



Rapport Haeri : l'avenir des avocats entre les mains de la profession 286y0

Après 130 auditions d'avocats et de personnalités extérieures, la commission présidée par Kami Haeri a enfin rendu son rapport sur « L'avenir de la profession d'avocat » au garde des Sceaux le 2 février 2017. Une mission que Jean-Jacques Urvoas avait confiée à cet ancien membre du conseil de l'ordre parisien en octobre dernier pour répondre aux inquiétudes du jeune Barreau face aux mutations qui touchent la profession. Afin que la commission soit représentative de la diversité du métier d'avocats en termes de parité, de pratique, de mode d'exercice ou de géographie, Kami Haeri, avocat associé chez August & Debouzy, s'est entouré de Sophie Challan-Belval, avocate au barreau de Rouen qui exerce à titre individuel, Eléonore Hannezo, collaboratrice au barreau de Paris, et Bernard Lamon, associé fondateur du cabinet NouveauMonde Avocats à Rennes.

« Nous avons essayé d'être le plus concret possible

et d'être au plus près des attentes des avocats et de nos clients », assure Sophie Challan-Belval. À cette fin, la commission formule 50 propositions sur 5 thématiques : l'excellence, l'agilité et l'innovation, la mobilité, la symétrie des attentions, et être heureux. Des pistes destinées à accompagner « la conduite du changement » pour répondre aux défis auxquels la profession d'avocat est confrontée : « morosité économique, paupérisation d'une partie de son effectif, concurrence mondialisée, intelligence artificielle, apparition d'une sous-traitance de plus en plus sophistiquée, transformation de certains de ses savoir-faire en commodités » auxquels s'ajoutent la concurrence d'autres professions et les nouvelles offres.

Un tableau qui pourrait paraître noir si la commission ne prenait la peine, en amont, de tordre le cou à quelques idées reçues, à commencer par celle qui voudrait que le marché du droit se rétrécisse en même temps que le



Actualité

nombre d'avocats augmente. S'appuyant sur les chiffres 2015 de la CNBF, le rapport relève ainsi qu'« alors que le nombre d'avocats a presque doublé en 20 ans (passant de 29 368 avocats en 1995 à 58 596 avocats en 2014), les bénéfices générés collectivement par la profession sur la même période ont triplé (1,5 milliard d'euros à 4,4 milliards d'euros) ». « La profession crée de la valeur », commente Kami Haeri.

“ *Il y a une ignorance sur ce qu'est notre profession* ”

Mythes. Alors, pourquoi tant de difficultés dans son exercice, notamment pour les jeunes avocats ? D'abord en raison d'une image d'Épinal, reposant sur la caricature de l'avocat nanti, tourné exclusivement vers le judiciaire. « Il y a une ignorance sur ce qu'est notre profession », reconnaît Sophie Challan-Belval. Décidée à mettre fin aux mythes qui circulent et qui génèrent de la frustration chez les jeunes confrères, la commission propose donc que la profession et l'ensemble des facultés de droit mettent en œuvre « un plan national de sensibilisation », afin de présenter aux étudiants, à travers des rencontres, des séminaires et une communication institutionnelle, « un panorama complet et lucide des réalités de l'exercice de la profession », et de les éclairer « en prévision de leurs choix de matière et de parcours ».

Note éliminatoire. Si l'étudiant ainsi averti persiste, l'étape suivante consistera en toute logique à passer l'examen d'accès à l'école d'avocat. Une épreuve qui ne doit plus ressembler à une balade de santé. Car dans l'univers hyperconcurrentiel dans lequel évolue la profession, la commission estime nécessaire de rendre l'examen d'entrée au CRFPA plus sélectif. Se refusant à parler de numerus clausus, elle suggère de mettre en place une note éliminatoire de 7/20 au grand oral et une correction croisée des copies à l'échelle nationale. Elle préconise également que la profession se réapproprie son examen d'accès en rendant obligatoire une coprésidence des jurys avocats / professeurs d'université.

Pédagogie et humanités. Du côté de l'enseignement, le rapport propose d'en finir avec la réplique universitaire dans les CRFPA. « Tous les jeunes que nous avons auditionnés ont décrié les enseignements dans les écoles d'avocats qui reproduisaient celui de la fac. Ils veulent que ce soit plus professionnalisant », explique Sophie Challan-Belval. Mais comment éviter cet écueil quand la manière de faire cours est identique ? En offrant une formation sur la pédagogie à toute personne qui enseigne dans les CRFPA, répond la commission qui suggère également d'imposer l'enseignement en groupes plutôt que les cours d'amphi. Plus surprenant,

elle préconise d'introduire les humanités dans le cursus. Le but ? « Développer la culture générale des avocats, en faire des gens davantage encore connectés à leur monde. On ne passe pas assez de temps avec les non-juristes », justifie Kami Haeri.

Plan national des cliniques juridiques. La commission formule également des propositions en faveur du développement des cliniques du droit via la mise en place d'un plan national. Elle se garde néanmoins de présenter ces structures comme une solution au problème de financement de l'AJ, comme évoqué par Jean-Jacques Urvoas lors de l'assemblée générale de la Conférence des bâtonniers le 27 janvier dernier (Gaz. Pal. 31 janv. 2017, n° 285h8, p. 5). Selon le rapport, les cliniques juridiques, actuellement développées dans certaines écoles d'avocats et universités, « constituent un cadre particulièrement pertinent » pour atteindre un triple objectif : « assurer dès la L3 une mise en pratique et en situation des enseignements académiques assurés à l'Université, clarifier la perception par l'étudiant du rôle de l'avocat, et inscrire davantage encore la profession et la filière juridique dans des missions d'intérêt général ». « Durant nos auditions, nous avons pu entendre qu'il était parfois difficile de pousser la porte d'un avocat. S'adresser à une clinique juridique, cela peut être plus facile », explique Bernard Lamon. Comparant l'exercice au sein de ces cliniques à un internat, la commission suggère de rendre cet engagement éligible au titre de la formation continue.

Parcours du jeune avocat. Toujours dans le cadre de la formation continue, la mission souhaite mieux encadrer les premiers pas du collaborateur. À cette fin, elle prône la création d'un « parcours du jeune avocat » entre la 1^{re} et la 5^e année, « permettant à celui-ci d'acquérir les savoir-faire les plus utiles en matière de développement personnel et de gestion de la carrière ». Afin de ne pas lâcher le jeune praticien dans la nature sitôt son diplôme obtenu, elle propose également de créer un « corps de parrains » destinés à le guider – qui serait sans rapport avec l'avocat référent de la collaboration qualifiante dont le CNB vient d'adopter les modalités en AG. Enfin, elle recommande d'autoriser la rémunération de l'apport d'affaires entre avocats afin de valoriser la contribution du collaborateur.

Codage. Attendue sur le sujet de l'innovation technologique qui préoccupe actuellement la profession, la commission incite les avocats à prendre en main le numérique tel qu'il existe et non tel qu'elle voudrait qu'il soit. S'appuyant sur les outils existants, elle suggère de créer d'autres incubateurs comme celui du barreau de Paris et d'établir des relations institutionnelles avec la French Tech. Elle préconise également de créer un Observatoire de l'innovation au sein de chaque ordre, confié à des jeunes confrères de moins de 5 ans pour favoriser l'émergence de



nouvelles pratiques, et d'introduire dans les offres de formation des ateliers dédiés au codage et à l'économie numérique. « C'est important de comprendre le jargon et de pouvoir rester maître de la machine, surtout quand se développent les outils prédictifs », estime Bernard Lamon.

Avocat entrepreneur. Le rapport *Haeri* appelle également les avocats à réfléchir davantage en entrepreneurs. Comment ? En imaginant de nouvelles offres à destination de leurs clients – comme des formulaires intelligents –, en développant des stratégies de marque permettant de dépasser le nom des fondateurs, en introduisant des méthodes de management emprunté au monde de l'entreprise – travail en mode projet, entretiens réguliers... –, et en professionnalisant la gestion des cabinets *via* le recours aux secrétaires généraux. Du point de vue économique, elle propose d'autoriser l'ouverture minoritaire du capital des cabinets d'avocats aux investisseurs non issus des professions réglementées, afin d'apporter un soutien à leur démarrage et à leur développement.

Avocat en entreprise. Puisqu'elle trouve dans l'entreprise une source d'inspiration, la commission *Haeri* ressort un vieux serpent de mer : l'avocat en entreprise. Elle préconise ainsi d'accorder la confidentialité des avis aux juristes d'entreprise et de permettre aux avocats d'exercer au sein de l'entreprise, avec l'objectif de créer une grande profession du droit. « Certes, nous rouvrons un débat que ses opposants pensaient enterré, assume Kami Haeri. Mais ce schisme ne peut perdurer : c'est une question de compétitivité par rapport aux pays où le *legal privilege* des juristes existe et de facilitation du passage d'une profession à l'autre. C'est aussi une question d'unité et de valorisation de toute la filière juridique ».

Mobilité. « Nous avons voulu investir un autre sujet, encore un peu tabou : celui de la mobilité de l'avocat à l'extérieur de la profession, annonce Eléonore Hannezo. Le but n'est évidemment pas d'encourager les sorties ; au contraire, il s'agit d'enrichir in fine la profession, en favorisant les retours après de multiples expériences professionnelles. » Afin de mesurer le nombre et la nature des éventuelles reconversions professionnelles, la commission demande aux CRFPA d'établir un suivi de leurs quatre dernières promotions. Elle suggère également d'organiser des États généraux de la mobilité professionnelle. Elle s'attaque également à la mobilité territoriale des avocats en prônant une simplification de l'installation dans plusieurs barreaux.

Parité. « Les problèmes de parité ou de diversité, on les voit, mais on ne réagit pas », regrette Kami Haeri. Le rapport relève ainsi qu'en 2016, la profession était composée de 55,1 % de femmes, contre 48,7 % dix ans

plus tôt, mais que le revenu moyen des femmes avocates sur toute leur carrière était équivalent de 51 % à celui des hommes (source : CNBF, Rapport 2015). « Les inégalités femmes-hommes ne se sont pas résorbées à la faveur de la féminisation de la profession, commente Eléonore Hannezo. Il ne suffit pas de s'indigner à chaque campagne électorale ; il faut qu'on arrive à comprendre ce qui bloque et trouver des solutions ». Pour que les avocats ne puissent plus nier l'évidence, la commission suggère de confier à un institut spécialisé et indépendant le soin de mener un audit approfondi de la profession en matière de parité et de diversité. Elle demande également aux ordres de s'impliquer en effectuant une déclaration publique annuelle sur la parité à la commission Égalité du CNB et en diffusant un kit « Diversité » auprès des structures d'exercice. Plus original, elle suggère de développer au stade de la formation initiale et de la formation continue, les enseignements sur les biais inconscients pour en finir notamment avec le sexisme ordinaire.

“ Nous avons voulu faire passer des messages à la profession ”

Discrimination positive. Concernant la diversité, la commission s'inspire de Sciences Po et penche en faveur d'une discrimination positive. Elle préconise ainsi de créer au sein des cinq premiers barreaux français un programme pilote réunissant 50 cabinets d'avocats acceptant de recruter pour un stage en M2 ou pour le stage final CRFPA des étudiants et jeunes élèves avocats boursiers et issus de lycées situés en ZEP.

Et maintenant ? Alors que le temps manque à l'actuel garde des Sceaux pour mener de nouvelles réformes, le rapport *Haeri* est-il condamné à prendre la poussière sur les rayonnages du ministère de la Justice, sans plus de conséquences ? La mission ne désespère pas de voir Jean-Jacques Urvoas se saisir, malgré tout, de quelques thèmes. En outre, ce dernier n'est pas le seul destinataire de ses propositions. « Nous ne nous sommes pas contentés de faire des préconisations au ministre, prévient Bernard Lamon. Nous avons aussi voulu faire passer des messages à la profession ». Reste à savoir si les institutions représentatives seront prêtes à les entendre. « Nous sommes à la disposition de tout interlocuteur qui le souhaitera, afin de faire avancer ces réflexions, de répondre aux questions, aux critiques », déclare Kami Haeri. Les débats sont ouverts.

L'intégralité du rapport est consultable sur le site du ministère de la Justice : www.justice.gouv.fr/le-garde-des-sceaux-10016/reflexions-sur-lavenir-de-la-profession-davocat-29669.html

Laurence GARNERIE