme-41 ans-Associée-Droit immobilier-Marseille)

LA DÉFENSE DES INTÉRÊTS DES AVOCATS (2/3)

3. L'amélioration du service de l'Aide Juridictionnelle

- **La revalorisation des Unités de valeur et des barèmes.** L'Unité de Valeur (UV), qui oscille généralement entre 30€ et 36€ selon les matières, reste perçue comme dérisoire voire insultante. Nombre d'avocats revendiquent un doublement de l'UV pour être remise en adéquation avec leur travail et leur niveau de qualification.
- **Le raccourcissement des délais de paiement,** jugés très longs dans certaines régions (jusqu'à 2 ans et demi), une **harmonisation** des règles sur le territoire et surtout une **simplification du process pour être rémunérés.**
 - Ex: création d'une passerelle numérique directe et automatique, qui éviterait les délais très longs et les erreurs.
- **L'assouplissement des règles d'accréditation,** jugées particulièrement contraignantes par les avocats les plus en difficulté, notamment en ce qui concerne l'obligation de suivre certaines formations en présentiel. Celle-ci est perçue comme une contrainte supplémentaire en termes de temps et de mobilité, mais aussi comme une source d'inéquité, les avocats exerçant en cabinet pouvant suivre ces formations directement au sein de leur structure.

»

« Il faut augmenter l'UV. Il faudrait doubler l'UV. Ça n'a pas bougé depuis je sais pas combien de temps. Faudrait un petit peu remettre ça au regard de du niveau de vie global. »
(Engagée-femme-39 ans-individuel-Droit des étrangers-Nantes)

« Ils nous obligent à faire des formations. Alors, c'est très bien. Sauf que quand vous êtes en individuel et que vous avez les demandes de droits des étrangers, les demandeurs d'asile, le droit du travail, ça veut dire qu'il faut faire beaucoup de formation. Et quand vous êtes malade, quand vous êtes enceinte, quand vous êtes voilà, quand il y a eu le Covid, quand il y a eu plein de choses, bah vous ne faites pas ces heures-là et ben qu'est-ce qu'ils font à l'ordre ? Ils vous retirent, vous perdez le droit d'exercer si vous faites pas les formations. C'est un non-sens, il faut assouplir tout ça. »
(Investie décue-femme-51 ans-individuel-Droit du travail-Paris)

LA DÉFENSE DES INTÉRÊTS DES AVOCATS (3/3)

4. La défense de TOUS les avocats : une attente des avocats d'affaires

Les associés de cabinets d'affaires dénoncent une représentation nationale fortement dominée par un modèle d'exercice qui n'est pas le leur et attendent dans ce contexte que leurs métiers soient mieux représentés.

- Les cabinets d'affaires disposent, selon eux, de peu de représentants au CNB. L'ACE constitue le principal relais identifié, sans être considérée comme pleinement représentative de la diversité du secteur.
- Cette sous-représentation nourrit le sentiment d'une asymétrie de pouvoir entre les avocats de « palais » et ceux d'« entreprise ». Les instances seraient dirigées par et pour des avocats de palais, dont les pratiques apparaissent très éloignées de celles des cabinets d'affaires, gérés comme de véritables PME dans une logique entrepreneuriale et commerciale.
- Plus marginalement, certains avocats exerçant en province expriment un sentiment comparable face à un CNB jugé trop parisien.

»

« Donc en fait on est gérés dans les ordres qui sont encore gérés par des avocats de palais. Franchement oui, c'est très palais. Alors que vous ça a rien à voir. C'est pas un métier de palais, notre métier de conseil en droit des affaires (...) et pourtant, aujourd'hui, c'est quand même incroyable qu'au CNB, il n'y ait pas de représentant des cabinets d'affaires. » (Ambitieux-homme-63ans-associé-droit des affaires-Paris)

« Le CNB est une institution hybride qui ne sait pas où elle est car nous avons deux modes d'exercice : Paris et le reste de la France. » (Inno concerné – homme - 67 ans – associé - Droit commercial - Paris)

RÉFLEXION AUTOUR DES STATUTS ET PRATIQUES (1/3)

1. Faire évoluer le statut de collaborateur

Les jeunes générations d'avocats expriment des attentes de rupture pour assainir la collaboration et la rendre plus équitable. Ils attendent notamment :

- Un partage plus juste de la valeur ;
- La transparence et la formalisation des trajectoires pour éviter les fausses promesses et les nombreuses déconvenues, dans le parcours à l'association notamment ;
- Le respect du statut libéral pour permettre aux avocats collaborateurs de développer leur propre clientèle – cela passe selon eux par une régulation du temps de travail.

Certaines avancées concrètes émergent en mineur :

- Le dispositif de « l'Honoraire de Résultat » pour le collaborateur, validé par le CNB, qui permet au collaborateur d'être intéressé financièrement au chiffre d'affaires du cabinet ou de percevoir des honoraires de résultat sur les dossiers qu'il apporte et traite.
- Une commission mise en place pour réfléchir aux conditions d'association.



« Ce qui se passe moins bien, je trouve, c'est l'opacité sur les conditions d'évolution. Il n'y a pas que moi qui dit ça... il y a pas mal d'inégalités Enfin et on le sait en discutant entre nous. Je crois qu'il y a une commission qui a été mise en place pour réfléchir aux questions de conditions d'association que les collaborateurs demandent à ce que ce soit un peu formalisé. » (Jeune première-femme-36 ans-Collaboratrice-Droit commercial-Poitiers)

« Dans mon cabinet, ils disent clairement nous ce qu'on vous demande ce n'est pas d'aller chercher des dossiers, c'est de les traiter. Et si vous voulez faire du perso, c'est la nuit ou le weekend. Il faudrait réfléchir à mettre une règle pour libérer une part de notre temps pour bâtir notre clientèle. » (Jeune premier-homme-35 ans-collaborateur-droit des affaires-Paris)

« Le CNB a sorti la possibilité de faire un honoraire de résultat pour les collaborateurs. Je l'avais déjà mis en place pour une collaboratrice à Nice pour qu'elle ait un intérêt à amener des dossiers. » (Ambitieuse-Femme-45 ans-Associée-Droit commercial-Arles)

RÉFLEXION AUTOUR DES STATUTS ET PRATIQUES (2/3)

2. Faire évoluer la culture métier

Au-delà des conditions de travail, c'est le modèle historique du « bon avocat » qui se trouve aujourd'hui contesté. Fondé sur le présentéisme, la disponibilité permanente et le sacrifice de sa vie privée, il reste également marqué par une culture patriarcale, malgré la féminisation de la profession. Les jeunes générations refusent de plus en plus cette assimilation entre engagement professionnel et effacement personnel.

Cependant, certaines décisions et initiatives participent à faire déjà évoluer les mentalités. Sont cités comme exemples :

- L'intégration officielle du droit à la déconnexion dans le Règlement Intérieur National (RIN) par le CNB.
- Une initiative du Barreau de Lille visant à sécuriser le parcours des avocates au moment du congé maternité.



*« Ce qui est plutôt sympa, cette fois, c'est un contrat chance qui s'est mis en place au barreau de Lille. C'est plutôt bien. C'est un truc qui permet d'avoir quand même une rétro conservée pour les collaboratrices enceintes. Et ça c'est top parce qu'en fait finalement il n'y a plus de problème pour les cabinets à avoir des collaboratrices enceintes. Honnêtement, ça c'était vraiment le turning point de toute femme avocate. »
(Equilibrée-femme-33 ans-Individuel-Droit du travail-Lille)*

*« Hier est sortie une décision du Conseil national des barreaux, je crois qui a modifié le règlement intérieur national pour intégrer dans les contrats de collaboration le droit à la déconnexion. »
(Ambitieux-homme-63ans-associé-droit des affaires-Paris)*

RÉFLEXION AUTOUR DES STATUTS ET PRATIQUES (3/3)

3. Assouplir les règles déontologiques : des attentes qui varient fortement selon les modes d'exercice

- **Réformer les règles de financement des cabinets** (attente particulièrement forte chez les associés de grands cabinets). La possibilité de lever des fonds leur paraît indispensable pour investir massivement, notamment dans l'intelligence artificielle, et rester compétitifs face aux grands cabinets internationaux. Sans évolution, certains craignent que les cabinets d'affaires français, moins capitalisés, ne finissent absorbés par des structures étrangères disposant de moyens bien supérieurs.
- **Assouplir les règles de communication** (+++ chez les avocats individuels en recherche de visibilité). La création d'un site internet, la présence sur les réseaux sociaux ou le référencement sur Google sont moins envisagés comme des outils publicitaires que comme des moyens élémentaires de se faire connaître et d'être identifié localement. L'enjeu consiste à rendre leur activité visible sans remettre en cause l'interdiction du démarchage commercial.
- **Assouplir les règles de domiciliation** (attente principalement portée par les avocats en individuel). La possibilité de domicilier son activité à son domicile ou dans un espace de coworking permettrait de réduire les coûts fixes et d'adapter les conditions d'installation aux nouvelles formes d'exercice.



« Si on veut financer notre développement, on finance sur nos fonds propres alors que les cabinets anglo-saxons, ils ne financent pas sur leurs fonds propres, hein. Quand vous avez un cabinet qui dit "Je vais investir 500 millions de dollars dans l'intelligence artificielle." [...] Euh les mecs, ils lèvent l'argent sur le marché, hein. Et nous ça nous est interdit. Ça c'est un vrai sujet. »
(Ambitieux-homme-63ans-associé-droit des affaires-Paris)

« Après, je pense qu'il va falloir que la profession s'adapte, revoit un peu toutes ces règles archaïques sur l'absence de publicité. Théoriquement, il faut savoir qu'on n'a même pas le droit d'avoir des avis Google. Enfin, à un moment, je ne sais pas comment on est censé se développer. » (Ambitieuse-femme-47 ans-individuel-Droit des affaires-Toulouse)

5

Conclusions

CONCLUSION

UNE PROFESSION SOUS TENSION

La profession d'avocat reste profondément valorisée par ceux qui l'exercent : le sens du métier, l'indépendance et la relation humaine au client ne sont pas remis en cause, y compris chez les plus critiques.

- Ce socle commun coexiste avec une pluralité de vécus si marquée qu'elle complique la définition d'intérêts partagés : un même titre recouvre en effet des métiers, des conditions d'exercice, des réalités économiques, très éloignées les unes des autres.
- La profession se trouve aujourd'hui menacée dans son modèle : IA, concurrence, déjudiciarisation et pression sur les petites structures redessinent en profondeur qui pourra continuer à exercer et comment, avec des inquiétudes marquées pour les petites structures et les avocats individuels fortement menacés économiquement.
- Face à ces mutations, **l'attitude dominante est l'attentisme plus que la stratégie** : peu d'avocats ont aujourd'hui un plan d'adaptation construit, et la majorité se trouve aujourd'hui un peu démunie.



RECOMMANDATIONS

1. Mieux communiquer les chantiers en cours au CNB et les avancées obtenues

Plusieurs avancées réelles (honoraires de résultat, droit à la déconnexion, transparence des honoraires) sont ignorées de la majorité des avocats interrogés. Ce déficit de communication peut nourrir un sentiment d'abandon disproportionné au regard du travail effectué et freine l'évolution des pratiques.

2. Ouvrir une réflexion sur la représentativité interne du CNB

L'hétérogénéité de la profession fragilise la légitimité perçue du CNB, dans la mesure où perdurent des clivages forts (entre les « avocats de Palais » et les avocats d'affaires, ainsi qu'entre les avocats parisiens et ceux en région) qu'il est difficile de concilier au sein d'une même représentation. Les cabinets d'affaires, notamment, s'estiment marginalisés par une instance dominée par la « profession de palais ». Un rééquilibrage semble nécessaire pour gommer cette asymétrie perçue et asseoir plus solidement la crédibilité de l'institution.

3. Occuper le terrain de la représentation externe avec plus de fermeté

Les avocats ne doutent pas de la légitimité du CNB, mais interrogent sa capacité à établir un rapport de force face aux legaltechs, aux professions concurrentes et aux pouvoirs publics – avec la comparaison récurrente d'un Ordre des experts-comptables jugé plus uni et plus offensif. Les avocats attendent de la part du CNB des positions plus affirmées et des prises de parole plus fermes et plus audibles.

4. Prioriser les chantiers suivants :

- **Engager une réflexion sur l'entrée dans le métier :** formation initiale, statut de collaborateur, lisibilité des parcours d'installation. C'est en effet sur ces points que se cristallisent les désillusions et l'amertume des jeunes générations.
- **Accompagner les structures les plus vulnérables :** individuels et petits cabinets, souvent dépendants de l'aide juridictionnelle, cumulent le plus fort pessimisme de l'étude face à l'IA et aux legaltechs. Contrairement aux grandes structures, ils n'ont ni les moyens ni le temps de s'adapter seuls.





Everything starts with people