



# L'ATTRACTIVITÉ DE LA PROFESSION D'AVOCAT

La collection **Actes** propose un témoignage écrit des événements (colloques, séminaires, ateliers, etc.) organisés par l'Institut Robert Badinter anciennement Institut des études et de la recherche sur le droit et la justice (IERDJ).

Elle restitue la richesse des échanges entre intervenants et participants sur des thèmes où se croisent les perspectives des mondes professionnel et de la recherche.

Chaque publication de la collection constitue un document important de diffusion et de valorisation des savoirs pratiques et scientifiques sur le droit et la justice.

4	Avant-propos
5	Synthèse
8	Introduction
10	<b>1. Derrière une forte croissance numérique, l'attractivité de la profession en question</b>
14	<b>2. Une identité commune forte et des réalités hétérogènes ?</b>
20	<b>3. Une profession marquée par l'engagement</b>
29	<b>4. Une profession dans un marché des services juridiques en mouvement</b>
36	<b>5. Un déficit de connaissances entravant les analyses</b>
39	Conclusion
41	Bibliographie indicative
45	Annexe – Programme des ateliers

## Avant-propos

La question de l'attractivité de la profession d'avocat a été soulevée comme objet d'étude dans le cadre d'échanges entre le Conseil national des barreaux (CNB) – et plus particulièrement le Centre de recherche et d'étude des avocats (CREA) – et le groupement d'intérêt public Institut Robert Badinter (IRB) – nommé alors Institut des études et de la recherche sur le droit et la justice, dont le CNB est membre.

Après une analyse des sources scientifiques et des connaissances existantes sur la question, l'Institut a proposé l'organisation d'ateliers de travail réunissant chercheurs et chercheuses, professionnels et professionnelles, représentants et représentantes d'institutions liées à la profession. Au premier semestre 2025, se sont ainsi tenus quatre ateliers autour des thèmes suivants.

- La profession d'avocat et les transformations du rapport au travail
- La profession d'avocat et la transformation du marché des services juridiques
- La profession d'avocat et les exigences nouvelles de régulation et de déontologie
- La profession d'avocat et les nouveaux modèles d'organisation des cabinets

Animés par l'Institut, ces ateliers, introduits par la présentation de constats scientifiques, ont permis d'entendre des chercheurs et chercheuses, ainsi que différents experts et expertes, et de confronter leurs analyses à des professionnels. La particularité de ces ateliers repose sur le respect de la règle de Chatham House, qui prévoit que les propos et informations échangés dans cette enceinte sont libres, les participants et participantes ne représentant pas leurs institutions, et ne doivent pas être attribués lorsqu'ils sont communiqués à l'extérieur.

Nous tenons à remercier ici l'ensemble des participants et participantes à ces ateliers : Gilles Accomando, Justine Arnoud, Lola Avril, Isabel Boni-Le Goff, Carbon de Sèze, Anne-Sophie de Lamarzelle, Géraldine Cavallé, Laurent Dargent, Corinne Delmas, Benjamine Fiedler, Yannick Gabuthy, Sophie Harnay, Syriane Le Dantec, Fabienne Llense, Corinne Namont Dauchez, Marion Nickum, Dominique Piau, Émile Pistorio, Marie-Pierre Poisson.

### **VALÉRIE SAGANT**

Directrice de l'Institut Robert Badinter.

# Synthèse

Différentes transformations ont touché la profession d'avocat depuis trois décennies. Avec une hausse significative de sa population, elle s'est féminisée et rajeunie. Alors qu'elle jouit d'une image assez homogène et très valorisée, la profession d'avocat cache en réalité une grande diversité. Inégalement répartis sur le territoire, les avocats et avocates exercent quasi uniquement sous le statut de profession libérale, même si cette réalité statutaire cache de grandes disparités d'exercice ; il en est de même des niveaux de rémunération. **Le panorama dressé de la profession fait immédiatement apparaître des manques persistants de connaissances importants** qui entravent certaines analyses, malgré le développement des travaux du Centre de recherche et d'étude des avocats (CREA) et des outils de l'Observatoire de la profession mis en place au sein du Conseil national des barreaux (CNB), ainsi que des recherches, notamment les travaux récents soutenus par l'Institut Robert Badinter (IRB).

Par ailleurs, la **notion d'attractivité est plurielle et résulte de phénomènes complexes et multifformes**. Ainsi, interroger l'attractivité d'une profession qui a crû de plus d'un quart en dix ans pouvait sembler contre-intuitif. Pourtant, les travaux ont montré des mouvements contraires paradoxaux et, particulièrement, une « fuite » d'un certain nombre d'avocats sitôt le certificat d'aptitude à la profession acquis ou après quelques années d'exercice ; ces départs s'avèrent également plus marqués pour les avocates que pour leurs confrères. L'absence de données systématiques sur les parcours des avocats et avocates ne permet néanmoins pas d'apprécier finement ces constats. Pour autant, ils sont éclairés par l'analyse sociologique et économique de la profession, de même que par la psychologie du travail.

Plusieurs constats relatifs à **l'identité de la profession** semblent quant à eux assez pérennes – notamment au regard des travaux antérieurement conduits par le CREA et l'Institut

des hautes études sur la justice (IHEJ) en 2017<sup>1</sup>. Le statut d'avocat demeure très prestigieux et la profession est organisée autour d'une formation commune ; la déontologie propre à la profession constitue un ciment qui régit plus fortement les relations avec la clientèle et entre confrères et consœurs que les relations internes à l'entité de travail que constitue le cabinet. Enfin, comme le rapport de 2017 l'avait clairement montré, la profession demeure très marquée par la polarisation entre les grands cabinets à l'activité et au positionnement international, quasi exclusivement orientés vers les entreprises ou au positionnement « de niche » et les petites et moyennes structures, elles-mêmes souvent très diverses.



**L'absence de données systématiques sur les parcours des avocats et avocates ne permet néanmoins pas d'apprécier finement ces constats. Pour autant, ils sont éclairés par l'analyse sociologique et économique de la profession, de même que par la psychologie du travail.**

**L'approche pluridisciplinaire de nos travaux a conduit à identifier les conditions de travail propres à la profession comme variable importante dans l'appréciation de l'attractivité de celle-ci pour celles et ceux qui l'exercent déjà.** Parmi les facteurs négatifs, a clairement été identifié le surengagement professionnel demandé, au détriment de la vie personnelle, mais aussi au détriment du sens même du travail lorsque celui-ci est fortement

1. CREA, IHEJ, *Les quatre défis de l'avocat français au XXI<sup>e</sup> siècle*, rapport, octobre 2017.

parcellisé. Les conditions de travail peuvent, dans certains cas, générer des risques psychosociaux pour lesquels il est difficile, en l'état des connaissances, d'apprécier s'ils font l'objet de politiques structurelles spécifiques et systématiques. Le morcellement des tâches et l'absence de capacité d'initiative ou la difficulté à se constituer une clientèle propre sous le statut de collaborateur sont ressentis comme un manque d'indépendance qui entre en contradiction avec les aspirations initiales. Les inégalités de revenus ou de progression de carrière ou encore certaines discriminations sont mentionnées particulièrement par les avocates comme des facteurs de démobilisation.

À l'inverse, est particulièrement valorisée l'insertion dans une structure qui offre des perspectives, favorise le travail en équipe de façon égalitaire, permet d'acquérir des compétences dans des domaines variés et de développer une clientèle propre.



**Les inégalités de revenus ou de progression de carrière ou encore certaines discriminations sont mentionnées particulièrement par les avocates comme des facteurs de démobilisation.**

**Le marché des savoirs juridiques fait l'objet de transformations majeures**, particulièrement avec le développement des plateformes d'informations juridiques ou de résolution des litiges. Toutefois, les premiers résultats de travaux de recherche sur la question, qui restent à confirmer et à actualiser, laissent penser que ce développement génère une augmentation des publics intéressés à connaître leurs droits et rassurés par la facilité d'usage et l'absence ou le faible coût des plateformes, plutôt qu'il n'entraîne une baisse de la clientèle des avocats. D'autres transformations demeurent en cours et leurs effets sont loin d'être stabilisés, telle l'introduction des outils d'intelligence artificielle générative mobilisés pour des fonctions diverses de soutien à la rédaction, de recherche juridique ou encore d'analyse contentieuse.

L'impact du développement de la médiation exercée par les avocats et avocates sur l'attraction envers la profession n'est pas, à notre connaissance, évalué de façon systématique et pluridisciplinaire.

**La dimension entrepreneuriale semble demeurer un attrait de la profession.** Elle se réalise sous des modalités variées, y compris par la persistance de cabinets unipersonnels. Ici encore, certaines déceptions sont identifiables dans le fonctionnement d'entités trop hiérarchisées ou aux modalités de travail trop segmentées, selon les analyses de sociologie du travail disponibles<sup>2</sup>.

Trois éléments ressortent des travaux réalisés au cours des ateliers :

- **les notions d'engagement et de qualité du travail** permettent de comprendre l'articulation entre des attentes et aspirations individuelles et les réalités individuelles et collectives de l'exercice professionnel. L'engagement particulier d'une profession qui attire par ses valeurs d'indépendance peut se retourner contre les avocats et avocates lorsque les conditions d'exercice sont trop difficiles et mal régulées ;
- **la dimension entrepreneuriale de la profession** met en valeur un tiraillement entre collaboration, statut d'indépendant et mobilité vers le statut d'associé. Un marché des services juridiques en tension exige de prendre en compte cette dimension, ainsi que l'aspect crucial du développement de la clientèle et de la gestion. Les jeunes avocats et avocates ne se disent pas toujours bien formés en la matière ;
- **les imaginaires de la profession** sont aussi diversifiés que les réalités du travail auxquelles elle est confrontée. Le rôle symbolique de l'avocat dans la société, en lien avec les transformations du droit et de la justice, est central dans la compréhension que les avocats et avocates se font de leur rôle et de leur engagement, pondéré par les difficultés et ressources mobilisables individuellement comme collectivement.

**Les échanges qui ont eu lieu dans le cadre de ces ateliers ont permis d'identifier différentes lacunes dans les données.** Celles-ci sont quantitatives et qualitatives. Elles concernent en premier lieu la reconstitution

<sup>2</sup>. Voir bibliographie en fin d'ouvrage.



L'analyse du marché des services juridiques gagnerait également à être mieux suivie, et des études économiques, mais également sociologiques paraissent nécessaires pour mieux appréhender les impacts des transformations de ce marché tant sur le métier lui-même que sur la clientèle, les coûts ou l'équilibre économique des cabinets, par exemple.

et le suivi des trajectoires professionnelles : changements au sein de la profession d'avocat et en provenance ou à destination d'autres professions. Ces évolutions mériteraient d'être également corrélées avec des données plus personnelles, les parcours de vie ou les revenus. L'analyse du marché des services juridiques gagnerait également à être mieux suivie, et des études économiques, mais également sociologiques paraissent nécessaires pour mieux appréhender les impacts des transformations de ce marché tant sur le métier lui-même que sur la clientèle, les coûts ou l'équilibre économique des cabinets, par exemple. Enfin, l'attractivité de la profession d'avocat repose fortement sur ses représentations sociales. Une compréhension plus fine de ces éléments serait nécessaire en distinguant bien la perception en population générale de celle des personnes ayant eu affaire à un ou une avocate.

Les quelques travaux existants en la matière montrent que l'expérience de relation avec un ou une avocate – comme avec la justice en général – dégrade plutôt l'image de la profession ou de l'institution.

À l'issue de ces réflexions, il est possible d'identifier des leviers de l'attractivité sur les plans externes, internes et individuels :

- **la préservation des valeurs d'indépendance et d'autonomie**, qui attirent vers la profession, mais peuvent entrer en tension avec le fonctionnement des cabinets et les conditions de travail. La maîtrise du travail ainsi que l'autonomie sont corrélées à une meilleure satisfaction au travail ;
- **la prise en charge des relations interpersonnelles** (avec les clients, les confrères dans et hors des cabinets, le rôle des avocats indépendants) **et des inégalités socioéconomiques** au sein des cabinets et de la profession ;
- **l'attention particulière aux conditions, temps et méthodes de travail**. La surcharge horaire et le travail répétitif, ainsi que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, peuvent entraîner un désengagement favorisant le départ de la profession ;
- **la considération des perspectives de carrière et de reconnaissance**, alors que le début du parcours de collaboration est généralement perçu comme un chemin d'apprentissage difficile vers une position plus assurée.

Ces différents leviers doivent pouvoir se décliner aux trois niveaux où se joue l'attractivité : la profession, les cabinets et les parcours individuels.



# Introduction

La profession d'avocat évoque pour le grand public une posture prestigieuse et de grandes voix qui, de Léon Gambetta à Robert Badinter, se sont élevées pour défendre les droits et libertés<sup>3</sup>. L'avocature attire chaque année de très nombreuses candidatures, et pourtant, l'attractivité de la profession est questionnée par les instances mêmes qui en ont la charge.

Si l'on peut comprendre l'attractivité comme une compétitivité sur un marché, celui du travail, elle doit également être comprise du point de vue de l'offre de travail, c'est-à-dire de candidates et candidats potentiels et des professionnels en exercice. Elle peut alors s'envisager dans une triple approche. **Externe, l'attractivité se définit par le nombre d'entrées et de sorties de la profession ou du métier. Interne, elle renvoie aux recrutements au sein de ceux-ci. Individuelle enfin, l'attractivité concerne le déroulement des carrières<sup>4</sup>.** La notion même d'attractivité doit alors être appréhendée non pas comme une donnée statique, mais comme un concept dynamique, évoluant avec les aspirations personnelles et les phénomènes collectifs au fil du temps. De ce point de vue, l'attractivité n'est donc pas seulement liée à l'entrée dans la profession d'avocat, mais également à sa pratique dans la durée, au sein de collectif de travail et d'un milieu professionnel qui construit son identité<sup>5</sup>.

Ces questions se posent à tous les métiers et concernent plus largement le bien-être et le sens du travail, en lien avec ses conditions d'exercice. Les discussions contemporaines sur le travail observent des transformations relatives au marché du travail, avec l'intensification et la numérisation des tâches ou encore les transformations des statuts et de la place même du travail dans les vies. Mais, s'agit-il là d'une transformation de la profession elle-même ou

d'un changement des attentes et valeurs des professionnels, comme on l'entend souvent à propos des jeunes générations ?

La profession d'avocat ne s'exerce pas sur un marché professionnel comme les autres. Du fait qu'elle repose principalement sur un exercice libéral avec une immense majorité de collaborateurs et d'associés, la plupart du temps réunis dans des cabinets, l'offre de travail recoupe largement une demande ainsi qu'un marché de services. L'avocat n'est pas un employé<sup>6</sup>, il n'est pas non plus un marchand : il est un auxiliaire de justice, si bien que la notion même de profession prend tout son sens. La profession présente également la spécificité d'être réglementée dans son accès par concours et la régulation d'un ordre réparti en barreaux.



**L'avocat n'est pas un employé, il n'est pas non plus un marchand : il est un auxiliaire de justice, si bien que la notion même de profession prend tout son sens.**

Avec des fonctions sociales, juridiques et symboliques propres, la profession renvoie à des imaginaires et représentations. La profession d'avocat est affectée par la reconsidération des statuts et du prestige des métiers du droit, par l'évolution du rôle du droit dans les sociétés contemporaines et du rôle des juristes dans les organisations, ainsi que par l'état de la justice plus généralement<sup>7</sup>. Avec une population en croissance constante et plutôt jeune (45 % des

3. Voir Jean Garrigues, *Les avocats de la République*, Odile Jacob, 2025.

4. Sur ces définitions de l'attractivité, voir *infra*, 3. Une profession marquée par l'engagement.

5. Sur une approche similaire pour les métiers des juridictions, voir Valérie Sagant et Anne-Sophie de Lamarzelle (dir.), *Le travail en juridiction*, Études IERDJ, 2025.

6. Sauf pour 3 % d'avocats salariés. Les autres avocats exercent pour 36 % à titre individuel, 32 % en qualité d'associé et 29 % en qualité de collaborateur, selon les données de la direction des affaires civiles et du Sceau du ministère de la Justice au 1<sup>er</sup> janvier 2023.

7. Voir le numéro des *Cahiers de la Justice*, « Avocat : un métier en transition », 2020/3.

membres avaient moins de 40 ans en 2017), la profession est alors tributaire d'une attractivité qui est elle-même « le fruit d'une histoire, d'une perception collective du statut et de la fonction de l'avocat »<sup>8</sup>.



**La profession s'est largement féminisée – les femmes représentent la majorité de la profession quand ce n'était pas encore le cas au début des années 2000 – et rajeunie.**

La profession d'avocat a connu de nombreuses transformations depuis le renforcement de sa constitution autour d'un ordre, comme profession réglementée, au XIX<sup>e</sup> siècle. Sa population a connu une hausse démographique spectaculaire, puisqu'elle a doublé depuis 2000, avec environ 74 000 professionnels aujourd'hui. Cette hausse recouvre divers phénomènes. La profession s'est largement féminisée – les femmes représentent la majorité de la profession quand ce n'était pas encore le cas au début des années 2000 – et rajeunie. Des inégalités apparaissent en termes de genre, de revenus, de répartition territoriale et de conditions d'exercice, une difficulté soulignée dans de nombreux rapports depuis plusieurs années<sup>9</sup>, mais c'est une autre difficulté qui motive la présente étude.

La hausse du nombre d'avocats ralentit depuis plusieurs années, c'est-à-dire que le

nombre augmente moins qu'auparavant du fait notamment d'un accroissement des sorties de la profession. Au-delà d'un panorama quantitatif, il apparaît qu'un défi tient à l'attractivité de la profession, non du fait du nombre général d'avocats, mais de la capacité de la profession à retenir les professionnels sur le long terme ou – dans une perspective inverse – de la capacité des avocats et avocates à exercer leur profession dans la durée.

L'analyse des évolutions de la profession d'avocat repose sur des données statistiques assez réduites. Les données statistiques disponibles sont celles de la direction des affaires civiles et du Sceau (DACCS) du ministère de la Justice ainsi que de la Caisse nationale des barreaux français (CNBF). Le Conseil national des barreaux (CNB) a réalisé de nombreuses études via l'Observatoire de la profession d'avocat et le Centre de recherche et d'étude des avocats (CREA), constituées d'enquêtes qualitatives ou de sondages et de questionnaires sur des panels limités. Si ces travaux ne portent pas sur la profession dans son ensemble, ils permettent néanmoins d'identifier des tendances à évaluer de manière plus fiable.

Outre l'analyse statistique et quantitative, une approche qualitative est tout aussi nécessaire à la compréhension des transformations de la profession et sera esquissée dans les chapitres suivants à l'aide des travaux de recherche disponibles.

En réponse aux questions que soulève l'attractivité de la profession d'avocat, les ateliers organisés par l'Institut ont permis d'approfondir cinq axes de réflexion : les dynamiques entrantes et sortantes de la profession à l'aune de ses différenciations contemporaines ; la notion d'identité professionnelle face à des réalités multiples ; la qualité du travail d'avocat dans le contexte de ces transformations ; les réalités du travail en cabinet d'avocat aujourd'hui ; et le marché sur lequel l'avocat évolue. De nombreuses lacunes dans les données qualitatives comme quantitatives apparaissent dans ces réflexions qui restreignent quelque peu la compréhension de la profession d'avocat et de ses dynamiques.

8. Kami Haeri, *L'avenir de la profession d'avocat*, rapport, 2017.

9. Voir notamment les rapports précités du CREA et de l'IHEJ sur *Les quatre défis de l'avocat au XXI<sup>e</sup> siècle* et de Kami Haeri sur *L'avenir de la profession d'avocat en 2017*, ainsi que le rapport de la mission relative à l'avenir de la profession d'avocat dirigée par Dominique Perben en 2020 (Mission relative à la profession d'avocat, présidée par M. Dominique Perben, rapport à Monsieur le garde des Sceaux, ministre de la Justice, juillet 2020).

# 1. Derrière une forte croissance numérique, l'attractivité de la profession en question

La question de l'attractivité de la profession d'avocat est complexe et dynamique, influencée par de multiples facteurs qui évoluent avec le temps et les aspirations individuelles. Plusieurs transformations quantitatives et qualitatives ont marqué la population des avocats depuis près de trois décennies et peuvent aider à comprendre la dynamique démographique de la profession. Bien que la profession ait connu une croissance continue et ne semble pas souffrir d'un problème d'attractivité à l'entrée ou de difficultés de recrutement, la problématique majeure est celle des départs de la profession.

## 1.1. Une population en hausse, plus féminine et plus jeune

**La démographie générale des avocats est en hausse.** Avec une population qui a doublé depuis 2000 et augmenté de 27 % depuis dix ans<sup>10</sup>. En 2023, il y avait 73 998 avocats inscrits, contre près de 38 000 en 2000. Cette hausse quantitative s'inscrit dans un contexte d'évolutions statutaires importantes : les avoués et les conseils juridiques rejoignent la profession d'avocat en 1971 et en 1990. Les femmes ne sont entrées dans la profession qu'en 1900, à une époque où celle-ci ne comptait que quelques milliers de membres. Toutefois, cette hausse ralentit : elle était de 19 % de 2011 à 2016 contre 11 % de 2016 à 2021. La hausse est de 1,9 % entre 2024 et 2025, contre 3 % de hausse annuelle dans les années 2010.

En augmentant quantitativement et dans un contexte social changeant, la profession a connu deux transformations majeures : **elle s'est rajeunie et elle s'est féminisée**. Les avocats sont la profession la plus jeune des professions

judiciaires et juridiques avec un âge moyen de 47 ans pour les hommes et de 42 ans pour les femmes, contre près de 47 et 44 ans pour les notaires ou de 50 et 44 ans pour les commissaires de justice. La profession est aujourd'hui féminisée à près de 60 % – contre 40 % en 2000. La « bascule » s'est produite en 2007 – il y avait une majorité d'hommes auparavant.

## 1.2. Une profession hétérogène

La population des avocats est **inégalement répartie sur le territoire**. En 2023, les deux tiers des avocats étaient inscrits dans onze barreaux et la moitié des avocats dans trois barreaux (Paris, Lyon et Marseille). Paris seul compte 43 % des avocats. Dans la moitié des 84 barreaux, il y a moins de 100 avocats, et il y avait en 2022 moins de 100 inscriptions dans 106 barreaux et aucune dans 15 d'entre eux.

**L'hétérogénéité de la profession est forte quant à ses revenus.** Avec un doublement du nombre d'avocats depuis les années 2000, le chiffre d'affaires général de la profession a pourtant plus que triplé, laissant penser à une bonne situation économique. Or le rapport dirigé par Dominique Perben notait qu'en 2017, la moitié des avocats ne gagnait que 16 % du revenu total de la profession et que « ces disparités jouaient notamment au détriment des collaborateurs, des femmes, des avocats de province, des avocats exerçant à titre individuel et des activités judiciaires cf. supra, note 9) ». Le rapport proposait, par exemple, de repenser la tarification. Ainsi, selon les chiffres de la Caisse nationale des barreaux français, en 2020, le salaire moyen se situe à 81000 euros brut annuels, hors charges – celles-ci représentant une part de 45 %<sup>11</sup>. De grandes

10. Les données suivantes sont celles de la direction des affaires civiles et du Sceau du ministère de la Justice (DACs), « Statistique sur la profession d'avocat. Situation au 1<sup>er</sup> janvier 2023 », novembre 2024.

11. Caisse nationale des barreaux français, données au 31 décembre 2020.

inégalités apparaissent selon l'ancienneté : en moyenne, les revenus annuels s'établissent à 27 000 euros dans les cinq premières années, 51 000 euros dans les cinq à dix années d'exercice et 122 000 euros au-delà. Les inégalités de genre sont très fortes : 58 128 euros annuels pour les femmes contre 112 546 euros pour les hommes, soit une différence de 1,9.

Mais l'ancienneté et le genre ne suffisent pas à expliquer les différences de revenus. Les inégalités valent aussi entre les avocats en général, ce qui explique un revenu médian plus bas que la moyenne, 46 000 euros brut annuels, soit un revenu médian mensuel à environ 2 100 euros net (après charges)<sup>12</sup>. L'écart avec le salaire médian montre que les déciles supérieurs gagnent comparativement beaucoup plus que les déciles inférieurs.

La profession est également caractérisée par son mode d'exercice à 97 % en libéral, seuls 3 % des avocats étant salariés en 2023 (en diminution depuis 2001, où ils représentaient 9 % de la profession). Plus d'un tiers des avocats et avocates exercent individuellement, 32 % en qualité d'associés et 29 % sous le statut de collaborateurs. Cette répartition est plutôt stable dans le temps avec une légère hausse de la part des collaborateurs et collaboratrices qui représentaient 26 % de la profession en 2001 face à 9 % de salariés<sup>13</sup>.

La mention d'une spécialisation, possible depuis 1971<sup>14</sup> à des conditions précises et dans la limite de deux, ne concerne qu'à peine plus de 7 000 avocats et avocates et ne permet pas, à l'échelle de la profession, d'estimer l'évolution des pratiques. Il est ainsi difficile de connaître la réalité des spécialités et domaines d'exercice des avocats et avocates. Si la mention de spécialisation possible a été portée à 26 mentions en 2021<sup>15</sup>, elle n'est pas obligatoire et les professionnels peuvent exercer sans limitation de domaine et intervenir dans différents champs. Il est possible de s'en tenir à des tendances générales à un instant donné et sur une cohorte donnée. Par exemple, à l'École de formation du barreau de Paris, les spécialités comme le droit social ou l'immobilier sont peu investies ; les trois branches qui attirent massivement sont le droit des affaires,



La profession est également caractérisée par son mode d'exercice à 97 % en libéral, seuls 3 % des avocats étant salariés en 2023 (en diminution depuis 2001, où ils représentaient 9 % de la profession).

les fusions-acquisitions et le droit pénal. Il n'existe toutefois pas, à ce jour, d'enquête qualitative permettant de connaître l'évolution de la perception du métier et des choix après les stages et les premières expériences professionnelles, en fonction des domaines et spécialités qui caractérisent le marché de la profession.

### 1.3. Des départs croissants de la profession

En examinant la profession d'avocat, sa croissance numérique est évidente. Mais le phénomène est plus nuancé lorsque l'on considère les entrées et les sorties. En 2023, il y a eu 5 285 entrées par an pour 3 927 sorties. La moitié des nouvelles inscriptions se sont faites au barreau de Paris et concernaient en très grande majorité les titulaires du certificat d'aptitude à la profession d'avocat (CAPA)<sup>16</sup>. Le nombre de sorties de la profession augmente légèrement depuis quelques années, même s'il reste inférieur aux entrées<sup>17</sup>. D'après les données compilées par la direction des affaires civiles et du Sceau (DACS), les désinscriptions du barreau (en omission et en démission) étaient au nombre de 3 927 en 2022. Si un quart des départs relevait d'un départ à la retraite et quelques cas d'une radiation, l'essentiel

16. Pour 3 909 sur 5 285 inscriptions. Parmi les autres voies d'accès à la profession figurent les passerelles depuis d'autres professions pour 138, la qualité d'avocat hors Union européenne ou l'Union européenne pour moins de 150 et quelques passerelles pour magistrats, professeurs, avocats au Conseil d'État et à la Cour de cassation, ou anciens avoués et conseils juridiques.

17. D'après la DACS, les désinscriptions du barreau (en omission et en démission) étaient au nombre de 3 927 en 2022. Si un quart des départs relevait d'un départ à la retraite et quelques cas d'une radiation, l'essentiel provenait de démissions ou d'omissions volontaires de se réinscrire. Les sorties augmentent donc : elles étaient 3 545 en 2019. La DACS ne publiait pas les sorties avant son rapport 2020. Avec une manière différente de comptabiliser, les données du CNB en matière de sorties sont : 1 529 en 2020, 1 126 en 2015, 751 en 2010. Soit une hausse de 106 % des sorties entre 2010 et 2020.

12. *Ibid.*

13. DACS, *op. cit.*

14. Par la loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971 portant réforme de certaines professions judiciaires et juridiques.

15. Par l'arrêté du 1<sup>er</sup> octobre 2021 modifiant l'arrêté du 28 décembre 2011 fixant la liste des mentions de spécialisation en usage dans la profession d'avocat du ministre de la Justice.

provenait de démissions ou d'omissions volontaires de se réinscrire. Les données relatives aux sorties de la profession ne sont publiées par le ministère de la Justice que depuis 2020. Le nombre de départs était de 3 545 en 2019.

Les statistiques montrent que **ce phénomène touche en grande partie les jeunes avocats et avocates**. Environ 20 % des avocats et avocates quittent ainsi la profession avant cinq ans d'exercice. Ces départs représentent 61 % des sorties, contre 25 % pour les avocats et avocates installés depuis plus de dix ans. Les départs sont le fait de collaborateurs et collaboratrices pour 34 % des sorties en 2011-2016, contre 36 % pour les associés et associées, 32 % pour les individuels et 2 % pour les salariés et salariées, mais ce chiffre tombe à 22 % du solde entrées-sorties pour la période 2016-2021<sup>18</sup>.



À l'issue de dix années, 30 % des avocates auront quitté ce champ professionnel.

Les départs se répartissent de manière égale entre Paris – qui représente près de la moitié des entrées comme des sorties – et le reste de la France. D'autres données mettent en valeur l'écart entre le nombre de personnes qui obtiennent leurs diplômes à la sortie des écoles de formation du barreau et le nombre de celles qui prêtent serment par la suite. Ainsi, 23 % de celles et ceux qui suivent la formation du barreau ne prêtent pas serment pour devenir avocat – ce taux était de 35 % en 2017. C'est une difficulté pour le recrutement de la profession et le financement de la formation que celle-ci assume et le devenir professionnel de ces élèves qui ne deviennent pas avocats n'est pas systématiquement documenté.

**Toutes anciennetés confondues, les femmes sont les plus nombreuses à quitter la profession.** Elles représentent 67 % des départs. C'est en particulier le cas au commencement de leur parcours, au début de la collaboration. À l'issue de dix années, 30 % des avocates auront quitté ce champ professionnel.

18. *Ibid.*

#### 1.4. Les difficultés de recrutement, une question d'attractivité ?

Parallèlement à ces évolutions, **des difficultés de recrutement sont identifiées au sein de la profession d'avocat**. L'Observatoire des métiers dans les professions libérales (OMPL) recensait une tension dans le secteur des métiers libéraux au sein duquel le secteur du droit est plus tendu que les autres professions libérales<sup>19</sup>. L'enquête « Collaboration » lancée par le Conseil national des barreaux depuis 2020 cherche à mieux comprendre le profil des collaborateurs et collaboratrices, la gestion de leur clientèle personnelle, le nombre de dossiers traités, la formation continue, leurs revenus, les choix d'orientation et de parcours<sup>20</sup>. Il a ainsi été observé qu'une partie des difficultés tenait au contrat de collaboration libérale, avec une désillusion par rapport à la réalité et le déclin de l'idée d'un sacrifice nécessaire dans les premières années d'exercice, avec une difficulté particulière dans la mise en œuvre du contrôle d'exécution du contrat<sup>21</sup>.

Dans l'enquête 2024 de son baromètre « Emploi et recrutement », commandée à l'Institut Viavoice<sup>22</sup>, l'Observatoire de la profession des avocats notait que 74 % des cabinets interrogés rencontraient des difficultés pour recruter un-e ou plusieurs collaborateurs ou collaboratrices, contre 31 % pour recruter des associés ou associées et 51 % pour des élèves avocats et avocates. Ce sont 30 % des cabinets qui envisageaient de recruter un ou une avocate. S'il est difficile de connaître la morphologie de la profession par spécialités, il apparaît que les demandes de recrutement sont centrées pour un quart sur le droit commercial, le droit des affaires et le droit de la concurrence et pour un autre quart sur le droit du travail. Vient ensuite le droit immobilier. Les difficultés de recrutement relèvent d'une mesure subjective des répondants et répondantes, même si à peu près 10 % des postes ont été déclarés « non pourvus » dans l'enquête. Plusieurs causes sont identifiées : un manque de candidatures, des candidats et candidates peu motivés, des demandes de rémunération trop hautes ou des candidats et candidates insuffisamment expérimentés. Dans une moindre

19. OMPL, « Juridique. Tensions sur les recrutements », 2023.

20. Cette enquête menée par le Conseil national des barreaux consiste en un questionnaire envoyé aux avocats et analysé par l'Observatoire du CNB.

21. Sophie Ferry, « Attirer et fidéliser les talents : repenser la collaboration ? », *Revue pratique de la prospective et de l'innovation*, n° 1, mai 2023, p. 2-3 ; Conseil national des barreaux.

22. CNB-Viavoice, Enquête emploi – avocats, 3<sup>e</sup> édition, 3 mai 2024.

mesure, l'étude observe des horaires de travail qui ne sont pas acceptés, des domaines d'expertise rares et, dans une faible proportion, un manque d'attractivité du barreau en cause ou du cabinet, des lacunes en matière de compétences relationnelles ou des recrutements effectués en urgence. Parmi les critères de recrutement énoncés, la motivation, l'implication et la persévérance, ainsi que la rigueur et la fiabilité comptaient pour plus de 70 %, contre 31 % pour la spécialité du droit et, plus largement, 53 % pour les *hard skills*, c'est-à-dire les compétences techniques en comparaison des *soft skills* plus humaines, à 96 %. À l'inverse, d'après cette étude, les recrutés potentiels disaient appuyer leur recherche en premier lieu sur la rémunération, la culture interne du cabinet en termes d'organisation du travail, la capacité de se former et les spécialités du cabinet. Par la suite sont mentionnées les possibilités de développement d'une clientèle personnelle, les perspectives d'évolution et la marque ou réputation du cabinet. Ce sont les rémunérations trop faibles, la spécialité saturée et l'expérience exigée ou les horaires de travail demandés qui ont été mentionnés comme un frein par les candidats et candidates.

**Outre le recrutement, l'attractivité se mesure également au maintien dans un cabinet ou dans la profession.** Dans l'enquête 2024 de l'Observatoire, 19 % des répondants et répondantes indiquaient un départ de leur cabinet dans l'année, ce qui ne signifie pas pour autant un départ de la profession. L'enquête note par ailleurs que 60 % des avocats et avocates interrogés sont satisfaits de leurs conditions de vie et de travail, une hausse de 5 points par rapport à 2023 et 9 par rapport à 2022. Ce sont 29 % des collaborateurs et collaboratrices qui envisageaient de quitter la profession dans les trois ans, dans l'enquête 2024 de l'Observatoire, tandis que 25 % envisageaient de travailler dans un autre cabinet, deux chiffres en hausse de plusieurs points par rapport aux enquêtes précédentes. Parmi les enquêtés souhaitant partir de leur cabinet, la rémunération et les conditions de travail constituent leur motivation principale, viennent ensuite les perspectives d'évolution et responsabilités, puis, la lassitude ou le sens du travail ou encore un déménagement<sup>23</sup>.



**Ce sont les rémunérations trop faibles, la spécialité saturée et l'expérience exigée ou les horaires de travail demandés qui ont été mentionnés comme un frein par les candidats et candidates.**

Une approche plus qualitative peut alors permettre d'appréhender les causes du départ d'un cabinet ou de la profession. Une étude réalisée par le cabinet de conseil Sémaphores pour le CNB en 2017<sup>24</sup> reposant sur 43 entretiens avec des avocats et avocates s'est attachée à identifier les « leviers d'attractivité », et a pointé notamment, les raisons des départs. Les enquêtés évoquent, par ordre d'importance, des opportunités et particulièrement des propositions d'embauches par des entreprises, des choix de vie personnels ou la désillusion par rapport à l'exercice de la profession, ainsi que des difficultés professionnelles, notamment pour les avocats et avocates exerçant de manière indépendante. Le rapport souligne l'importance des moments clés des parcours – formation, recrutement, évolution professionnelle et fidélisation –, ainsi que certains facteurs déterminants pour les personnes interrogées – perception de la profession, rémunération, relations humaines, statut. Plusieurs difficultés identifiées concernent l'équilibre entre vie privée et professionnelle, en lien avec la forte féminisation du métier, le management et la gestion des ressources humaines au sein des cabinets, le manque d'intégration dans les équipes et la dimension individuelle de l'exercice, la faible mobilité et la chance réduite de devenir associé, la précarité du statut de collaborateur/collaboratrice, la concurrence (notamment pour les petits cabinets), ou encore la dégradation de la relation client.

Dans ces différentes enquêtes, les causes sont identifiées grâce à des questionnaires ou des entretiens sur des panels représentatifs et donnent une idée des préoccupations des avocats et avocates interrogés. Mais la compréhension des leviers d'attractivité doit également s'appuyer sur une étude plus poussée des phénomènes qui affectent la profession et le travail contemporain.

23. L'enquête a été adressée à un échantillon en ligne de 10 763 avocats, dont 12 % seulement ont répondu, après correction par critères de sexe, d'ancienneté, de région, de mode d'exercice par taille de barreau.

24. Sémaphores, « Étude sur les métiers de la profession d'avocat, lot 3 : Étude exploratoire sur l'attractivité et la fidélisation des avocats », 2019.

## 2. Une identité commune forte et des réalités hétérogènes ?

Pour déplier les différents déterminants de l'attractivité externe, interne et individuelle, il faut interroger les conditions socioéconomiques du travail de l'avocat. Alors que l'on a vu que la profession était marquée par une grande hétérogénéité comme population, comprendre les mécanismes qui jouent aux différents niveaux pour expliquer les parcours appelle à caractériser ce qui fait l'identité commune et ce qui peut être source de différenciations au sein de la profession.

### 2.1. L'identité professionnelle comme projection dans un métier

Dans l'approche empirique d'une profession, il convient de considérer la double dimension de la sociologie et de l'économie du travail avec ses parcours et trajectoires, mais aussi – à l'aide de l'ergonomie et de la psychologie du travail – du travail comme activité, en termes de mise en œuvre de compétences, d'organisation, de risques psychosociaux.

La notion d'identité professionnelle a été éclairée par les travaux du sociologue Claude Dubar<sup>25</sup>. Il a tout d'abord mis en lumière que l'identité professionnelle se construit à l'intersection de trois champs : le travail ou « monde vécu du travail » ; la trajectoire socioprofessionnelle ; et la formation professionnelle, qui recouvre aussi une « vision d'avenir », de sorte qu'elle se conçoit « à la fois comme une *configuration* présentant une certaine cohérence typique et comme une *dynamique* impliquant des évolutions significatives, en réponse aux mutations de l'entreprise ou du marché du travail »<sup>26</sup>. Ces analyses permettent de

distinguer une « identité pour autrui » et une « identité pour soi » – résultats de compromis « intérieurs » entre identité héritée et identité visée, mais aussi de négociations « extérieures » entre identité attribuée par autrui et identité incorporée par soi<sup>27</sup>. Ces travaux constituent une référence incontournable des réflexions plus contemporaines sur les identités professionnelles.

Par exemple, les travaux de Thérèse Roux-Perez pour penser les transformations du métier d'enseignant ont permis de documenter les identités professionnelles, à partir de l'activité, du statut et de l'expérience, des tâches à accomplir et des épreuves à surmonter et aussi des identifications subjectives, des valeurs et significations accordées à la profession par les sujets<sup>28</sup>. Cette auteure insiste tout particulièrement sur le « caractère à la fois stable et mouvant des identités professionnelles<sup>29</sup> ». Les identités professionnelles peuvent être « bousculées par des logiques sociales parfois concurrentes », ce qui aboutit à « l'impossibilité grandissante, pour les acteurs, de se référer à des principes simples et uniques », cela entraînant une expression d'une « forme de brouillage identitaire qui affecte l'image du soi professionnel et la relation à autrui »<sup>30</sup>.



Les identités professionnelles peuvent être « bousculées par des logiques sociales parfois concurrentes », ce qui aboutit à « l'impossibilité grandissante, pour les acteurs, de se référer à des principes simples et uniques ».

27. *Ibid.*, p. 231.

28. Voir Thérèse Roux-Perez, Fanny Salane, « Identités professionnelles en crise(s) ? Des acteurs de l'éducation à l'épreuve des changements », *Recherche et formation*, n° 74, 2013, p. 10.

29. Thérèse Roux-Perez, « Dynamiques identitaires à l'échelle du temps : une étude de cas chez les enseignants d'éducation physique et sportive », *Movement & Sport Sciences*, n° 56, 2005/3, p. 77.

30. Thérèse Roux-Perez, Fanny Salane, « Identités professionnelles en crise(s) ?... », art. cité, p. 10.

25. Claude Dubar (1945-2015) était un professeur émérite de sociologie de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, où il avait fondé en 1995 le laboratoire PRINTEMPS (Professions, Institutions, Temporalités – UMR 8085).

26. Claude Dubar, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, 5<sup>e</sup> édition [1<sup>re</sup> édition 1991], Armand Colin, « Collection U », 2022, p. 181.

Quelques études ont mobilisé la notion d'identité professionnelle pour appréhender l'évolution de certains métiers du droit et de la justice. Reynald Brizais part du postulat que « les professions sont conservatrices » et que « leur consistance identitaire dépend fortement de leur constance ». Il a ainsi démontré que « les magistrats cherchent à maintenir l'idée d'un métier passionnant, intéressant, etc. », mais que « ce propos presque trop systématique » suscite des inquiétudes. Il est révélateur de ce que, à l'instar des professionnels de l'enseignement ou du corps médical, les magistrats soient pris dans un « processus de déqualification sociale » et opèrent ainsi « les mêmes tentatives pour conserver une positivité dans un contexte dégradé d'exercice »<sup>31</sup>. D'autres auteurs ont mobilisé le concept pour étudier le processus d'abandon de la profession d'avocat en vue d'une reconversion. Ils font voir que « la décision de reconversion professionnelle est le produit d'une pluralité de motifs, dont le cumul explique le passage à l'acte » et qu'elle s'inscrit « dans un processus long de reconstruction d'une identité professionnelle »<sup>32</sup>.

**Les identités professionnelles se construisent au fil du temps.** Elles peuvent se structurer **de quatre manières : la régulation de l'attractivité par la profession ; la médiatisation des représentations partagées, notamment par les médias et la fiction ; les transformations et les évolutions** qui permettent de ne pas voir l'attractivité comme une chose figée, mais, au contraire, en rapport avec les transformations historiques et sociales ; **et enfin, les réalités concrètes du travail, comment s'y construit une identité professionnelle**<sup>33</sup>.

## 2.2. La perception externe d'une profession de prestige

Malgré les interrogations sur son hétérogénéité, la profession d'avocat semble pourtant homogène dans son appellation même et

dans l'image qui en ressort. Tout le monde sait ce qu'est un avocat ou du moins croit le savoir. La profession attire des entrants par l'image traditionnelle de l'avocat-défenseur, la stimulation intellectuelle, la diversité des tâches, l'indépendance, le prestige et les opportunités de carrière. Du point de vue de l'attractivité externe, c'est la réalité même de la profession qu'il faut confronter à son image et à ses représentations : est-ce un décalage contemporain, marqué notamment par la fixité de ces images et représentations vis-à-vis des transformations montrées dans cette étude ?



**Tout le monde sait ce qu'est un avocat ou du moins croit le savoir. La profession attire des entrants par l'image traditionnelle de l'avocat-défenseur, la stimulation intellectuelle, la diversité des tâches, l'indépendance, le prestige et les opportunités de carrière.**

Le commun d'une profession est aisé à trouver concernant celle qui nous intéresse. L'avocature est une profession réglementée dotée d'un ordre depuis le haut Moyen Âge – même si la fonction existe depuis l'Antiquité – avec une forme moderne depuis l'émancipation du bâtonnier de l'Église et des ordonnances depuis le xvi<sup>e</sup> siècle. Le barreau est recréé après la révolution en 1810. Le certificat d'aptitude à la profession d'avocat (CAPA), créé en 1941, marque un siècle de constitution de la profession autour d'un ordre, d'une structuration comme profession libérale et de l'uniformisation des coutumes au xix<sup>e</sup> siècle. Le rôle des avocats est alors essentiellement de plaider et le port de la robe s'institutionnalise. La hausse démographique qui a eu lieu dans la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle jusqu'à nos jours, ainsi que l'extension de la profession aux avoués et conseils juridiques viendront profondément modifier l'exercice de la profession.

Aujourd'hui, la profession d'avocat est diverse tout en restant unifiée par une réglementation et un ordre communs. Outre les différenciations de statut, de territoire et de revenus, outre les spécialités, ce sont des

31. Reynald Brizais, « La remise en jeu des places et des identités des magistrats », *Actualité juridique Droit pénal*, n° 11, 2013, p. 590.

32. Claire Dupuis-Surpas, Olivier Cléach, « Avocat un jour, avocat toujours ? Bifurcations dans une profession établie », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 48, n° 2, 2017, en ligne : <http://journalsopenedition.org/rsa/2181>.

33. Voir Justine Arnoud, « Le piège de l'attractivité : des promesses initiales aux réalités du travail », communication pour la journée d'étude « Placer l'activité au cœur de l'attractivité du travail » organisée par la revue *Activités*, CNAM, 1<sup>er</sup> octobre 2025.

métiers différents qui s'exercent entre le conseil et la plaidoirie. Les avocats et avocates sont souvent présentés comme une profession incontournable du droit et de la justice et considérés comme jouant un rôle central dans la vie démocratique d'une société moderne. De ce point de vue, le statut d'avocat est souvent perçu comme valorisant, y compris en dehors de la profession, pour exercer comme juriste ou dans une autre profession réglementée. La structuration autour d'un même diplôme d'accès et d'une même formation dans la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle a sans doute contribué à en rendre attractif l'accès.

En 2017, le rapport rendu par Kami Haeri sur la profession d'avocat observait que le récit de la profession reposait trop sur une image judiciaire qui ne traduisait plus la réalité du service et de l'activité réalisés. Il insistait en outre sur l'adaptation au numérique, la prise en compte de la féminisation et de la diversité et enfin la fluidité du parcours professionnel, alors qu'une carrière n'est plus nécessairement linéaire. Le rapport envisageait différents changements relatifs au statut de la collaboration, à la formation, à une culture de l'innovation ou encore à des espaces collaboratifs et tiers lieux dédiés.

### 2.3. La déontologie, un marqueur identitaire ancien

La notion d'identité professionnelle, comprenant le sentiment d'appartenir à un même groupe et un même ensemble de valeurs, est également étroitement liée aux règles que se donne ce groupe, qu'il s'agisse de la régulation professionnelle ou de la déontologie. L'attachement aux principes déontologiques est fort, s'exprimant différemment selon les parcours, cabinets et domaines d'activité<sup>34</sup>.

**La régulation de la profession est un phénomène relativement récent au sein d'un ordre dont la structuration repose sur l'exercice libéral depuis le Moyen Âge et sur son serment qui a perduré en guise d'unité morale et normative.** La réflexion déontologique a conduit la profession, dès le xix<sup>e</sup> siècle, à affirmer des valeurs, comme le secret professionnel, l'indépendance et la confraternité. Au cours des années 1990, les règles déontologiques ont été

codifiées, uniformisées et institutionnalisées, particulièrement autour de la notion de conflit d'intérêts, sous l'impulsion du Conseil national des barreaux. Elle s'incarne dans les écoles de formation du barreau et au sein des cabinets où l'apprentissage avec les pairs occupe une place importante<sup>35</sup>.

La mise en œuvre de ces principes est ensuite assurée par chaque barreau. La déontologie est ainsi perçue comme un ciment de la profession, protégeant tout à la fois le client, l'image de la profession et les valeurs collégiales, en particulier face à la diversité du métier et à la logique marchande<sup>36</sup>. Certains éléments de la déontologie, telle la garantie du secret professionnel, constituent de véritables avantages concurrentiels, par exemple au regard du statut de juriste d'entreprise. C'est donc un facteur possible d'attractivité externe de la profession.



La déontologie est ainsi perçue comme un ciment de la profession, protégeant tout à la fois le client, l'image de la profession et les valeurs collégiales, en particulier face à la diversité du métier et à la logique marchande.

En effet, les différents travaux et publications sur la profession recensés dans le cadre des ateliers insistent sur des variables qualitatives tenant aux valeurs de justice et au respect mutuel, à la déontologie et à la probité, aux compétences, à l'impartialité, aux modes d'organisation professionnels, aux interactions et aux identités socioprofessionnelles, aux représentations et aux sociologies propres. Le conflit d'intérêts, bien que central, est

35. Entretien avec Gilles Accomando et Clémentine Kleitz, propos recueillis par Nicolas Dendri, « À l'EFB, nous insistons sur le fait qu'être avocat, c'est avoir une déontologie », *Actu-Juridique.fr*, 5 avril 2024, en ligne : <https://www.actu-juridique.fr/professions/deontologie-professions/a-lefb-nous-insistons-sur-le-fait-que-avocat-cest-avoir-une-deontologie/>

36. Camille Chaserant, Sophie Harnay, « La déontologie professionnelle en pratique : enquête sur l'activité disciplinaire de la profession d'avocat », *Revue française de socio-économie*, vol. 16, n° 1, 2016, p. 119-139.

34. Kami Haeri, *op. cit.*

historiquement compris dans une acception très réduite, axée sur la relation client et le réseau que constitue nécessairement sa clientèle.

En pratique, selon l'enquête menée par la sociologue Lola Avril, **l'institutionnalisation de la déontologie au sein des barreaux français est très variée**<sup>37</sup>. Ainsi, certains barreaux sont dotés de commissions de déontologie depuis les années 1990, mais d'autres depuis plus récemment ; l'activité de celles-ci varie également selon les barreaux observés. Seuls les grands barreaux disposent de commissions et de services dédiés, tandis que les plus petits s'en remettent souvent directement au bâtonnier. Cette hétérogénéité suscite des interprétations divergentes de certaines notions, comme le conflit d'intérêts. L'extension de la profession concomitamment à l'essor de la réflexion déontologique fait également débat<sup>38</sup>. Au sein des écoles de formation du barreau, la déontologie ne semble pas constituer un pôle d'intérêt majeur pour les élèves.

**Au-delà des relations avec la clientèle, la déontologie permet aussi de réguler la profession en interne : rapports entre avocats et au sein des cabinets.** Il existe plusieurs sources de potentiels conflits d'intérêts dans le métier d'avocat : la nécessité d'assurer des rôles multiples, la croissance organisationnelle d'un cabinet, les clients, les réseaux sociaux, familiaux et professionnels ou encore les systèmes de rémunération<sup>39</sup>. Bien qu'elle vise à maintenir une bonne entente au sein de la profession, l'application de la déontologie, concernant par exemple les conditions de travail ou les litiges entre avocats, demeure souvent opaque ou inexistante, alors même que dans l'exercice libéral de la profession, le droit du travail ne s'applique pas. La manière dont la déontologie s'est construite chez les avocats a été largement internalisée, ce qui explique le peu de publicité des avis déontologiques rendus par les commissions. Le Conseil national



**Le chemin de l'image de la profession au sein de la société aux représentations qu'en ont les postulants et les entrants à l'exercice du métier est difficile à retracer.**

des barreaux et les différents barreaux publient des avis déontologiques. Dans d'autres pays – les barreaux d'État aux États-Unis, les barreaux provinciaux au Canada, la *Solicitors Regulation Authority* (SRA) et le *Bar Standards Board* (BSB) en Angleterre – ou en France chez les experts-comptables, les décisions disciplinaires individuelles sont quasi systématiquement publiées en ligne.

En l'absence de travaux conduits spécifiquement sur l'impact des règles déontologiques et de leur application au sein de la profession d'avocat, leurs potentiels effets sur l'attractivité de la profession restent à documenter. Le chemin depuis l'image de la profession au sein de la société jusqu'aux représentations qu'en ont les postulants et les entrants à l'exercice du métier est difficile à retracer. C'est pourquoi l'une des recherches en cours sur le sujet, soutenue par l'Institut Robert Badinter (IRB), vise à **examiner les valeurs de la profession**<sup>40</sup> : il s'agit alors de documenter des perceptions.

#### 2.4. Des représentations internes polarisées

Le lien entre la déontologie et l'attractivité de la profession s'incarne dans l'image sociale de l'avocat. Différents travaux ont noté une rupture symbolique dans l'appréhension du métier. Comme le notait le rapport de l'Institut des hautes études sur la justice (IHEJ) et du Centre de recherche et d'étude sur les avocats (CREA) en 2017, **le rôle symbolique de l'avocat est pris entre deux modèles, celui d'un marché**

37. Voir Antoine Vauchez, Lola Avril, Thomas Perroud et Jana Vargovcikova, *Le conflit d'intérêts : une notion sans transparence ? Acteurs, doctrines et pratiques de la régulation déontologique dans les mondes du droit et de la justice*, rapport de recherche pour le GIP Institut des études et de la recherche sur le droit et la justice (IERDJ), mars 2025. Voir également Lola Avril, *Les avocats en professionnels multi-cartes de l'État régulateur européen : genèse, consolidation, contestations (1957-2019)*, thèse de doctorat, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2019.

38. *Ibid.* Les avis rendus concernent souvent le secret professionnel et ses violations, soit une approche centrée sur la relation avec le client. Les commissions interviennent également parfois au nom de la protection de l'image de la profession, même en l'absence de conflit d'intérêts.

39. Susan Shapiro, *Tangled Loyalties. Conflict of Interests in Legal Practice*, University of Michigan Press, 2002.

40. Sophie Harnay (dir.), *L'identité professionnelle des avocats au défi de l'économie ? Une analyse pluridisciplinaire des valeurs de la profession*, rapport de recherche pour le GIP Institut Robert Badinter, à paraître en 2026.

**régulateur comme aux États-Unis et celui d'un savoir expert fondé sur le statut social comme en France**<sup>41</sup>. Selon l'anthropologue Louis Assier-Andrieu, la profession d'avocat est marquée par un dilemme depuis les années 1990 entre un barreau d'affaires ouvert au marché, d'un côté, et le maintien d'une tradition d'indépendance et de liberté associée à une tradition continentale du droit, supposément plus désintéressée, de l'autre<sup>42</sup>.



**L'opposition qui peut sembler caricaturale entre l'exercice indépendant généraliste et le gros cabinet d'affaires anglo-américain permet d'envisager, en réalité, des images polarisées de ce qu'est le métier d'avocat aujourd'hui.**

Entre ces deux figures, plusieurs transformations des imaginaires au sein de la profession peuvent être envisagées : le numérique qui change la nature de l'écriture et des actes, les mobilités qui changent le lieu d'exercice, la place de la justice dans la société dont la mutation produit des effets sur l'auxiliaire de justice qu'est l'avocat, le rôle croissant du conseil vis-à-vis de la plaidoirie, la transparence, l'accès à l'information et la « démocratisation du droit »<sup>43</sup> qui relativisent le statut des professions du droit. Ces évolutions renvoient à un ensemble de métiers au sein de la profession : plaidoirie, intervention dans la procédure, conseil juridique hors de tout litige, médiation ou encore accompagnement de clients, particuliers comme entreprises, dans un ensemble de démarches juridiques. L'opposition qui peut sembler caricaturale entre l'exercice indépendant généraliste et le gros cabinet d'affaires anglo-américain permet d'envisager, en réalité, des images polarisées de ce qu'est le métier d'avocat aujourd'hui.

**C'est dans ce contexte que doivent se lire certains questionnements relatifs à l'identité professionnelle de l'avocat.** Ainsi, l'insertion pérenne des jeunes est souvent présentée comme difficile en raison de l'hyperspécialisation et du développement des grands cabinets, auxquels il est par exemple reproché de remettre en cause l'indépendance du statut de collaborateur et collaboratrice<sup>44</sup>. Les différents travaux empiriques menés auprès d'avocats et d'avocates ou d'élèves avocats montrent combien deux idéaux-types dominent les représentations de la profession – et les aspirations des élèves : d'une part, l'avocat/avocate d'affaires spécialisé·e en fusions-acquisitions et, d'autre part, l'avocat/avocate pénaliste. Cette représentation de la profession ignore largement les autres domaines d'intervention : audiences civiles, droit social, affaires familiales, etc., ainsi que les nouveaux exercices de la profession. La représentation de cabinets d'affaires de grande taille, situés dans les grandes villes, exerce une certaine attraction sur les élèves avocats. Le rôle de conseil paraît sous-valorisé vis-à-vis du rôle judiciaire, avec ses qualités d'éloquence. La proximité entre l'avocat/avocate et le justiciable est peu mise en avant, de même que les vertus managériales ou gestionnaires.

Dans les entretiens réalisés par la sociologue Corinne Delmas<sup>45</sup>, il apparaît que les principes valorisés par les professionnels et professionnelles sont la confraternité, la délicatesse dans les échanges entre avocats/avocates, ainsi que l'indépendance, au sens de l'autonomie au travail et de la capacité de mener un engagement personnel ou social et politique au sein de la profession ou à côté de celle-ci, ainsi qu'à la dimension intellectuelle du métier. À la différence d'une déontologie mise en œuvre par les barreaux, les entretiens avec les avocats et avocates montrent que la régulation des relations entre confrères et consœurs est particulièrement mise en avant, davantage que les règles et valeurs concernant les relations avec le public, les clients ou les partenaires, dont la publicité et la probité, qui ne sont pas évoquées

41. CREA/IHEJ, *op. cit.*

42. Louis Assier-Andrieu, « Justice ou marché : le dilemme des avocats », *Chroniques du juste et du bon*, chapitre 5, Presses de Sciences Po, 2020, p. 129-147

43. CREA/IHEJ, *op. cit.*, p. 33.

44. Claire Dupuis-Surpas et Olivier Cléach, « Avocat un jour, avocat toujours ? Bifurcations dans une profession établie », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 48, 2, 2017, p. 165-183

45. Voir la contribution de Corinne Delmas à Mathieu Disant, Pascale Deumier, Nicolas Barbaroux, Nathalie de Jong, Fanny Jacquolot, Thomas Piazzon, Blandine Thellier de Poncheville, Gatién Casu, Corinne Delmas, Antoine Pelicand, *et al.*, « La QPC en actions. Usages et stratégies des avocats », *Titre VII – Les Cahiers du Conseil constitutionnel*, hors-série, octobre 2020, p. 131-146.

spontanément<sup>46</sup>. Des activités comme le conseil ou le contentieux sont appréciés de manière variable selon la formation et la spécialisation, la structure et le type de parcours.

Pourtant, la représentation médiatique de la figure de l'avocat paraît encore largement dominée par la robe et la plaidoirie. Même si une recension systématique est utile pour affiner cette perception, l'image traditionnelle de l'avocat-défenseur est souvent évoquée dans les médias. À l'inverse, il y a peu de représentations de l'avocat indépendant et généraliste, exerçant dans une structure modeste dans une ville moyenne ou petite, participant à l'accompagnement du justiciable. Une autre représentation populaire de la profession donne à voir des cabinets d'affaires de grande taille, situés dans les grandes villes. L'équilibre entre le rôle du conseil ou la culture judiciaire, de même qu'entre les compétences juridiques et les vertus managériales, est au cœur des écarts entre représentations et réalités de la profession. Dans ce contexte, la communication de la profession qui produit des effets sur les imaginaires du métier d'avocat constitue un enjeu.

---



L'équilibre entre le rôle du conseil ou la culture judiciaire, de même qu'entre les compétences juridiques et les vertus managériales, est au cœur des écarts entre représentations et réalités de la profession.

---

46. *Ibid.*

## 3. Une profession marquée par l'engagement

L'hétérogénéité de la profession dans ses différentes caractéristiques sociodémographiques et de statuts ou même d'exercice coexiste avec la perception d'une identité commune forte. Mais, il est possible d'observer encore plus finement la profession en s'intéressant aux rapports au travail qui la traversent. Les évolutions sociodémographiques de la population des avocats et avocates doivent se lire à l'aune de la matérialité du travail contemporain. Comprendre une population professionnelle exige d'interroger les conditions objectives comme subjectives du travail. Dans la littérature scientifique, la qualité de l'emploi s'entend comme ensemble de caractéristiques comprenant la rémunération, les heures travaillées ou le type de contrat, mais également l'autonomie dans le travail, les perspectives de carrière ou la flexibilité d'organisation.

### 3.1. L'engagement professionnel et l'aspiration à une meilleure qualité du travail

Les enquêtes et recherches menées concernant la profession d'avocat, malgré leur caractère parcellaire, convergent assez largement autour du double constat d'un très fort engagement professionnel des avocats et avocates dans l'exercice de leur métier et d'un regard critique sur les conditions de travail tant matérielles – niveau de rémunération, qualité de l'environnement, etc. – que personnelles – relations au sein de l'équipe et avec la clientèle ou les autres professionnels, perspectives d'évolution, etc. Plusieurs travaux ont mis l'accent sur le décalage marqué entre les aspirations initiales et la réalité de l'exercice professionnel qui peut expliquer une partie des sorties de la profession.

**Des recherches portant sur le travail en général permettent de mieux cerner l'enjeu de la satisfaction au travail.** Coralie Perez et Thomas Coutrot ont analysé le sens au travail



Les objectifs chiffrés, les changements, l'automatisation, la situation de sous-traitance et la verticalité sont ciblés comme des causes majeures de perte de sens.

comme une utilité sociale, une cohérence éthique et une capacité de développement<sup>47</sup>. Le traitement des données de la direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques du ministère de Travail (DARES) leur a permis de montrer que le sentiment d'avoir un travail qui a du sens ne dépend pas de l'âge ou du niveau d'études, mais, d'une part, de la liberté et de l'autonomie dont disposent les enquêtés dans leur travail et, d'autre part, du secteur et du type d'activité. Les objectifs chiffrés, les changements, l'automatisation, la situation de sous-traitance et la verticalité sont ciblés comme des causes majeures de perte de sens. Ainsi, la principale cause de démission tient à une perte de sens au travail pour ces raisons, tandis que les données ne montrent pas que les causes financières, l'âge ou le niveau d'études déterminent ce choix.

L'attractivité du travail repose sur de multiples facteurs dynamiques avec une évolution des aspirations dans le temps<sup>48</sup>. La notion de capabilité, plutôt que celle de compétence, est ainsi parfois évoquée pour souligner le rôle des travailleurs dans les organisations et la centralité du travail dans les vies. Cette notion inspirée de l'économiste

47. Thomas Coutrot et Coralie Perez, *Redonner du sens au travail*, Seuil, coll. « La République des idées », 2022.

48. Voir Justine Arnoud, *op. cit.*, s'appuyant sur Amartya Sen, *Development as Freedom*, Oxford University Press, 2001, et Amartya Sen, *L'Idée de justice*, Flammarion, 2010.

Amartya Sen renvoie à ce que les personnes mettent effectivement en jeu pour produire un travail de qualité<sup>49</sup>. Les conditions de travail contraignantes (techniques humaines et organisationnelles) ou la disparité des statuts (intérim, indépendant, parcours précaires) apparaissent alors comme des facteurs clés dans l'attractivité. La satisfaction au travail est un arbitrage individuel entre ces différents éléments et le souci de bien faire en autonomie, ou encore une attente vis-à-vis du métier exercé. À l'inverse, l'activité empêchée a été analysée par Yves Clot comme une source importante de départs<sup>50</sup>.

La recherche est moins avancée sur les professions libérales en particulier. Or on tend souvent à considérer que ces métiers à haut niveau d'études et à forte autonomie remplissent d'office une partie importante des critères de satisfaction.

### 3.2. L'engagement professionnel source potentielle de risques psychosociaux

L'évolution du rapport au travail dans la profession d'avocat est concomitante à ses transformations contemporaines, en lien avec la compétition, les conflits éthiques, les dilemmes moraux, la survalorisation de l'économie, la culture de l'urgence et de la performance, ainsi que l'augmentation de la charge du travail<sup>51</sup>. C'est pourquoi la profession d'avocat est souvent considérée comme une profession à haut risque de *burn-out*. Les conditions de travail contraignantes, l'isolement professionnel, la surcharge informationnelle et la pression numérique contribuent à cette situation. Le surengagement et les comportements de travail excessifs ont des conséquences négatives sur la santé psychologique et sont une cause de départs par épuisement<sup>52</sup>.

Le sens du travail est défini par la psychologue Estelle Morin comme « un effet de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint

dans sa relation avec le travail »<sup>53</sup>. Ainsi, pour l'avocat et l'avocate, le sens du travail est lié aux conflits entre ses propres valeurs et celles de la profession, du cabinet, du client ou d'un dossier et participe de l'engagement au travail, c'est-à-dire la force affective, comportementale et cognitive, basée sur l'enthousiasme et la persévérance, particulièrement soulignée dans les valeurs de la profession et les raisons de son choix. Plusieurs études et rapports commandés par le CNB ont mis en évidence différentes expressions de mal-être au travail : ils ciblent en particulier la charge de travail, l'insécurité financière et l'isolement professionnel au niveau individuel et le manque de formation et réflexivité au sein des cabinets, soulignant des risques psychosociaux élevés<sup>54</sup>. Plusieurs enquêtes sous forme de sondages relayaient l'idée d'une prévalence du stress au travail et du *burn-out* chez les avocats et avocates : une enquête menée auprès de 1028 répondants et répondantes a montré que près de la moitié des professionnels et professionnelles interrogés se disent très stressés au travail ou proches du *burn-out*<sup>55</sup>. Une étude menée par Karim Berbra, avocat au barreau de Rouen, dans le cadre de la préparation du diplôme universitaire (DU) de conseiller en prévention



C'est pourquoi la profession d'avocat est souvent considérée comme une profession à haut risque de *burn-out*. Les conditions de travail contraignantes, l'isolement professionnel, la surcharge informationnelle et la pression numérique contribuent à cette situation. Le surengagement et les comportements de travail excessifs ont des conséquences négatives sur la santé psychologique et sont une cause de départs par épuisement.

49. Justine Arnoud, *ibid.*

50. Voir Yves Clot, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, coll. « Poche/Essais », 2015, chapitre 2, « La qualité empêchée », p. 39-67.

51. Marion Nickum, *Étude d'un modèle explicatif de la santé psychologique au travail chez les avocats de l'ordre judiciaire*, thèse de doctorat, université de Lille, 2025.

52. *Ibid.*

53. Estelle Morin, *Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel*, rapport R-543 de l'IRSST, 2008, p. 5.

54. Voir le rapport du CNB, *Psychologie au sein des cabinets d'avocats de 2010* ou le rapport de la Commission Prospective et Innovation du CNB, *Bien-être avocat et bien-être de l'avocat : vers un nouveau paradigme*, 2023.

55. *Pamplemousse magazine*, mars 2023, cité par Aude Dorange, « RPS et santé des avocats : Quand le feu sacré s'éteint », *Village de la justice*, 18 janvier 2024.

des risques psychosociaux et management de la qualité de vie au travail de l'université Cergy Paris, évoquait également la vulnérabilité des avocats et avocates aux risques psychosociaux<sup>56</sup>. L'analyse des risques psychosociaux permet de mieux comprendre l'articulation entre un environnement de travail (l'attractivité dite interne) et les situations personnelles (l'attractivité dite individuelle). **Les départs de la profession pourraient alors s'expliquer par une dissociation de l'activité quotidienne d'une part et de son sens d'autre part**, caractérisée notamment par l'existence de conflits éthiques (entre les valeurs personnelles et celles de la profession, du cabinet ou du client)<sup>57</sup>. Dans différents travaux menés aux États-Unis<sup>58</sup>, les caractéristiques relatives au sexe biologique, au fait de travailler en grand cabinet ou en petite structure, d'être racisé ou non, ne permettaient pas d'expliquer le niveau de satisfaction<sup>59</sup>. Les aspirations individuelles, en rapport avec la réalité du travail, notamment du point de vue des parcours et trajectoires qui sont déterminants pour les départs de la profession, apparaissent liées à la fonction même de l'avocat dans la société.

Des travaux de Corinne Delmas montrent que les jeunes avocats et avocates en particulier sont, après de longues études, confrontés à des conditions de travail très exigeantes incluant de fortes amplitudes horaires, une charge de travail intense, une pression élevée et des difficultés d'insertion professionnelle à l'issue de leur stage. Les missions peuvent être parcellarisées et répétitives, empêchant les jeunes avocats et avocates de se projeter et de tisser des relations avec les clients. Initialement attirés par une vision vocationnelle et passionnelle du métier, l'indépendance, la stimulation intellectuelle et la diversité des tâches, ils et elles sont confrontés à une réalité de travail exigeante et

décevante<sup>60</sup>. Ils et elles décrivent souvent une surcharge de travail, des horaires excessifs, un sentiment de « petite main » ou de travail répétitif dans les grandes structures, ainsi qu'un manque de reconnaissance et une perte de sens, notamment due à l'hyperspécialisation. Les travaux du sociologue Laurent Willemez ont montré que la pression des clients et le souci de ne pas faire d'erreurs sont également des facteurs de désengagement des jeunes avocats et avocates. L'entrée dans la profession renforce ainsi des inégalités selon la capacité à accéder aux plus gros cabinets et à constituer une clientèle : le genre et le milieu d'origine d'un jeune avocat ou avocate ont un impact négatif sur son insertion dans la profession, tandis que de nombreux avocats et avocates exercent dans des territoires et auprès de clientèles qui ne permettent pas une activité pérenne<sup>61</sup>.

### 3.3. Des conditions de travail en question face à l'intensification

Deux modèles théoriques peuvent être mobilisés pour étudier la santé au travail<sup>62</sup>. Suivant une première approche, la détresse psychologique au travail peut dépendre des interactions entre les exigences professionnelles – la charge de travail, l'isolement, l'indépendance – et les ressources professionnelles et personnelles qui peuvent être mobilisées – l'autonomie, le statut de collaborateur, la résilience et la satisfaction. Selon un autre modèle théorique, celui du déséquilibre effort-récompense, le mal-être au travail provient d'une dissociation entre la quantité d'efforts fournis dans le travail et sa rétribution, terme qui inclut la rémunération, mais également la reconnaissance sociale et professionnelle. Tous ces éléments influencent le niveau d'engagement, représentant la synthèse des ressources mobilisées pour réaliser différentes exigences et recevoir certaines récompenses dans le cadre professionnel.

Plus largement, de nombreux travaux et témoignages font le constat d'un domaine du droit et de la justice en crise<sup>63</sup>, avec des

56. Karim Berbra, « L'exposition des avocats du barreau de Rouen aux risques psychosociaux », 2024, disponible en accès libre sur : [https://www.village-justice.com/articles/IMG/pdf\\_rapport\\_rps\\_2024.pdf](https://www.village-justice.com/articles/IMG/pdf_rapport_rps_2024.pdf). En se fondant sur un questionnaire réalisé auprès de 237 avocats sur 534 au sein du barreau, le rapport exprime la sensation d'une surcharge de travail (67 %) et d'un travail dans l'urgence (69 %), souvent au-delà de 45 heures par semaine (73 %). La grande majorité des avocats interrogés se dit « tout le temps » ou « très souvent » stressé (76 %) et un tiers se sent « à bout de forces » (27 %). Mais, à l'inverse, les répondants sont largement satisfaits de leur autonomie (68 %) et de la reconnaissance au travail dans leur cabinet (76 %) et par les clients (71 %). Malgré de grandes difficultés exprimées, la très grande majorité des personnes interrogées se disent satisfaites de leur travail (83 %).

57. Marion Nickum, *op. cit.*

58. Travaux présentés par Fabienne Lense dans le cadre des ateliers provenant de l'état de la littérature en cours pour la recherche précitée.

59. Voir les travaux d'Isabel Boni-Le Goff *et al.*, *infra*.

60. Corinne Delmas, « La QPC en actions. Usages et stratégies des avocats », *op. cit.*

61. Laurent Willemez, « Avocats : du professionnel au politique », *Savoir/Agir*, n° 16, 2011/2, p. 71-76.

62. Marion Nickum, *op. cit.*

63. Voir l'étude de l'IERDJ, *Le travail en juridiction*, 2025.

conditions de travail de plus en plus difficiles et délétères, une précarité et une instabilité des rémunérations croissantes du point de vue des enquêtés et une difficulté à fidéliser la clientèle. Les auteurs parlent également d'une **intensification et d'une complexification du travail, notamment lié à la « surcharge normative »**. Les avocats et avocates évoquent également les contraintes liées à leurs relations avec les tribunaux et les magistrats et magistrates, ainsi qu'avec leurs clients et leurs confrères, dans un contexte de charge de travail accrue. La sursollicitation numérique (appels téléphoniques, courriels, textos), exercée notamment par les clients, qui est vécue comme l'exigence d'une disponibilité immédiate de l'avocat, est souvent évoquée.



La sursollicitation numérique (appels téléphoniques, courriels, textos), exercée notamment par les clients, qui est vécue comme l'exigence d'une disponibilité immédiate de l'avocat, est souvent évoquée.

D'autres travaux montrent que les évolutions des organisations de travail des professions d'expertise, comme le conseil et le droit, caractérisées notamment par la taille plus importante des cabinets, s'accompagnaient d'une forme d'**intensification du travail**. Dans les métiers du conseil, par exemple, cette évolution est associée à une forme d'usure du consultant soumis à une forte pression et une grande charge de travail, ainsi qu'à des exigences de proactivité et de productivité dans un contexte de forte concurrence commerciale<sup>64</sup>. Ce phénomène d'insatisfaction au travail chez les avocats et avocates, incluant ses conséquences sur la vie privée et professionnelle, a été qualifié par Jean Stefancic et Richard Delgado de « *high-pay misery* »<sup>65</sup>.

64. Isabel Boni-Le Goff, « Ni un homme, ni une femme, mais un consultant. Régimes de genre dans l'espace du conseil en management », *Travail et Emploi*, n° 132, 2013, p. 21-34.

65. Jean Stefancic, Richard Delgado, *How Lawyers Lose Their Way: A Profession Fails its Creative Minds*, Duke University Press, 2005.

**Les études précitées soulignent l'importance des débuts de carrière sur la suite de la trajectoire.** Elles montrent également que la satisfaction matérielle est négativement corrélée aux autres dimensions de la satisfaction, mettant en évidence une sorte d'arbitrage entre, d'une part, les dimensions de rémunération, de prestige et d'évolution et, d'autre part, celles de signification et d'intérêt intrinsèques du travail. Les travaux menés en France et aux États-Unis permettent ainsi d'éclairer la satisfaction au travail des avocats et avocates en notant un mal-être particulier, notamment dans les premières années d'exercice. Si ces facteurs peuvent expliquer des départs du point de vue interne ou individuel, toute situation de mal-être ne donne pas nécessairement lieu à un départ. Ces différentes études permettent de poser un point essentiel à la compréhension d'une attractivité nécessairement multidimensionnelle : s'il y a un mal-être ou malaise général chez les professionnels de la justice et du droit ou chez les avocats, en particulier avec la prévalence forte notée plus haut, comment ce secteur peut-il bien se porter dans sa globalité ? Comment des individus, avec leurs parcours propres et les spécificités des trajectoires dans différentes situations (genre, cabinets, spécialités, etc.) subissent-ils l'impact de la situation plus générale ?

#### 3.4. La recherche d'indépendance et la vocation au cœur de la satisfaction des avocats

La spécificité de la profession tient à l'exercice libéral qui porte des valeurs d'autonomie et d'indépendance marquées. Une étude de grande ampleur, conduite notamment par Isabel Boni-Le Goff<sup>66</sup>, de 2015 à 2018, auprès de barreaux français et suisses, s'appuyant sur des entretiens avec 2 000 avocats et avocates à la moyenne d'âge de 34 ans, a révélé un très

66. Isabel Boni-Le Goff, Éléonore Lépinard, Nicky Le Feuvre, Grégoire Mallard, « A Case of Love and Hate. Four Faces of Alienation among Young Lawyers in France and Switzerland », *Law and Social Inquiry*, 2020, vol. 45/2, p. 279-303, et Isabel Boni-Le Goff, Éléonore Lépinard, Nicky Le Feuvre, Grégoire Mallard, « Switzerland. The End of Prosperity in the Age of Globalisation? », dans Richard Abel et Ole Hammerslev (dir.), *Lawyers in 21st-Century Societies*, vol. 1: National Reports, Oxford, Hart Publishing, 2020, travaux menés dans le cadre d'un projet de recherche intitulé *Gendered Globalization of the Legal Professions. Comparing the Early-Stage Careers of Law*.

haut niveau de vocation et de satisfaction (53 % de retours positifs en France), et, dans le même temps, un haut niveau de répondants et de répondantes envisageant de quitter la profession (41 % en France). Parmi les facteurs de satisfaction retenus, l'indépendance associée au métier est citée en premier, avec également la « beauté du métier », le « sentiment d'utilité » et la rémunération. Mais, ces éléments positifs sont pondérés par autant de déceptions : le manque de reconnaissance, l'assignation à un travail répétitif et de « petite main » ne constituant qu'un rouage au sein de grandes structures, ainsi que le fait d'être dépendant des aléas temporels (dépassements d'horaires). D'autres déceptions, survenant dans les premières années de la carrière, peuvent être liées à un sentiment plus général de délitement de la pratique du droit, d'une perte de sens, traduisant une interprétation presque dépressive de l'état général du droit. Des avocats et avocates exerçant en petite structure évoquent également les incertitudes matérielles, liées notamment à de faibles rémunérations. De nombreuses discriminations liées à la grossesse sont également relevées. L'enquête identifie plus particulièrement trois éléments contribuant le plus fortement à la satisfaction générale des avocats et avocates en début de carrière. Le premier élément concerne tous les types de personnes interrogées, quels que soient leur genre ou leur type d'exercice : c'est le fait d'avoir été victime ou témoin d'injustice qui peut affecter très négativement les avocats et avocates interrogés. Le deuxième facteur de satisfaction essentiel concerne les perspectives de progression professionnelle. Le statut d'associé, tout comme l'exercice au sein d'un cabinet international, constitue des éléments positifs. Inversement, les avocats et avocates interrogés considèrent le fait d'exercer en France comme limitant leurs possibilités d'évolution. L'enquête relevait également qu'ils et elles déplorent l'hyperspécialisation de la pratique du droit aboutissant à un sentiment d'ennui profond et de manque d'utilité sociale<sup>67</sup>. Enfin, le troisième pivot identifié concerne l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. L'enquête conclut par ailleurs qu'à variables équivalentes, la taille de la structure produit des effets sur le rapport au

métier clairement différenciés. Là où les grands cabinets peuvent produire un fort sentiment de perte de sens, les plus petits déplorent le manque de perspectives.



**L'enquête conclut par ailleurs qu'à variables équivalentes, la taille de la structure produit des effets sur le rapport au métier clairement différenciés. Là où les grands cabinets peuvent produire un fort sentiment de perte de sens, les plus petits déplorent le manque de perspectives.**

L'indépendance et la maîtrise du travail produit constituent des facteurs essentiels à la satisfaction globale. Le sentiment d'autonomie et de latitude décisionnelle est significativement plus élevé chez les associés/associées. Les perspectives de progression et l'accès à un statut d'associé/associée sont des contributeurs majeurs à la satisfaction générale et un moyen d'éviter le désengagement. Le statut de collaborateur/collaboratrice est souvent perçu comme hybride ou comme un salariat déguisé par les enquêtés, combinant les inconvénients du statut libéral sans les avantages du salariat<sup>68</sup>. Les collaborateurs et collaboratrices ressentent une subordination non légalement explicite, mais bien réelle, une difficulté à développer leur propre clientèle et sont exposés à un statut peu protecteur en cas de rupture de la collaboration (pas de droits au chômage, notamment). L'accès au statut d'associé/associée, pourtant un fort levier de satisfaction et d'autonomie, est souvent perçu comme difficile, voire impossible. Cette situation engendre de l'incertitude et un sentiment de moindre bien-être psychologique et de résilience comparée aux associés, agissant comme une source de démobilité et un facteur déterminant dans la décision de quitter la profession<sup>69</sup>.

67. Voir également *supra*, 2. Une identité commune forte... sur l'importance de l'indépendance comme valeur professionnelle.

68. Isabel Boni-Le Goff *et al.*, « A Case of Love and Hate », art. cité. 69. *Ibid.*

### 3.5. Les collectifs de travail des cabinets et le statut professionnel au cœur de l'engagement au travail

La qualité du management et les relations interpersonnelles sont des facteurs importants de la satisfaction au travail. Les spécificités du métier d'avocat apparaissent alors : une profession réglementée, structurée en cabinet, reposant largement sur un statut libéral incluant une dimension entrepreneuriale importante – gérer son propre travail, répondre à une clientèle, la constituer, etc. C'est également ainsi qu'il faut entendre le souci des recruteurs de trouver des collaborateurs et collaboratrices dotés des *soft skills*, c'est-à-dire de compétences humaines adaptées au métier. Avec la hausse de l'activité et de la complexité du droit, la dimension interpersonnelle du travail en cabinet devient de plus en plus importante, dans une logique de coopération et non seulement de compétence juridique<sup>70</sup>.

Or la recherche de Marion Nickum met en évidence chez les avocats et avocates un risque de *workaholisme*, c'est-à-dire de comportements de travail excessifs, associés à une compulsion, un sentiment pulsionnel d'obligation à travailler qui va de pair avec des éléments de culture d'organisation et de cabinet<sup>71</sup>. Il est également observé que le bien-être est plus élevé chez les associés/associées que chez les collaborateurs/collaboratrices. Ils et elles évoquent encore le sentiment de devoir faire leurs preuves à l'égard des associés/associées, souvent perçus comme des employeurs, tout en devant développer une activité indépendante en parallèle. Dans les cabinets s'expriment ainsi de fortes attentes vis-à-vis des collaborateurs et collaboratrices en termes d'efficacité immédiate. La pratique d'un management trop contrôlant ou autoritaire contribue également au mal-être au travail, de même que le manque de communication, voire d'équité, qui peuvent lui être associés. Dans de nombreux entretiens, il en découle un sentiment de non-reconnaissance exerçant un déséquilibre efforts-récompense<sup>72</sup>. Dans les petites organisations en particulier, la capacité à motiver, avec un management direct et informel, est centrale, tandis que dans les grandes, la justice organisationnelle, qui suppose que tous

les employés soient traités de la même manière et participent aux processus décisionnels, joue un rôle majeur<sup>73</sup>. Dans le second cas, un management professionnalisé, hiérarchisé et structuré peut entrer en conflit avec la logique et la culture professionnelles de l'avocat, axées sur l'autonomie, l'expertise individuelle et la qualité de la réflexion juridique, en particulier pour les collaborateurs. Dans les entretiens menés par Corinne Delmas, le collectif de travail est évoqué par les avocats et avocates comme plus ou moins fonctionnel et les relations de travail perçues comme plus ou moins humaines<sup>74</sup>. Le travail est cependant souvent décrit comme assez individualiste et parfois conflictuel. La proximité peut être appréciée dans les petites structures, en tant qu'elle contribue à former une ambiance de travail plus humaine.



**Dans les cabinets s'expriment ainsi de fortes attentes vis-à-vis des collaborateurs et collaboratrices en termes d'efficacité immédiate. La pratique d'un management trop contrôlant ou autoritaire contribue également au mal-être au travail, de même que le manque de communication, voire d'équité, qui peuvent lui être associés.**

Ces éléments peuvent jouer sur l'attractivité interne des cabinets, selon les conditions de travail permises par les différents cabinets. Mais, l'attractivité est également un phénomène marqué par des évolutions collectives du métier. **L'hypothèse de la recherche menée par l'équipe de Sophie Harnay est que la construction de l'identité professionnelle par des valeurs individuelles et communes a été perturbée par un changement de logique interne à la profession, en particulier avec un rôle croissant du management dans des structures de plus en plus grosses et des activités**

70. Voir Philip Milburn, « Le métier d'avocat en transition. Réflexions autour des tables rondes », *Les Cahiers de la Justice*, n° 3, 2020/3, p. 439-447

71. Marion Nickum, *op. cit.*

72. *Ibid.*

73. Corinne Delmas, « La QPC en actions. Usages et stratégies des avocats », *op. cit.*

74. *Ibid.*

**de plus en plus complexes**<sup>75</sup>. Toutefois, au regard des données et analyses existantes, il est difficile d'évaluer l'impact de la confrontation à la nature entrepreneuriale du métier d'avocat sur le taux de départ de la profession.

### 3.6. La persistance d'inégalités et de discriminations

À ces constats liés à la situation de collaborateurs et collaboratrices s'ajoute la situation particulière des femmes avocates. La féminisation de la profession s'accompagne d'inégalités importantes : l'impact du déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est d'autant plus ressenti que les inégalités genrées persistent largement en dehors du travail (notamment charges familiales et charge mentale). La perception d'une dépendance des collaborateurs et collaboratrices vis-à-vis des cabinets est alors renforcée par des inégalités qui pondèrent négativement l'équilibre personnel et professionnel, comme le montrait un rapport du Défenseur des droits en 2018<sup>76</sup>. **Or les femmes sont les plus nombreuses à quitter la profession, puisqu'elles représentent 67 % des départs.**



**Des discriminations liées à la grossesse sont également relevées et les femmes ressentent plus lourdement les contraintes liées au travail, notamment le congé parental et un retour difficile.**

Nous avons exposé (voir *supra*) combien le fait de déclarer avoir été victime ou témoin d'une discrimination ou de traitements inégalitaires a un impact sur le niveau de satisfaction chez les avocats et avocates. Or la féminisation de

la profession d'avocat qui a accompagné son augmentation numérique a généré de fortes inégalités, voire une marginalisation dans l'accès aux positions de pouvoir qui peut être associée à un plafond de verre<sup>77</sup>. De fait, **au bout de dix ans d'exercice professionnel en France, moins de 40 % de femmes auront le statut d'associées et 30 % auront quitté ce champ professionnel.** La recherche de Isabel Boni-Le Goff déjà mentionnée précise que la possibilité de devenir associée est perçue comme plus aisée pour une avocate suisse que française, en raison d'une plus grande rigidité du marché en France et d'un manque de passerelles institutionnalisées pour le retour à la profession<sup>78</sup>.

Des discriminations liées à la grossesse sont également relevées et les femmes ressentent plus lourdement les contraintes liées au travail, notamment le congé parental et un retour difficile. Si toute la profession exprime le sentiment d'être envahi ou débordé par la clientèle au nom d'une norme de disponibilité permanente, tous les avocats et avocates ne disposent pas des mêmes ressources personnelles pour y faire face, à l'intersection des rapports de genre et des configurations familiales ainsi que des positions dans la carrière : les femmes sont ainsi plus durement touchées<sup>79</sup>.

Ces inégalités et discriminations au sein de la profession doivent pouvoir être qualifiées et quantifiées de manière plus systématique et sur le long terme, dans une profession qui, par ailleurs, est hétérogène.

### 3.7. Les jeunes générations au travail

**Les lectures d'âge ou générationnelles sont souvent mobilisées pour expliciter le rapport contemporain au travail.** Les jeunes générations d'avocats et avocates exprimeraient une plus forte volonté de protection et de préservation de leur vie privée et seraient moins enclines à accepter la surcharge horaire et le surengagement. Les entretiens menés avec de

75. Sophie Harnay (dir.), *L'identité professionnelle des avocats au défi de l'économie ?...*, op. cit.

76. « Conditions de travail et expériences des discriminations dans la profession d'avocate en France », rapport du Défenseur des droits, mai 2018.

77. Voir Isabel Boni-Le Goff *et al.*, « A Case of Love and Hate », art. cité.

78. *Ibid.*

79. Marion Flécher, Muriel Mille, Hélène Oehmichen, Gabrielle Schütz, « Une clientèle envahissante ? Les temporalités des avocat-e-s en droit de la famille », *La Nouvelle Revue du travail*, n° 17, 2020, en ligne : <https://journalsopenedition.org/nrt/7292>.

jeunes avocats et avocates par Marion Nickum indiquent effectivement qu'ils acceptent mal cette surcharge horaire et ce surengagement et expriment une plus forte volonté de protection et de préservation de leur vie privée, ainsi qu'une plus grande facilité à quitter leur profession<sup>80</sup>. **Mais ces lectures doivent être nuancées**, ne serait-ce que parce que les notions de générations X, Y ou Z ne sont pas des catégories sociologiquement homogènes. Elles renvoient souvent à une vision idéalisée du passé ou de l'avenir. Une population de la même classe d'âge est très hétérogène et plurielle selon les parcours et les origines. Une classe d'âge renvoie surtout à des effets d'âge – être jeune sur un marché du travail ou dans une activité – plus que de génération, c'est-à-dire une expérience partagée<sup>81</sup>, comme l'augmentation et l'intensification de la charge du travail qui s'opèrent depuis les années 1990-2000. Ainsi, de nombreux discours<sup>82</sup> évoquent des valeurs propres aux générations dites jeunes<sup>83</sup>, c'est-à-dire jeunes aujourd'hui, sans disposer de données comparant les générations au moment où elles avaient le même âge<sup>84</sup>. Des travaux de recherche<sup>85</sup> tendent néanmoins à montrer qu'il n'existe pas de différence probante entre les générations enquêtées et que ce sont plutôt les représentations que les professionnels et autres travailleurs ont des jeunes générations qui insistent sur ces différences. D'autres considèrent que les aspirations exprimées concernent tous les travailleurs<sup>86</sup>. La recherche en sociologie du travail montre que ce sont plutôt les conditions socioéconomiques du travail, l'extension de celui-ci à tous les aspects de la vie et l'espoir de mobilité

sociale par rapport à la génération précédente qui expliquent le rapport d'une classe d'âge au travail, et particulièrement celle des jeunes qui sont en situation d'entrer sur le marché du travail<sup>87</sup>.



**Les jeunes générations d'avocats et avocates exprimeraient une plus forte volonté de protection et de préservation de leur vie privée et seraient moins enclines à accepter la surcharge horaire et le surengagement.**

Au-delà, un rapport de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) et du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC) de 2023, réalisé à partir d'un panel en ligne de 4500 jeunes de 15 à 30 ans, note **qu'il n'y a pas de différence notable entre les classes d'âge quant aux attentes vis-à-vis du travail**, les différences observées renvoyant avant tout aux différences de catégorie socioprofessionnelle, de genre et de situation d'activité<sup>88</sup>. Le sociologue Camille Peugny observe une dégradation objective des conditions de travail des moins de 24 ans, mais, s'agissant des rapports subjectifs au travail, il estime que les études démentent un recul du sens du collectif, de l'implication ou des aspirations différentes d'autres classes d'âge vis-à-vis du travail<sup>89</sup>.

**Si la population jeune présente quelques différences par rapport à d'autres classes d'âge dans leur rapport au travail, ce sont surtout des différences intragénérationnelles**

80. Voir Marion Nickum, *op. cit.*

81. Voir Karl Mannheim, *Le problème des générations*, traduit par Gérard Mauger et Nia Perivolaropoulou, Nathan, 1990 ; Gérard Mauger, *Âge et générations*, La Découverte, 2015.

82. Voir par exemple « Le rapport des jeunes au travail, une révolution silencieuse », *Le Monde*, 23 janvier 2022.

83. Jérôme Fourquet et Jérémie Peltier, *Grosse fatigue et épidémie de flemme : quand une partie des Français a mis les pouces*, Fondation Jean Jaurès, 11 novembre 2022.

84. Pour une critique, voir Angélie Escafré-Dublet et Lionel Keszenbaum, « Génération : un concept à utiliser avec modération ? », *The Conversation*, 16 juin 2021.

85. François Pichault et Mathieu Pleyers, « Pour en finir avec la génération Y. Enquête sur une représentation managériale », Congrès de l'AGRH, 2010, en ligne : <https://orbi.uliege.be/handle/2268/88548#details>. Voir également, présentant néanmoins quelques différences, Franck Brillet, Patricia Coutelle, Annabelle Hulin, « Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y », *Management et prospective*, vol. 19, n° 5, 2019, p. 69-88.

86. Suzy Canivenc, *Les jeunes, des travailleurs comme les autres. Comment les entreprises peuvent-elles mieux répondre aux attentes des salariés ?*, Chaire FIT2, Les Presses des Mines, 2023, en ligne : <https://www.chairefit2.org/publications/les-jeunes-des-travailleurs-comme-les-autres/>.

87. Florence Ihaddadene, « Les jeunes ont un autre rapport au travail », dans Marie-Anne Dujarier (dir.), *Idées reçues sur le travail. Emploi, activité et organisation*, Le Cavalier Bleu, 2023, p. 159-166. Voir également Tania Saba, « Les valeurs des générations au travail : les introuvables différences », *Gérontologie et société*, vol. 39, n° 153, 2017, p. 27-41.

88. Clara Ponton, Roxane Saumin, Charlotte Millot, Sandra Hoibon, *Le rapport des jeunes au travail en 2023. Résultats du baromètre DJEPVA sur la jeunesse*, INJEP Notes et rapports, novembre 2023, en ligne : <https://injep.fr/publication/le-rapport-des-jeunes-au-travail-en-2023/>

89. Camille Peugny, « Les jeunes sont-ils des travailleuses et travailleurs comme les autres ? », dans Bruno Palier (dir.), *Que sait-on du travail ?*, Presses de Sciences Po, coll. « Que sait-on ? », 2023, p. 440-451, rejoignant les conclusions de Suzy Canivenc, *op. cit.*

**qui apparaissent.** Plutôt que de parler d'une volonté de moins travailler, il vaut alors mieux interroger les rapports au travail selon les différentes positions et situations. Les travaux sur les âges et les générations insistent sur l'entrée dans la vie adulte, qui se trouve décalée dans le temps avec l'allongement des études et les formes de contrats courts ou intérimaires, une entrée en couple et une procréation plus tardives<sup>90</sup>.

Concernant la profession d'avocat, en l'absence d'étude spécifique – quand bien même l'étude *Gendered Globalization of the Legal Professions* citée plus haut sur la satisfaction porte sur une population à la moyenne d'âge de 34 ans – ou, en tout cas, de recoupements statistiques probants, seuls peuvent être identifiés des vécus différenciés selon l'âge. Chez les avocats et avocates en particulier, le début du parcours est identifié comme le plus mal vécu et menant au plus grand nombre de départs, dans les cinq premières années d'exercice du collaborateur et de la collaboratrice. Il conviendrait toutefois de vérifier le postulat selon lequel tous les nouveaux entrants dans la profession d'avocat sont bien jeunes en âge.



Plutôt que de parler d'une volonté de moins travailler, il vaut alors mieux interroger les rapports au travail selon les différentes positions et situations.

<sup>90</sup>. Voir les travaux de Marie Bergström et d'Emmanuelle Santelli.

## 4. Une profession dans un marché des services juridiques en mouvement

Dans une profession libérale, les motivations individuelles paraissent particulièrement fortes pour expliquer le choix d'exercer selon les différentes modalités possibles. Il ne s'agit pas seulement d'un marché du travail, puisque la plupart des avocats et avocates exercent en libéral, mais d'un marché de services dans lequel les professionnels et professionnelles sont en situation de concurrence réglementée. Or, le marché des services juridiques comme la profession d'avocat sont hétérogènes avec des transformations qui se déclinent différemment selon les segments de ce marché, les types de cabinets et les spécialités des avocats et avocates. Examiner ce marché dans ses différentes caractéristiques ainsi que ses évolutions, peut-il être un moyen d'expliquer les mouvements au sein de la population des avocats et avocates ?

### 4.1. La pression concurrentielle constante dans un marché élargi

Les transformations du marché des services juridiques ont accompagné la hausse démographique de la profession d'avocat. En Europe, la profession d'avocat s'est libéralisée depuis les années 2000 avec pour effets attendus une hausse de l'offre, une diminution globale des tarifs, de nouveaux modes de gouvernance. La judiciarisation du risque et une certaine démocratisation de l'accès à l'information juridique, permises notamment par les nouvelles technologies, peuvent constituer des facteurs d'accroissement de la demande. Un « choc réglementaire »<sup>91</sup> a alors

accompagné les transformations économiques et technologiques de la profession d'avocat. Selon les travaux de Sophie Harnay et Camille Chaserant, la concurrence accrue n'a ainsi pas amené à une baisse des prix, mais donné lieu à une hétérogénéité des prestations<sup>92</sup>.



Du point de vue économique, l'attractivité doit alors être comprise à trois niveaux : celui de la profession dans sa globalité, celui des sous-segments du marché et celui des individus qui entrent ou sortent de ce marché et, une fois sur ce marché, y proposent un service.

Or le développement de grands cabinets et le maintien d'un grand nombre de petits cabinets généralistes segmentent le marché des avocats avec des logiques commerciales et des clientèles bien différentes<sup>93</sup>. Du point de vue économique, l'attractivité doit alors être comprise à trois niveaux : celui de la profession dans sa globalité, celui des sous-segments du marché et celui des individus qui entrent ou sortent de ce marché et, une fois sur ce marché, y proposent un service. Dans ce contexte, le modèle économique classique du métier, qui

91. Camille Chaserant et Sophie Harnay, « Rationalité et (dé) réglementation de la profession d'avocat : une analyse de la concurrence sur le marché des services juridiques », *Revue économique*, vol. 67, 2016/HS1, p. 171-183.

92. *Ibid.*, et Camille Chaserant et Sophie Harnay, « Régulation de la qualité des services juridiques et gouvernance de la profession d'avocat », *Revue internationale de droit économique*, vol. 29, n° 3, 2015, p. 333-356. Voir également Sophie Harnay (dir.), *Régulations professionnelles et pluralisme juridique : une analyse économique de la profession d'avocat*, Rapport de recherche pour le GIP Mission de recherche Droit et Justice, 2013.

93. Christian Bessy, « Organisation des cabinets d'avocats et marchés des services juridiques », *Revue d'économie industrielle*, 2016, n° 155, p. 41-69. Voir également Christian Bessy, *L'organisation des activités des avocats : entre monopole et marché*, LGDJ, Lextenso, 2015.

voyait les grands cabinets recruter beaucoup de collaborateurs et collaboratrices et offrir aux meilleurs et meilleures le statut d'associé/associée, est-il encore attractif ? La reconversion en juriste d'entreprise est perçue comme une voie de sortie facilitée, ce métier étant jugé attractif en offrant un cadre plus serein et protecteur. Le manque de données sur les trajectoires de sortie de la profession ne permet néanmoins pas de dépasser ce constat souvent partagé.



**La reconversion en juriste d'entreprise est perçue comme une voie de sortie facilitée, ce métier étant jugé attractif en offrant un cadre plus serein et protecteur.**

En revanche, l'idée d'une carrière dans la profession d'avocat s'effrite depuis de nombreuses années, avec des mobilités au sein des segments de marché et plus largement du marché du droit, qui s'élargit. Déjà en 2010, Christian Bessy notait que l'élargissement du marché professionnel des avocats, avec une grande variété de modèles et d'activités, ainsi que des carrières marquées par des départs, posait un problème de financement de la formation de la profession, puisque les écoles de formation du barreau assument les coûts de formation des avocats et avocates, y compris celles et ceux qui quittent l'exercice<sup>94</sup>.

**Dans ce contexte, la profession d'avocat et ses reconversions possibles démontrent en elles-mêmes l'attractivité de la formation, du statut et de l'image de l'avocat.** La considération du statut de l'avocat – professionnel libéral et collaborateur d'un cabinet ou totalement indépendant – sur un marché des services juridiques permet de lier les considérations contemporaines sur le travail et l'économie concrète qui affectent l'exercice de la profession.

94. Christian Bessy, « Les avocats, un marché professionnel déstabilisé », *Formation emploi*, n° 110, 2010, p. 35-48.

## 4.2. Une profession à la forte dimension entrepreneuriale

Considérer la profession d'avocat sur son marché permet de comprendre les transformations qui affectent la profession, au-delà du statut qui en fait l'unité. La recherche en cours que dirige Sophie Harnay s'intéresse à la tension entre l'impératif déontologique et la logique économique à laquelle la profession est soumise<sup>95</sup>. Quatre axes sont alors explorés : la pluralité de l'identité professionnelle collective, le bien-être au travail, les divergences entre identités professionnelles collectives et individuelles et les moyens par lesquels la profession et les avocats et avocates construisent leur identité professionnelle et gèrent les conflits de valeurs internes à la profession (éducation et formation, engagement, serment, déontologie).

L'attractivité globale de la profession peut être distinguée des sous-segments de marché, expliquant l'inquiétude autour de l'attractivité depuis les années 2000. Au-delà des départs individuels, la profession d'avocat en France est numériquement moins importante que dans d'autres pays de taille et de système économique comparables. Le ratio d'avocats par rapport au nombre d'habitants (79 pour 100 000 habitants en 2011) est assez nettement inférieur à ceux de l'Allemagne (184 pour 100 000 habitants) ou de l'Italie (250 pour 100 000 habitants), même en y intégrant la population des juristes d'entreprise, estimée à 16 000 juristes pour 78 000 avocats et avocates<sup>96</sup>.

Au-delà des sous-segments du marché, à l'échelle individuelle, le « sentiment d'intensité concurrentielle »<sup>97</sup> a une influence sur les systèmes de valeurs mobilisés et les raisons poussant à quitter la profession, en fonction de la place que chaque individu est prêt à accorder à la rémunération ou à la satisfaction liée au travail. Les désalignements au niveau des valeurs individuelles ne recoupent alors pas forcément l'identité professionnelle globale et se différencient selon les sous-segments

95. Sophie Harnay (dir.), *L'identité professionnelle des avocats au défi de l'économie ?...*, *op. cit.*

96. Voir l'étude *Profession avocat. Les chiffres clés de six pays de l'Union européenne*, de mars 2013, des instances de la profession, dont le CNB, dans huit pays européens.

97. Sophie Harnay (dir.), *L'identité professionnelle des avocats au défi de l'économie ?...*, *op. cit.* L'étude choisit de ne pas suivre les typologies classiques entre barreau d'affaires et barreau classique ou type d'activité, spécialisation, structure ou lieu d'exercice, qui ne permettent pas de renseigner les valeurs individuelles ou collectives, lesquels permettent mieux d'élaborer une typologie des avocats selon les chercheuses et chercheurs de l'étude.

de marché. La féminisation et le rajeunissement jouent également grandement dans ces alignements de valeurs avec, notamment, des conditions matérielles tenant à l'intensité du travail, à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, aux injustices et aux discriminations expérimentées ou observées<sup>98</sup>.



**La féminisation et le rajeunissement jouent également grandement dans ces alignements de valeurs avec, notamment, des conditions matérielles tenant à l'intensité du travail, à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, aux injustices et aux discriminations expérimentées ou observées.**

La dimension entrepreneuriale du métier d'avocat est largement valorisée au sein de la profession, mais elle ne fait pas l'objet de travaux spécifiques. Elle ne semble pourtant pas non plus évoquée au cours des études universitaires en droit et sans doute insuffisamment perçue même lors de la formation en écoles des barreaux. Les élèves et anciens élèves évoquent volontiers une incompréhension entre l'image du métier et ce qu'ils vivent véritablement en cabinet, avec notamment toute la part du métier qui n'est pas liée qu'à l'expertise juridique. Auxiliaire de justice fournissant des prestations sur un marché des services juridiques, entretenant un lien avec sa clientèle et se positionnant dans les transformations de son marché, l'avocature représente de multiples facettes, ce qui peut autant nourrir son attractivité que la déception des jeunes entrants et entrantes.

Les enjeux des collectifs de travail, de la dimension entrepreneuriale et des éléments symboliques des représentations du métier d'avocat doivent alors être analysés de ce

point de vue multiple de la profession dans son ensemble, des cabinets et des avocats.

### 4.3. Les transformations du métier d'avocat

Dans leur rapport de 2017, l'Institut des hautes études sur la justice (IHEJ) et le Centre de recherche et d'étude sur les avocats (CREA) mettaient en évidence la tension entre le modèle du *lawyer* à l'anglo-saxonne, dont le rôle a toujours été considéré comme celui d'un *business* comme un autre, et un certain modèle à la française, dont la structure professionnelle et les mentalités paraissaient mal disposées face à l'insertion de l'avocat dans la mondialisation<sup>99</sup>. Alors que les avocats et avocates français se sont construits par rapport à l'État puis au public, se sentant investis d'une mission de justice, ils se sont peu définis par rapport à un marché et à une concurrence commerciale avec d'autres avocats et d'autres prestataires de services<sup>100</sup>. Le rapport notait également un certain pragmatisme dans le rapport à la règle de droit ou l'idée même de rendre un service juridique, propres à une mondialisation du droit en cours. Les auteurs évoquaient une profession d'avocat américaine puissante, non en tant qu'elle était isolée des autres, mais parce qu'elle était puissamment connectée avec toutes les professions juridiques – dont celle de juge, dans un parcours, permettant de passer d'une profession à une autre, au service d'une culture commune du droit<sup>101</sup>.

La profession d'avocat n'est pas perçue comme un métier comme un autre en France. On peut supposer qu'elle comprend à la fois les composantes du travail tertiaire contemporain et les composantes d'un ensemble de codes symboliques et rituels propres à une profession judiciaire : c'est peut-être là l'un des facteurs d'une attractivité malmenée, puisque la vie de bureau contemporaine peut aller à l'encontre de l'idée que l'on peut se faire d'une profession au tribunal. L'envoi de courriels et de pièces numériques remet en cause la sacralité du geste de l'écriture et de l'audience. Le management et la concurrence d'autres services

99. CREA/IHEJ, *op. cit.*, p. 52.

100. *Ibid.*, p. 59.

101. *Ibid.*, p. 54. Voir également Bruno Deffains, « L'avocat et le marché : une perspective économique », *Archives de philosophie du droit*, t. 64, 2022, p. 291-315.

98. Voir *supra*, 3. Une profession marquée par l'engagement.

juridiques rapprochent l'avocat de tâches nouvelles. Mais à l'inverse, **la coexistence de ces nouvelles organisations et méthodes de travail avec une structure de la profession qui reste ancrée dans la charge libérale peut provoquer des décalages sources de difficultés pour les collaborateurs.**

De la même manière que les avocats et avocates sont de plus en plus attendus sur leurs compétences humaines et relationnelles<sup>102</sup>, ils et elles exercent aussi de nouveaux métiers au-delà du tribunal, à l'instar du conseil juridique dont l'importance va croissant et de la médiation<sup>103</sup>. L'accès et la formation à la profession d'avocat pourraient alors être remis en question, d'autant plus que le décalage entre les attentes et la réalité de la profession sont une grande source d'insatisfaction dans les premières années d'exercice<sup>104</sup>. La transformation du métier même d'avocat à l'aune du service qu'il prodigue sur un marché, idée elle-même récente, doit permettre d'interroger les manières de travailler et d'organiser le travail au sein de la profession.

#### 4.4. L'impact du développement des plateformes en ligne et de l'intelligence artificielle générative auprès des avocats et de leurs clients

L'arrivée du numérique a été décrite comme une « innovation radicale »<sup>105</sup> transformant historiquement le marché des services juridiques. Les plateformes juridiques en ligne, qu'elles agissent comme intermédiaires ou prestataires directs, ont pu être vues durant les premières années de leur existence comme des menaces concurrentielles sérieuses, avec de nombreux travaux consacrés à ces *LegalTechs* dans les années 2010. Aujourd'hui, elles paraissent s'inscrire dans un *continuum* qui distingue le rôle de chaque acteur de l'accès au droit et de la résolution des conflits, mais elles transforment aussi la relation entre clients

et avocats<sup>106</sup> dont on a vu combien elle jouait un rôle central dans la satisfaction au travail. L'existence de ces outils et leur perception par le public pourraient en effet alimenter une pression de la clientèle sur les modalités de travail et les coûts de la prestation des avocats.

Les plateformes en ligne se sont développées dans un environnement de forte asymétrie d'information sur le marché du droit, du fait de l'importante différence de compétence en matière juridique entre l'avocat et le justiciable. Les économistes ont pour habitude de dire que la prestation juridique est un bien de confiance. À ce titre, les plateformes peuvent fournir ces informations, qui peuvent être confortées par la production de retour d'expériences des utilisateurs, et permettre un meilleur accès au droit<sup>107</sup>. En outre, il semblerait que la clientèle des *LegalTechs* n'avait auparavant pas recours aux avocats et avocates, ce qui signifie que ces plateformes auraient davantage créé un nouveau marché<sup>108</sup>. On observe donc une attractivité accrue du service juridique, même si celle-ci ne profite pas seulement à la profession d'avocat.



Les plateformes en ligne se sont développées dans un environnement de forte asymétrie d'information sur le marché du droit, du fait de l'importante différence de compétence en matière juridique entre l'avocat et le justiciable. Les économistes ont pour habitude de dire que la prestation juridique est un bien de confiance.

Plus récemment, le développement des outils d'intelligence artificielle générative s'est inscrit dans un contexte singulier qui a vu une entreprise américaine offrir à tous les

102. CREA/IHEJ, *op. cit.*

103. William Dross et Hervé Croze (dir.), *La formation des professionnels du droit : bilan et perspectives*, Rapport de recherche pour le GIP Mission de recherche Droit et Justice, 2017.

104. *Ibid.*

105. Voir Julie Charpenet et Marina Teller, « L'innovation juridique au service de l'innovation économique et technologique – à propos de l'information juridique », dans Antoine Masson et Hugues Bouthinon-Dumas (dir.), *L'innovation juridique et judiciaire. Méthodologie et perspectives*, Larcier, 2018.

106. Voir Sophie Julien, « L'intelligence artificielle, la rupture technologique qui rebat les cartes de la relation client-avocat », *Revue pratique de la prospective et de l'innovation*, n° 2, août 2025, p. 11-12.

107. Yannick Gabuthy (dir.), *Une analyse économique du marché des plateformes juridiques en ligne*, rapport de recherche pour le GIP IERDJ, décembre 2023.

108. *Ibid.*

consommateurs du monde entier l'usage de son outil en cours de développement, y compris pour l'exercice de leur profession. Il est rapidement apparu qu'alors que les précédentes révolutions technologiques avaient eu pour effet de toucher davantage les travailleurs et travailleuses moyennement qualifiés, il est possible que l'intelligence artificielle affecte désormais les plus qualifiés, dont les professions du droit et de la justice. Celles-ci se sont saisies rapidement des outils proposés et plusieurs cabinets ont développé leurs propres systèmes, entraînés avec leurs données internes, en circuit fermé, accessibles aux seuls membres du même cabinet. Plusieurs cabinets d'envergure ont ainsi créé leurs outils, mais la créativité a également été le fait de petites structures, tandis que les écoles de formation du barreau ont inclus les outils disponibles dans la formation des élèves avocats<sup>109</sup>.

Ces multiples initiatives permettent d'avancer dans l'identification des atouts, limites et risques du recours à l'intelligence artificielle générative<sup>110</sup>. Plusieurs usages sont progressivement expérimentés et les outils sont évalués. Un premier niveau d'usage rassemble les comptes rendus de réunions ou d'entretiens, les résumés de pièces, les traductions, l'audit contractuel en analysant une grande quantité de clauses ou encore l'harmonisation de la présentation et du style des échanges avec la clientèle (courriels, courriers, dossiers, etc.). Un deuxième niveau mobilise les capacités de recherche analytique des outils en sollicitant des recherches sur des documents existants et fournis, par exemple, l'identification des sources de droit applicables à un contentieux donné. Un troisième niveau concerne une requête de création et il s'agit alors de solliciter, par exemple, une solution de droit au problème posé ou la rédaction d'actes juridiques entiers ou partiels. L'appréciation qualitative des résultats, telle qu'elle peut être perçue au travers des échanges actuels et sans étude systématique, semble assez faible sur ce dernier niveau dès lors que les données sont analysées par des spécialistes du domaine de droit concerné. Enfin, l'œuvre créative dans

la réflexion et la formulation d'une solution de droit, par exemple pour les avocats et avocates au Conseil d'État et à la Cour de cassation, ne paraît pas atteignable en l'état par les programmes actuels.

Certains usages se développent dans des domaines inattendus, comme sur la plateforme PARLe – plateforme développée par le laboratoire Cyberjustice de l'université de Montréal<sup>111</sup> – où se mettent en place des négociations et médiations en ligne. L'outil va même jusqu'à proposer au médiateur une analyse du climat émotionnel des échanges précédents entre les protagonistes, dans le cadre de la préparation de son intervention médiatrice. De surcroît, la protection des données personnelles ne peut, au-delà de pratiques individuelles, soumettre les dossiers aux outils existants sur le marché, ce qui a conduit certains à créer leurs propres outils en circuit fermé.



De nombreuses entreprises de la *LegalTech* sont dédiées à l'accompagnement de cabinets dans l'élaboration et l'apprentissage de programmes d'intelligence artificielle adaptés à leur activité.

Dans ce contexte, toutes les instances de la profession d'avocat se sont saisies du sujet, de ses enjeux déontologiques et économiques, de l'encadrement de ses usages et de leur impact concurrentiel, etc. De nombreuses entreprises de la *LegalTech* sont dédiées à l'accompagnement de cabinets dans l'élaboration et l'apprentissage de programmes d'intelligence artificielle adaptés à leur activité. Comme le relève la responsable de l'une de ces entreprises : « Contrairement à ce que laissent entendre certains discours technophiles, l'IA ne s'intègre pas en *plug-and-play* dans un cabinet d'avocats. Elle modifie les routines de travail, répond à des cas d'usage précis, interroge les

109. Entretien avec Clémentine Kleitz, « Comment l'EFB prend en compte l'IA générative dans la formation des élèves avocats », *Revue pratique de la prospective et de l'innovation*, n° 1, août 2024, p. 21-23.

110. Voir les témoignages des ateliers organisés par l'Institut Robert Badinter : *Décoder l'IA en 2025. Actualités d'une technologie en voie de banalisation*, coll. « Actes », Institut Robert Badinter, 2025.

111. <https://www.cyberjustice.ca>

hiérarchies implicites, remet en question les habitudes mentales. »<sup>112</sup>

Un récent rapport d'information du Sénat considère que l'IA générative accroît la productivité juridique et constituerait donc une opportunité pour la profession dans les tâches de recherches, documentation et rédaction, tout en permettant un meilleur accès à l'information juridique pour les justiciables en favorisant l'intelligibilité et l'accessibilité du droit<sup>113</sup>. Selon ce rapport, les transformations du marché se caractérisent par l'émergence de différentes innovations ouvrant de nouveaux services, marchés et débouchés. Les avocats et avocates voient donc se profiler de nouvelles missions et activités, comme le montre le marché des *LegalTechs* qui proposent leurs services aux cabinets. Ces usages et services ont d'ores et

*turnover*. L'IA paraît donc générer des avantages quantitatifs et qualitatifs<sup>115</sup>.

En revanche, du point de vue de l'analyse économique, les effets sont différenciés au sein de la profession. D'un point de vue externe, ce marché des plateformes est propice à la concentration et aux phénomènes de fusion-acquisition, aboutissant à des entreprises de grande dimension. Ces plateformes participent de marchés dits bifaces, qui mettent en adéquation une offre et une demande, avec de forts effets de réseaux : l'augmentation de la demande favorise l'offre et l'augmentation de l'offre favorise la demande, entraînant une hausse de la dimension des prestataires<sup>116</sup>.

C'est donc une concurrence importante sur le marché des services juridiques. Mais les avocats et avocates peuvent accroître cette segmentation en s'orientant vers des missions que ces plateformes n'assureront pas, qui sont à forte valeur ajoutée et d'ordre stratégique, reliées à des contentieux complexes. Par ailleurs, on peut voir sur le marché une logique intégrative apparaître entre les services de la plateforme et ceux des avocats dans une offre qui serait commune.

Comme sur d'autres marchés du travail, la technologie peut générer des gains de productivité et singulièrement améliorer la qualité des emplois et l'épanouissement des salariés, notamment en facilitant l'accès à l'information juridique pour les jeunes avocats et en aidant à réduire les tâches ingrates et répétitives. Au-delà des enjeux éthiques et de l'évaluation de la fiabilité et de la qualité des outils, en effet, les usages de l'intelligence artificielle, notamment générative, par les usagers et les professionnels du droit suscitent un grand nombre de questions relatives à l'organisation interne des métiers – dont celui d'avocat avec, par exemple, le rôle dévolu aux collaborateurs et collaboratrices dans la recherche documentaire ou la mise en état des dossiers.

L'utilisation de ces outils au sein de la profession d'avocat, comme certaines activités relatives à la négociation ou au conseil personnalisé, paraissent difficiles à automatiser et laissent à penser qu'il existe une possibilité de complémentarité entre le travail humain et l'IA en matière juridique, accentuant les



## Les transformations du marché se caractérisent par l'émergence de différentes innovations ouvrant de nouveaux services, marchés et débouchés.

déjà permis une meilleure réalisation de tâches répétitives au profit de tâches à haute valeur ajoutée et des relations interpersonnelles, qui font la spécificité de l'activité proprement humaine de l'avocat<sup>114</sup>.

Une étude mettant divers outils d'intelligence artificielle générative auprès de 5 000 employés d'une entreprise d'informatique a mis en évidence son impact bénéfique en ce sens, à travers la diffusion des bonnes pratiques au sein d'une entreprise, permettant de faciliter les apprentissages, d'augmenter la satisfaction des clients, d'accroître l'épanouissement des salariés et de réduire par conséquent les

112. Auriane Roussel, « De syllogismes et d'algorithmes : l'intégration de l'IA dans les cabinets d'avocats », *Revue pratique de la prospective et de l'innovation*, n° 2, août 2025, p. 24-27.

113. Rapport d'information du Sénat n° 216 (2024-2025) déposé le 18 septembre 2024, *L'intelligence artificielle générative et les métiers du droit : agir plutôt que subir*.

114. *Ibid.*

115. Yannick Gabuthy (dir.), *Une analyse économique du marché des plateformes juridiques en ligne*, op. cit.

116. *Ibid.*

compétences non juridiques des avocats et avocates<sup>117</sup>.

L'attractivité s'en trouve directement concernée, puisque la nature, la répétitivité et l'intensité des tâches, souvent sources d'insatisfaction, pourraient être amenées à changer. Historiquement, les précédentes révolutions technologiques ont eu pour effet d'affecter davantage les travailleurs et travailleuses moyennement qualifiés. Or, il est possible que la technologie pèse désormais sur les plus qualifiés, par sa capacité à effectuer des tâches abstraites, ce qui est profondément nouveau. À ce titre, le métier de juriste fait partie des professions les plus exposées, car une grande partie des tâches propres à cette profession peuvent être automatisées.

Certains propos tenus dans la profession tendent à souligner que cette automatisation par l'intelligence artificielle peut permettre aux petits cabinets de compenser leur différence avec les plus gros cabinets en termes de volume d'activité<sup>118</sup>. Les répondants et répondantes de l'enquête citée plus haut exprimaient des craintes sur le respect de la déontologie et la vérification des tâches effectuées<sup>119</sup>. Comme l'exprimait une avocate lors des ateliers « Décoder l'IA » organisés par l'Institut Robert Badinter (IRB), les usages de l'IA générative sur les avocats et avocates peuvent aussi les conduire à pratiquer des matières dans lesquelles ils et elles sont moins spécialisés, avec plus de difficultés alors pour vérifier les résultats d'une telle automatisation<sup>120</sup>.



Certains propos tenus dans la profession tendent à souligner que cette automatisation par l'intelligence artificielle peut permettre aux petits cabinets de compenser leur différence avec les plus gros cabinets en termes de volume d'activité.

117. Voir Bruno Deffains, « Le monde du droit face à la transformation numérique », *Pouvoirs*, n° 170, 2019/3, p. 43-58, et Philip Milburn, « L'avocat et l'algorithme », *Les Cahiers de la Justice*, n° 3, 2019/3, p. 497-508.

118. Dalloz Actualité, « Les avocats et l'IA, "une chance et un défi" », 16 septembre 2025.

119. CNB/Observatoire de la profession d'avocat/Viavoice, *L'intelligence artificielle et la profession d'avocat*, enquête auprès des avocats, mai 2025.

120. Conférence inaugurale et premier atelier du cycle « Décoder l'IA » de l'IERDJ-IRB, 23 janvier et 14 février 2025.

## 5. Un déficit de connaissances entravant les analyses

La réflexion menée et les différents travaux consultés dans le cadre des ateliers ont mis au jour d'importantes lacunes dans la connaissance de la profession d'avocat qui compliquent une appréhension plus exhaustive des ressorts de son attractivité. Ce déficit de connaissances se constate alors même que le rôle social des avocats et avocates est devenu particulièrement saillant<sup>121</sup>. En 2017, le rapport de Kami Haeri appelait à nouer un lien avec les sciences sociales afin d'analyser les données de la profession de manière prospective. Ces lacunes contrastent avec l'état de la recherche sur le sujet aux États-Unis, où les études ont été menées de longue date et de façon plus systématique. Ces données sont difficilement extrapolables au contexte français en raison des disparités des systèmes juridiques et judiciaires. Ce besoin de connaissances est manifeste en ce qui concerne les profils et les trajectoires professionnelles des avocats, les impacts économiques des transformations affectant le marché des services juridiques, ainsi que les représentations de la profession.

### 5.1. Profils et trajectoires professionnelles des avocats

Il apparaît un manque de données quantitatives et qualitatives sur les profils et caractéristiques individuelles des avocats et avocates, leurs trajectoires professionnelles et sur la population des sortants et sortantes de la profession, dont l'étude est particulièrement utile pour cerner *a contrario* les ressorts de son attractivité. Les données existantes ont été mobilisées dans cette étude ; leur caractère parcellaire ou discontinu ne permet

pas d'asseoir des analyses globales ou de long terme.

Il importerait tout d'abord de **mieux connaître la population des avocats et avocates dans son ensemble**. Il s'agirait notamment de cerner sur le plan statistique les caractéristiques sociodémographiques, les origines sociales, le type de cursus académique, les domaines d'exercice et, le cas échéant, les types de spécialisation, mais aussi la durée d'exercice de la profession en fonction du genre, de l'âge et du type de parcours professionnel. De façon plus qualitative, il serait utile de comprendre les rapports différenciés des individus à la carrière.

Il faudrait également pouvoir **disposer d'analyses approfondies des trajectoires professionnelles des avocats et avocates**, notamment par des études longitudinales permettant le suivi de cohortes. Cela permettrait d'appréhender ces trajectoires en lien avec les mutations de l'environnement professionnel, les modalités d'exercice et les mobilités au cours de la carrière. Cela rendrait possible la recherche des déterminants et variables explicatives des mobilités professionnelles et de la satisfaction au travail, tels que la situation géographique, les origines sociales, les domaines d'exercice et spécialités, le statut, en particulier celui de collaborateur, en considérant les taux et les délais de l'éventuelle conversion en associé, les conditions de travail et plus précisément l'autonomie, les heures travaillées, la flexibilité d'organisation, les perspectives de carrière et l'insertion dans des collectifs de travail. On pourrait envisager enfin les différentes stratégies de carrière des individus.

En particulier, il serait utile de comprendre comment l'exercice dans différents domaines et spécialités du droit influence les trajectoires et parcours dans la profession, avec, par exemple, de nouveaux domaines, comme le droit de l'environnement ou l'essor du droit des affaires et des entreprises depuis les années 1990 et

121. Voir Jean-Philippe Tonneau et Laurent Willemez (dir.), « Introduction. Les avocats : sociologie d'un groupe professionnel et de ses engagements », *Pour une sociologie historique de la profession d'avocat. Bilan et nouvelles perspectives*, Presses universitaires de Rennes, 2025, p. 7.

les transformations sociodémographiques précitées concomitamment<sup>122</sup>.

Enfin, **un examen détaillé de la population des sortants et sortantes pourrait s'avérer extrêmement fertile** pour éclairer par une sorte de contre-pied les facteurs d'attractivité. Il serait intéressant de connaître les profils (âge, genre, étape du parcours de vie), le nombre d'années d'exercice, le type de carrière, d'environnement de travail et de structure d'exercice, le statut, le lieu d'exercice et la taille du barreau, la qualité de travail, le système de valeurs. Il conviendrait de saisir les motivations du départ de la profession et les types de reconversion pour voir si elle s'opère vers une autre profession du droit, notamment celle de juriste d'entreprise, ou si elle se fait plutôt en rupture avec la pratique juridique. Il serait intéressant de s'intéresser aux individus formés à la profession d'avocat qui ne s'inscrivent pas au barreau et d'envisager à l'inverse les cas de retours dans la profession.

## 5.2. Impacts économiques des transformations du marché des services juridiques

Il s'agirait de mieux cerner l'effet des recompositions du marché des services juridiques sur les dynamiques internes à la profession d'avocat, d'envisager la manière dont la numérisation affecte l'exercice du métier et de mener une réflexion sur les modèles d'affaires.

Le marché des services juridiques connaît des transformations dont il conviendrait de **mesurer les effets sur la profession, notamment en matière de rentabilité**. Tout d'abord, il manque des travaux appréciant l'impact de la forte augmentation du nombre d'avocats et avocates ces dernières décennies sur l'intégration des nouveaux entrants et entrantes et les potentielles disparités géographiques. Il faudrait par ailleurs analyser les transformations de la demande de marché de services juridiques qui peuvent affecter la capacité à fidéliser des clients avec possiblement des variations selon le type de clientèle. En considérant l'apparition de nouveaux segments de marché, il serait

également utile d'en mesurer le potentiel économique pour les avocats, en observant les variations de l'attractivité selon les segments de marché et les individus. Il pourrait aussi être intéressant de se pencher sur la structuration de la division du travail juridique en s'interrogeant sur l'éventualité de la prégnance du modèle anglo-saxon et de batailles de territoires avec les professions du chiffre susceptibles d'accroître la pression concurrentielle et de compliquer la fidélisation d'une clientèle par les cabinets selon la taille et les spécialités ou domaines d'exercice.



**Le marché des services juridiques connaît des transformations dont il conviendrait de mesurer les effets sur la profession, notamment en matière de rentabilité.**

Sous un autre versant, il conviendrait d'examiner en détail **les effets de la numérisation du marché des services juridiques sur la profession d'avocat**. Il s'agirait de mesurer l'impact économique des plateformes en ligne spécialisées, qui peuvent offrir des prestations juridiques à moindre coût, mais aussi faciliter l'accès au droit ou proposer des outils de *benchmarking* permettant à la clientèle potentielle de prendre connaissance des spécialités et de comparer les performances des avocats et avocates, et donc d'influencer le choix d'un professionnel. De plus, il serait utile d'interroger les capacités d'investissements des cabinets dans les nouveaux outils numériques, notamment ceux mobilisant l'intelligence artificielle, et d'envisager les gains potentiels de productivité attendus pour les avocats.

Pour finir sur les aspects économiques, la **réflexion globale sur les modèles d'affaires des cabinets d'avocats** et leur évolution semble à développer en considérant la manière dont les avocats et avocates appréhendent la dimension entrepreneuriale et gestionnaire de leur activité et d'éventuelles lacunes à cet égard dans leur cursus de formation.

<sup>122</sup>. Voir Pierre-Louis Boyer, *Histoire des avocats. De l'Antiquité à nos jours*, Lefebvre Dalloz, 2025.

### 5.3. Représentations sociales de la profession d'avocat

Pour parfaire la réflexion sur l'attractivité de la profession, il serait utile d'acquérir une meilleure connaissance de ses représentations sociales au sein du groupe des avocats et avocates et dans la société tout entière, et d'envisager globalement la manière dont ces professionnels et professionnelles s'insèrent dans l'espace public.

Il serait intéressant en premier lieu **d'interroger les représentations sociales de l'avocat au sein même de la profession.**

Il s'agirait de comprendre notamment comment ces représentations s'articulent avec le choix d'un domaine d'exercice et, le cas échéant, d'une spécialisation, d'un type de structure et de modalités d'exercice. Cela permettrait de voir quelles sont les figures les plus prégnantes, s'il s'agit de l'avocat plaideur, de l'avocat-conseil, de l'avocat généraliste ou autre, et d'observer dans quelle mesure cela s'accompagne d'une sous-estimation de la dimension entrepreneuriale et éventuellement managériale du métier et d'une appréhension particulière du rapport à la clientèle. Cela donnerait aussi des clés pour considérer un possible différentiel entre l'image de la profession au moment de l'entrée et la réalité du métier et envisager l'évolution des aspirations après les cinq premières années d'exercice, qui peuvent constituer des motifs d'insatisfaction.

Il faut considérer également que **l'image de la profession est liée aux représentations sociales et à la symbolique de la justice dans la société.** Selon qu'elles s'associent à des traits positifs, comme le prestige social, ou négatifs, comme l'opacité, ces représentations peuvent



Pour parfaire la réflexion sur l'attractivité de la profession, il serait utile d'acquérir une meilleure connaissance de ses représentations sociales au sein du groupe des avocats et avocates et dans la société tout entière, et d'envisager globalement la manière dont ces professionnels et professionnelles s'insèrent dans l'espace public.

peser sur le choix d'un cursus de formation ou d'une carrière de potentiels entrants, ce qui souligne en filigrane l'importance de l'éthique et de la régulation de la déontologie au sein de la profession. Par ailleurs, il est probable que ces représentations soient variables selon les origines sociales des individus. Une étude a pointé à cet égard que certains groupes sociaux défavorisés sont susceptibles de s'exclure *a priori* avec le risque de décourager de potentiels talents<sup>123</sup>, tandis qu'à l'inverse, les individus issus de groupes sociaux plus favorisés pourraient être découragés ou déçus *a posteriori* par les conditions matérielles d'exercice de la profession.

Pour clore ce chapitre, il faut souligner qu'il pourrait être utile de **documenter les effets de la communication des instances professionnelles, de l'intervention des avocats et avocates dans le débat public et de la publicité** pour nourrir la réflexion sur l'attractivité de la profession.

123. Elsa de Grenier de Latour, Nathalie Przygodzki-Lionet, Sabine de Bosscher, Jérôme Herbaj et Bénédicte Salvador, « Perception sociale des métiers de policier-ère et d'avocat-e chez les adolescent-e-s : quel impact sur leurs intentions d'orientation ? », *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 46, n° 2, 2017, en ligne : <https://journals.openedition.org/osp/5385>.

# Conclusion

Les données recueillies en l'état ainsi que les échanges entre participantes et participants aux ateliers ont permis d'identifier des enjeux d'attractivité très distincts selon qu'il s'agisse d'attirer vers la profession d'avocat ou de retenir les titulaires dans leur poste ou dans la profession. Si l'attractivité dite « externe » (à l'entrée de la profession) paraît demeurer à un niveau élevé, ces échanges ont conduit à préciser les enjeux de l'attractivité interne – au sein de la profession – particulièrement en ce qui concerne les conditions de travail au sein des cabinets, ainsi que les perspectives d'évolution et l'équilibre général de vie personnelle et professionnelle.

L'indépendance constitue un facteur important dans la satisfaction des avocats et avocates. C'est une raison majeure exprimée pour rejoindre la profession. L'indépendance s'accompagne de la maîtrise du travail produit et d'un sentiment d'autonomie et de latitude décisionnelle, significativement plus élevé chez les associés/associées, qui expriment par ailleurs une meilleure satisfaction au travail. À l'inverse, le sentiment de subordination du collaborateur et de la collaboratrice, le manque d'autonomie et les conditions matérielles plus difficiles en début de carrière sont des sources majeures de mal-être au sein de la profession.

Le sens et l'utilité du travail sont également fortement valorisés. L'attachement à la beauté du droit, à la dimension intellectuelle et à la variété des tâches constitue un moteur important, en lien avec le sens et l'utilité. Ainsi, un travail répétitif, de « petite main » ou hyperspécialisé, notamment dans les grandes structures, peut entraîner un désengagement favorisant les départs.

La situation des jeunes collaborateurs et collaboratrices mérite une attention particulière. La pression des clients, la peur de l'erreur et l'urgence des délais contribuent à un sentiment d'usure précoce et à l'incapacité de se projeter dans l'avenir. Par la suite, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est fortement affecté par la charge et le volume horaire de travail. La durée du parcours pour devenir un avocat autonome peut démotiver et il y a un travail à faire au sein des structures

pour permettre aux jeunes entrants dans le métier de travailler tout de suite sur des sphères d'autonomie.

Dans ce contexte, l'accompagnement par le cabinet ou la profession paraît déterminant dans les premières années d'exercice concernant le rapport aux confrères, à la clientèle, aux magistrats et magistrates, mais également dans le fonctionnement et l'organisation internes du cabinet, ainsi que les perspectives d'évolution. Les injustices et inégalités qui marquent la profession, en particulier vis-à-vis des femmes, peuvent également expliquer une grande partie des départs.



**La situation des jeunes collaborateurs et collaboratrices mérite une attention particulière. La pression des clients, la peur de l'erreur et l'urgence des délais contribuent à un sentiment d'usure précoce et à l'incapacité de se projeter dans l'avenir.**

De surcroît, s'agissant des femmes, les contraintes liées au travail sont plus durement ressenties, notamment en ce qui concerne le congé parental et le retour à l'exercice professionnel. Les perspectives de progression ainsi que l'accès au statut d'associé sont souvent cités comme des éléments importants par les personnes interrogées, le manque de perspective pouvant à l'inverse être source de démobilisation, voire de départ.

Le prestige et la valorisation du titre d'avocat constituent également des éléments d'attractivité. La rémunération, bien que parfois source de critiques dues aux charges élevées, reste un facteur important de satisfaction, souvent mis en balance avec d'autres dimensions. Mais les disparités et en particulier les faibles rémunérations au début des carrières constituent-elles un frein pour rester dans la profession ?



**En l'absence de données consistantes relatives aux parcours, il est difficile d'identifier les passages vers d'autres professions, et particulièrement celle de juristes et directeurs juridiques en entreprise, de même que les raisons qui les motivent.**

En l'absence de données consistantes relatives aux parcours, il est difficile d'identifier les passages vers d'autres professions, et particulièrement celle de juristes et directeurs juridiques en entreprise, de même que les raisons qui les motivent. Comme précisé au dernier chapitre, des données statistiques

et qualitatives manquent particulièrement pour suivre les parcours des avocats et avocates, alors même qu'un des phénomènes d'attractivité interrogeant le plus concerne les départs de la profession, notamment après cinq années d'exercice. Au-delà, la compréhension des impacts économiques des transformations du métier et de ses modalités d'exercice est lacunaire et insatisfaisante en l'état. Enfin, des éléments liés à l'image de la profession et à ses représentations seraient nécessaires à la compréhension des dynamiques d'attrait ou de rejet.

Ces constats ouvrent des perspectives en termes de structuration de la production et de l'analyse de connaissances statistiques ou monographiques, ainsi que de recherches tant à l'échelle nationale que dans une perspective comparée. Ces travaux peuvent être conduits tant par les organismes habituels de production des savoirs que par la profession elle-même et par ses organisations.

# Bibliographie indicative

## Ressources académiques

Dossier « Avocat : un métier en transition », *Les Cahiers de la Justice*, n° 3, 2020/3.

Justice Arnoud, « Le piège de l'attractivité : des promesses initiales aux réalités du travail », communication pour la journée d'étude « Placer l'activité au cœur de l'attractivité du travail », organisée par la revue *Activités*, CNAM, 1<sup>er</sup> octobre 2025.

Louis Assier-Andrieu, « Chapitre 5. Justice ou marché : le dilemme des avocats », *Chroniques du juste et du bon*, Presses de Sciences Po, 2020, p. 129-147.

Lola Avril, *Les avocats en professionnels multi-cartes de l'État régulateur européen : genèse, consolidation, contestations (1957-2019)*, thèse de doctorat, université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne, 2019.

Christian Bessy, « Les avocats, un marché professionnel déstabilisé », *Formation emploi*, n° 110, 2010, p. 35-48.

Christian Bessy, *L'organisation des activités des avocats : entre monopole et marché*, LGDJ, Lextenso, 2015.

Christian Bessy, « Organisation des cabinets d'avocats et marchés des services juridiques », *Revue d'économie industrielle*, n° 155, 2016, p. 41-69.

Isabel Boni-Le Goff, « Ni un homme, ni une femme, mais un consultant. Régimes de genre dans l'espace du conseil en management », *Travail et Emploi*, n° 132, 2013, p. 21-34.

Isabel Boni-Le Goff, Éléonore Lépinard, Nicky Le Feuvre, Grégoire Maillard, « A Case of Love and Hate. Four Faces of Alienation among Young Lawyers in France and Switzerland », *Law and Social Inquiry*, vol. 45, n° 2, 2020, p. 279-303.

Isabel Boni-Le Goff, Éléonore Lépinard, Nicky Le Feuvre, Grégoire Maillard, « Switzerland. The End of Prosperity in the Age of Globalisation? », dans Richard Abel et Ole Hammerslev (dir.), *Lawyers in the 21st-Century Societies*, vol. 1: National Reports, Oxford, Hart Publishing, 2020.

Pierre-Louis Boyer, *Histoire des avocats. De l'Antiquité à nos jours*, Lefebvre Dalloz, 2025.

Franck Brillet, Patricia Coutelle, Annabelle Hulin, « Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y », *Management et prospective*, vol. 19, n° 5, 2019, p. 69-88.

Reynald Brizais, « La remise en jeu des places et des identités des magistrats », *Actualité juridique Droit pénal*, n° 11, 2013, p. 587 s.

Suzy Canivenc, *Les jeunes, des travailleurs comme les autres. Comment les entreprises peuvent-elles mieux répondre aux attentes des salariés*, Chaire FIT2, Les Presses des Mines, 2023, en ligne : <https://www.chairefit2.org/publications/les-jeunes-des-travailleurs-comme-les-autres/>

Julie Charpenet, Marina Teller, « L'innovation juridique au service de l'innovation économique et technologique – à propos de l'information juridique », dans Antoine Masson et Hugues Bouthinon-Dumas (dir.), *L'innovation juridique et judiciaire. Méthodologie et perspectives*, Larcier, 2018.

Camille Chaserant, Sophie Harnay, « La déontologie professionnelle en pratique : enquête sur l'activité disciplinaire de la profession d'avocat », *Revue française de socio-économie*, vol. 16, n° 1, 2016, p. 119-139.

Camille Chaserant, Sophie Harnay, « Rationalités et (dé)réglementation de la profession d'avocat : une analyse de la concurrence sur le marché des services juridiques », *Revue économique*, vol. 67, 2016/HS1, p. 171-183.

Camille Chaserant, Sophie Harnay, « Régulation de la qualité de services juridiques et gouvernance de la profession d'avocat », *Revue internationale de droit économique*, vol. 29, n° 3, 2015, p. 333-356.

Yves Clot, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, coll. « Poche/Essais », 2015.

Thomas Coutrot, Coralie Perez, *Redonner du sens au travail*, Seuil, coll. « La République des idées », 2022.

Bruno Deffains, « L'avocat et le marché : une perspective économique », *Archives de philosophie du droit*, t. 64, 2022, p. 291-315.

Bruno Deffains, « Le monde du droit face à la transformation numérique », *Pouvoirs*, n° 170, 2019/3, p. 43-58.

Mathieu Disant *et al.*, « La QPC en actions. Usages et stratégies des avocats », *Titre VII – Les Cahiers du Conseil constitutionnel*, hors-série, octobre 2020, p. 131-146.

William Dross, Hervé Croze (dir.), *La formation des professionnels du droit : bilan et perspectives*, Rapport de recherche pour le GIP Mission de recherche Droit et Justice, 2017.

Claude Dubar, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, 5<sup>e</sup> édition [1<sup>re</sup> édition 1991], Armand Colin, coll. « Collection U », 2022.

Claire Dupuis-Surpas, Olivier Cléach, « Avocat un jour, avocat toujours ? Bifurcations dans une profession établie », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, vol. 48, n° 2, 2017, en ligne : <http://journalsopenedition.org/RSA/2181>.

Sophie Ferry, « Attirer et fidéliser les talents : repenser la collaboration ? », *Revue pratique de la prospective et de l'innovation*, n° 1, mai 2023, p. 1-2.

Marion Flécher, Muriel Mille, Hélène Oehmichen, Gabrielle Schütz, « Une clientèle envahissante ? Les temporalités des avocat·e·s en droit de la famille », *La Nouvelle Revue du travail*, n° 17, 2020, en ligne : <https://journalsopenedition.org/nrt/7292>.

Yannick Gabuthy (dir.), *Une analyse économique du marché des plateformes juridiques en ligne*, Rapport de recherche pour le GIP IERDJ, décembre 2023.

Jean Garrigues, *Les avocats de la République*, Odile Jacob, 2025.

Elsa de Grenier de Latour, Nathalie Przygodzki-Lionel, Sabine de Bosscher, Jérôme Herbjaj, Bénédicte Salvador, « Perception sociale des métiers de policier·ère et d'avocat·e chez les adolescent·e·s : quel impact sur leurs intentions d'orientation ? », *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 46, n° 3, 2017, en ligne : <https://journalsopenedition.org/osp/5385>.

Sophie Harnay (dir.), *L'identité professionnelle des avocats au défi de l'économie ? Une analyse pluridisciplinaire des valeurs de la profession*, rapport de recherche pour le GIP Institut Robert Badinter, à paraître en 2026.

Sophie Harnay (dir.), *Régulations professionnelles et pluralisme juridique : une analyse économique de la profession d'avocat*, Rapport de recherche pour le GIP Mission de recherche Droit et Justice, 2013.

Florence Ihaddadene, « Les jeunes ont un autre rapport au travail », dans Marie-Anne Dujarier (dir.), *Idées reçues sur le travail. Emploi, activité et organisation*, Le Cavalier Bleu, 2023, p. 159-166.

Sophie Julien, « L'intelligence artificielle, la rupture technologique qui rebat les cartes de la relation client-avocat », *Revue pratique de la prospective et de l'innovation*, n° 2, août 2025, p. 11-12

Karl Mannheim, *Le problème des générations*, traduit par Gérard Mauger et Nia Perivolaropoulou, Nathan, 1990.

Gérard Mauger, *Âge et générations*, La Découverte, 2015.

Philip Milburn, « L'avocat et l'algorithme », *Les Cahiers de la Justice*, n° 3, 2019/3, p. 497-508.

Philip Milburn, « Le métier d'avocat en transition. Réflexions autour des tables rondes », *Les Cahiers de la Justice*, n° 3, 2020/3, p. 439-447.

Estelle Morin, *Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel*, rapport R-543 de l'IRSST, 2008.

Marion Nickum, *Étude d'un modèle explicatif de la santé psychologique au travail chez les avocats de l'ordre judiciaire*, thèse de doctorat, université de Lille, 2025.

Camille Peugny, « Les jeunes sont-ils des travailleuses et travailleurs comme les autres ? », dans Bruno Palier (dir.), *Que sait-on du travail ?*, Presses de Sciences Po, coll. « Que sait-on ? », 2023, p. 440-451.

François Pichault, Mathieu Pleyers, « Pour en finir avec la génération Y. Enquête sur une représentation managériale », communication pour le Congrès de l'AGRH, 2010, en ligne : <https://orbi.uliege.be/handle/2268/88548#details>.

Auriane Roussel, « De syllogismes et d'algorithmes : l'intégration de l'IA dans les cabinets d'avocats », *Revue pratique de la prospective et de l'innovation*, n° 2, août 2025, p. 24-27.

Thérèse Roux-Perez, « Dynamiques identitaires à l'échelle du temps : une étude de cas chez les enseignants d'éducation physique et sportive », *Movement & Sport Sciences*, n° 56, 2005/3, p. 75-96.

Thérèse Roux-Perez, Fanny Salane, « Identités professionnelles en crise(s) ? Des acteurs de l'éducation à l'épreuve des changements », *Recherche et formation*, n° 74, 2013, p. 9-16.

Tania Saba, « Les valeurs des générations au travail : les introuvables différences », *Gérontologie et société*, vol. 39, n° 152, 2017, p. 27-41.

Susan Shapiro, *Tangled Loyalties. Conflict of Interests in Legal Practice*, University of Michigan Press, 2002.

Jean Stefancic, Richard Delgado, *How Lawyers Lose Their Way: A Profession Fails its Creative Minds*, Duke University Press, 2005.

Jean-Philippe Tonneau, Laurent Willemez (dir.), *Pour une sociologie historique de la profession d'avocat. Bilan et nouvelles perspectives*, Presses universitaires de Rennes, 2025, p. 7-26.

Antoine Vauchez (dir.), *Le conflit d'intérêts : une notion sans transparence ? Acteurs, doctrines et pratiques de la régulation déontologique dans les mondes du droit et de la justice*, Rapport de recherche pour le GIP Institut des études et de la recherche sur le droit et la justice (IERDJ), mars 2025.

Laurent Willemez, « Avocats : du professionnel au politique », *Savoir/Agir*, n° 16, 2011/2, p. 71-76.

### Documents institutionnels

CNB, *Psychologie au sein des cabinets d'avocats*, rapport, 2010.

CNB, commission Prospective et Innovation, *Bien-être avocat et bien-être de l'avocat : vers un nouveau paradigme*, rapport, 2023.

CNB, Observatoire de la profession d'avocat, Viaoice, *L'intelligence artificielle et la profession d'avocat*, enquête auprès des avocats, mai 2025.

CNB, Viaoice, *Enquête emploi – avocats*, 3<sup>e</sup> édition, 3 mai 2024.

CREA, IHEJ, *Les quatre défis de l'avocat français au XXI<sup>e</sup> siècle*, rapport, octobre 2017.

Défenseur des droits, « Conditions de travail et expériences des discriminations dans la profession d'avocate en France », rapport, mai 2018.

DeutscherAnwaltVerein, Bundesrechtsanwaltskammer, Avocats.be, Abogacia Española Consejo General, CNB, Consiglio Nazionale Forense, Barreau de Luxembourg, *Profession d'avocat. Les chiffres clés de six pays de l'Union européenne*, 2013.

Jérôme Fourquet, Jérémie Peltier, *Grosse fatigue et épidémie de flemme : quand une partie des Français a mis les pouces*, Fondation Jean Jaurès, 11 novembre 2022.

Kami Haeri, *L'avenir de la profession d'avocat*, rapport, 2017.

Anne-Sophie de Lamarzelle, Valérie Sagant, *Le Travail en juridiction*, Études IERDJ, 2025.

Mission relative à la profession d'avocat, présidée par M. Dominique Perben, rapport à Monsieur le garde des Sceaux, ministère de la Justice, juillet 2020.

Observatoire des métiers dans les professions libérales (OMPL), « Juridique. Tensions sur les recrutements », 2023.

Clara Ponton, Roxane Saumin, Charlotte Millot, Sandra Hoibon, *Le rapport des jeunes au travail en 2023. Résultats du baromètre DJEPVA sur la jeunesse*, INJEP *Notes et rapports*, novembre 2023, en ligne : <https://injep.fr/publication/le-rapport-des-jeunes-au-travail-en-2023/>.

Sémaphores, « Étude sur les métiers de la profession d'avocat, lot 3 : Étude exploratoire sur l'attractivité et la fidélisation des avocats », 2019.

Sénat, *L'intelligence artificielle générative et les métiers du droit : agir plutôt que subir*, rapport d'information n° 216 (2024-2025), déposé le 18 septembre 2024.

# Annexe

## Programme des ateliers

### Atelier n° 1

Lundi 13 janvier 15 h-18 h

**La profession d'avocat et les transformations du rapport au travail**

### Atelier n° 2

Lundi 17 février 15 h-18 h

**La profession d'avocat et la transformation du marché des services juridiques**

### Atelier n° 3

Lundi 17 mars 15 h-18 h

**La profession d'avocat, son image et les exigences nouvelles de régulation et de déontologie**

### Atelier n° 4

Mardi 15 avril 15 h-18 h

**La profession d'avocat et les nouveaux modèles d'organisation des cabinets**

### Participants et participantes aux ateliers

- Gilles Accomando, directeur de l'École de formation du barreau de Paris
- Justine Arnoud, maîtresse de conférences en sciences de gestion à l'université Paris Est-Créteil
- Lola Avril, professeure junior en science politique à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

- Isabel Boni-Le Goff, maîtresse de conférences en sociologie à l'université Paris 8 Vincennes Saint-Denis
- Géraldine Cavaillé, avocate, directrice du Pôle juridique du Conseil national des barreaux
- Laurent Dargent, rédacteur en chef de Dalloz Actualité
- Anne-Sophie de Lamarzelle, magistrate, responsable d'études et de recherche à l'IRB
- Corinne Delmas, professeure de sociologie à l'université Gustave Eiffel
- Carbon de Sèze, avocat au barreau de Paris
- Harold Épineuse, directeur adjoint de l'IRB
- Benjamine Fiedler, avocate au barreau de Paris, présidente du CREA
- Yannick Gabuthy, professeur de sciences économiques à l'université de Lorraine
- Sophie Harnay, professeure de sciences économiques à l'université Paris Nanterre
- Syriane Le Dantec, auditrice de justice
- Fabienne Llense, maîtresse de conférences en sciences économiques à l'université de Paris Nanterre
- Corinne Namont Dauchez, maîtresse de conférences en droit privé à l'université Paris Nanterre
- Marion Nickum, doctorante en psychologie du travail et de l'organisation à l'université de Lille
- Dominique Piau, avocat au barreau de Paris
- Marie-Pierre Poisson, directrice des ressources humaines et responsable qualité, École de formation du barreau de Paris



Directrice de la publication : Valérie SAGANT

Auteurs : Matthieu FEBVRE-ISSALY, Valérie SAGANT, Mélanie VAY

Suivi d'édition : Xavier CAYON, Léa DELION

Réalisation : Créapix

Secrétariat de rédaction : Carine ECKERT-BAUDIN

Crédits couverture : DR

Impression : CIN – Mars 2026

# L'ATTRACTIVITÉ DE LA PROFESSION D'AVOCAT

Le cycle d'ateliers organisé par l'Institut Robert Badinter, sur la sollicitation du Conseil national des barreaux et plus particulièrement du Centre de recherche et d'étude des avocats, analyse l'attractivité de la profession d'avocat dans un contexte de profondes transformations. Malgré une croissance démographique soutenue, une féminisation et un rajeunissement marqués, la profession connaît des départs importants, particulièrement durant les cinq premières années d'exercice et davantage parmi les femmes.

L'image de l'avocat demeure très positive – prestige du statut, rôle symbolique de défenseur, attrait pour l'indépendance – mais l'écart entre représentations et réalités professionnelles apparaît décisif. L'exercice libéral et la forte dimension entrepreneuriale, souvent absents des formations initiales, génèrent parfois des désillusions, notamment dans les grandes structures où le travail peut être ressenti comme répétitif, segmenté et faiblement autonome. Le surengagement, la pression temporelle, les horaires élevés, les inégalités de revenus et de carrière, ainsi que les discriminations constituent des facteurs majeurs de démobilitation.

Parallèlement, le marché des services juridiques évolue : concurrence accrue, développement des plateformes en lignes, montée de l'intelligence artificielle générative. Si ces outils peuvent améliorer la productivité et réduire les tâches répétitives, ils interrogent la déontologie, les modèles économiques des cabinets et le rôle assigné aux collaborateurs.

Les ateliers soulignent enfin un déficit de données fiables sur les parcours, les revenus, les conditions de travail ou les reconversions, entravant l'analyse des dynamiques d'attractivité. Ils invitent à renforcer la connaissance de la profession, à mieux documenter les trajectoires et accompagner les premières années d'exercice, période clé où se joue la fidélisation dans le métier.



## Courrier postal

Institut Robert Badinter  
Ministère de la Justice  
13, place Vendôme  
75042 Paris Cedex 01

## Venir dans nos locaux

47 bis, rue des Vinaigriers  
75010 Paris

[contact@institutrobertbadinter.fr](mailto:contact@institutrobertbadinter.fr)  
[institutrobertbadinter.fr](http://institutrobertbadinter.fr)



## INSTITUT ROBERT BADINTER Études et recherches sur le droit et la justice

L'Institut Robert Badinter (anciennement Institut des études et de la recherche sur le droit et la justice - IERDJ) a pour mission de nourrir la connaissance et les échanges sur le droit et la justice en lançant des réflexions originales et prospectives, en finançant et en accompagnant des travaux de recherche et en diffusant largement les connaissances sur les normes, la régulation et le fonctionnement de la justice, toutes disciplines scientifiques confondues.

Groupement d'intérêt public créé en 2022, l'Institut Robert Badinter est issu de la fusion de l'Institut des hautes études sur la justice et de la Mission de recherche Droit et Justice, deux entités internationalement reconnues.