

Rapport  
Kami Haeri

# 1 « L'avocat a longtemps entouré sa profession d'un certain mystère. Sa déontologie, son histoire, sa robe, ce sont de très belles valeurs... que le digital est venu perturber »



Entretien avec :

Kami HAERI,

avocat associé August & Debouzy,  
ancien secrétaire de la Conférence,  
ancien membre du Conseil de l'Ordre

« Il est encore temps » conclut le rapport de 138 pages sur « L'avenir de la profession d'avocat » remis le 2 février 2017 à Jean-Jacques Urvoas, garde des Sceaux, par M<sup>e</sup> Kami Haeri, avocat au barreau de Paris. Dans sa lettre de mission datée du 20 octobre 2016, le ministre écrivait : « La profession d'avocats me semble aujourd'hui traversée par le doute sur son avenir. Et cette inquiétude paraît concerner également, et assez largement, les jeunes avocats, ce qui constitue un constat inquiétant ».

Sur la base de 130 entretiens conduits avec des avocats, des représentants de la profession, des universitaires et des juristes d'entreprise, la commission formule 50 propositions : de la formation à l'innovation, de l'excellence à la mobilité, de la compétitivité à l'attractivité, le rapport propose un socle de réflexions et trace les lignes de l'avenir d'une profession bousculée par des changements sans précédent (V. rapport *in extenso* : [www.justice.gouv.fr](http://www.justice.gouv.fr)). M<sup>e</sup> Haeri revient plus spécifiquement, dans nos colonnes, sur les questions liées au numérique et à l'innovation.

## Comment avez-vous abordé cette mission sur l'avenir de la profession d'avocat ?

**K. Haeri :** Cette mission est née d'une rencontre avec le ministre. Jean-Jacques Urvoas souhaitait qu'on lui propose un regard différent de celui habituellement porté sur l'avenir de la profession d'avocat et sur les questions liées à l'innovation.

Ce fût un travail très vivifiant !

Afin d'avoir une vision pluraliste des sujets à traiter, – sur lesquels la Chancellerie nous a laissés totalement libres –, j'ai mis en place une commission paritaire hommes/femmes, avec une représentation égale Paris/Province, plurielle en termes de pratiques et d'exercice professionnel.

Quelques mots de méthodologie : nous sommes partis de chiffres et de tendances exprimés par des non-avocats. Nous avons le sentiment que le plus souvent, les travaux de prospective prennent pour point de départ « l'intérieur » de la profession. Pour mener nos travaux, nous sommes partis d'éléments chiffrés relatifs à l'évolution de la société, afin de tenter de dessiner les contours et les dynamiques de la société de demain : son rapport au travail, ses dynamiques démographiques, son rapport au numérique, etc., et ce, afin de permettre aux avocats de se mettre en harmonie avec la trajectoire de cette société, en réorientant sa formation, ses outils et son organisation.

La commission s'est imprégnée de travaux d'économistes, de sociologues, de spécialistes de la transformation de grandes organisations (en matière de conseils pour intégrer la génération Y par exemple), de spécialistes du digital et du numérique dans de grands groupes investissant massivement dans la recherche.

Côté avocats, nous nous sommes appuyés sur les chiffres de la CNBF. Mais le constat est que la profession manque de chiffres, d'analyses quantitative et qualitative sur un certain nombre de périmètres, notamment en ce qui concerne le parcours de l'avocat, son rapport à la mobilité, pourquoi il entre dans la profession, pourquoi il la quitte.

## Au cours de vos auditions, qu'avez-vous constaté de plus surprenant ?

**K. Haeri :** L'élément le plus stupéfiant concerne incontestablement les disparités de revenus entre les avocats. À la 8<sup>e</sup> année de barre, il y a un décrochage de 40 % entre les revenus d'un homme et ceux d'une femme [Revenu médian des femmes Paris et Province : 45 916 € / Revenu moyen : 65 940 € ; revenu médian des hommes : 73 946 € / Revenu moyen : 126 091 € : CNBF rapp. 2015]. Notre profession a également un problème d'affichage de la diversité.

Ensuite, notre commission a évacué un certain nombre d'idées reçues comme la prétendue infidélité à la profession. Nos débats internes, notamment à l'occasion des élections, mettent systématiquement l'accent sur ce qui ne va pas, et cela cause du tort aux avocats, à notre image, cela nous dévalorise vis-à-vis du public, de nos clients, de nous-mêmes et plus encore chez les plus jeunes confrères. Au contraire, nous avons constaté à travers les chiffres, comme à travers les auditions, une forte fidélité et une très grande affection pour la profession, un vrai sentiment d'appartenance. Nous devons rappeler ces éléments en permanence.

La profession est toujours très attractive, mais aussi très productive : si elle a doublé ses effectifs depuis 20 ans [31 046 en 1996 et 63 463 en 2015 : CNBF rapp. 2015], elle a triplé ses revenus. Cela signifie qu'il y a de la place pour les jeunes diplômés : non, les avocats ne sont pas trop nombreux. En cela, le numerus clausus est un débat erroné qui cache celui de la sélection des avocats. Ces derniers doivent être mieux sélectionnés et mieux formés. L'examen national est un premier pas qu'il faut accentuer.

Il nous est apparu que les avocats doivent faire leur révolution copernicienne, en l'accompagnant d'un programme ambitieux en matière de formation, de dialogue avec les universités, et se doter d'outils d'analyse chiffrés mis à jour de manière régulière.

### **Il ressort du rapport une incapacité des avocats à se projeter dans l'avenir. La profession n'a-t-elle pas sous-estimé l'importance de la prospective et ne se réveille-t-elle pas tardivement ?**

**K. Haeri :** « Il est encore temps » conclut le rapport.

C'est vrai qu'il y a un manque en matière d'outils statistiques et de prospective. La profession n'a pas assez mis l'accent sur la prospective pour la guider dans ses réflexions sur son organisation, sa parité, sa diversité, sa mobilité. Le premier de nos constats est un manque d'outils en la matière. Les chiffres de la profession (mouvements, situation des femmes, etc.) sont insuffisamment mis à jour. Nous devrions avoir notre propre INSEE. Conséquence : nous n'avons pas suffisamment d'informations sur les tendances de la profession. Il est nécessaire que le CNB et les Ordres y contribuent. Celui qui quitte la profession devrait par exemple donner une indication sur le contexte de son départ, noter notre profession, son accueil, son évolution, expliquer pourquoi il s'en va. Nous avons besoin d'outils d'analyse qualitative.

De la même manière, nous ne faisons pas assez de recherche prospective sur nos clients, sur la transformation des habitudes de consommation des ménages, notamment du fait du numérique. Or, le numérique implique accessibilité, transparence, lisibilité des offres, peut-être même notation.

Il était donc normal que pour alimenter les réflexions futures, l'une de nos propositions les plus structurantes soit la mise en place d'outils d'analyse par le biais d'Observatoires : de la diversité, de la parité, de la mobilité professionnelle, de la prospective.

### **Les legaltechs se positionnent sur des marchés traditionnellement dévolus aux avocats. Selon votre rapport, la profession s'entête à lutter contre un phénomène au lieu de l'investir. Comment l'expliquez-vous ?**

**K. Haeri :** Nous avons constaté, pendant longtemps, un aveuglement de la profession sur tout ce qu'implique le numérique.

Nous avons eu le sentiment que dans un premier temps, l'approche de cette question s'est faite exclusivement à travers le prisme du périmètre du droit. La profession s'est fixée sur cette question, a intenté des procès qui se sont soldés par des échecs et qui ont eu un effet dévastateur sur son image. Les dirigeants des legaltechs – en ce compris des avocats – n'ont cessé, depuis, de faire la promotion de leurs plateformes, les présentant comme un progrès pour le citoyen, tout en reprochant à la profession de les empêcher de se développer.

À mon sens la profession n'a pas mesuré immédiatement ce que le digital impliquait. Le digital n'est pas simplement un moyen technologique de stockage et de transmission de l'information, un outil d'intelligence artificielle gérant des données. Le numérique implique un changement du rapport au travail, du rapport à autrui. Les conjugaisons du numérique sont : l'accessibilité du service, une forme de transparence et de lisibilité de la prestation proposée, dans la définition du service comme dans celle du prix.

L'avocat a longtemps entouré sa profession d'un certain mystère. Le rapport à l'avocat est très ritualisé. Sa déontologie, son histoire, sa robe, ce sont de très belles valeurs... que le digital est venu perturber. Les clients estiment que les tarifs de l'avocat sont

ou bien trop élevés ou bien inintelligibles, mal définis. Il y a désormais dans son esprit des prestations plus habituelles, plus standardisées, qu'il n'est plus prêt à payer au prix fort. Ce n'est pas parce que le travail de l'avocat est compliqué et ritualisé que le client ne peut pas savoir combien cela va lui coûter, qu'il ne peut pas mettre les avocats en concurrence. Le digital lui permet de reprendre une forme de liberté ou d'autorité vis-à-vis de l'avocat en matière de choix de l'avocat et de tarification.

L'accessibilité, la transparence, la disponibilité, une certaine forme de standardisation d'une partie de notre savoir-faire constituent des changements induits par le numérique, que l'avocat n'a pas vu venir. Certains ont créé des offres de services juridiques en assumant une forme d'harmonisation des prestations et en y associant un coût défini, plus lisible, et l'intégrant à une place de marché. Au surplus, même si la profession est légitimement mal à l'aise avec ce concept, le numérique implique également une forme de notation de l'avocat, ne serait-ce qu'à travers le référencement, la gestion du flux d'information. Nous devons nous préparer à ce phénomène également.

Les avocats n'ont pas encore pleinement intégré l'arrivée de l'intelligence artificielle, des bots, des outils de justice ou d'analyse prédictive. Nous manquons de démonstrations sur ces questions afin de faire prendre conscience aux avocats français du phénomène et de ses dynamiques. Seuls certains, qui s'intéressent à ces outils, anticipent ces problématiques.

Une autre erreur d'appréciation réside dans le fait de ne pas avoir envisagé que ces nouvelles offres de service, permises par le numérique, pouvaient générer davantage de besoins en droit. En raison de l'accessibilité des plateformes, de la lisibilité tarifaire, des personnes qui auraient hésité à prendre rendez-vous avec un avocat dans un acte plus ritualisé sont prêts à engager cette dépense désormais. Il est probable que chacun d'entre nous consomme davantage via les applications et Internet. Il est très probable que ce phénomène touchera également le droit et que ces nouvelles offres créeront davantage de besoins pour les clients et d'opportunités pour les avocats.

### **Pour s'adapter à ce marché, vers quels types de nouvelles prestations l'avocat doit-il tendre ?**

**K. Haeri :** Le digital bouleverse la façon dont l'avocat doit structurer et présenter son offre. Cela ne transforme d'ailleurs pas uniquement le rapport qu'entretient le client plus modeste avec son avocat, qui désormais peut acheter un service, un produit juridique (des statuts, un contrat de travail, des conditions générales) de manière facilitée, cela modifie le rapport de tous les clients, même des plus importantes entreprises, avec leur avocat. Pour beaucoup d'entre eux, certaines activités que nous exerçons sont désormais considérées comme des commodités, c'est-à-dire des prestations de moindre valeur ajoutée, pour lesquels ils estiment que la tarification doit évoluer.

Le digital a battu en brèche une partie du mystère qui entourait notre exercice. Le rapport que l'on entretient avec une partie de notre savoir-faire, qu'il soit exercé pour des TPE, des PME ou des grands groupes, a changé.

L'avocat doit proposer toute une série de produits nouveaux : des packages, sur certaines activités des forfaits, sur d'autres, des abonnements. Pour l'instant ces pratiques sont encore balbutiantes. De son côté, le taux horaire va probablement subir aussi des secousses.

Le rapport qu'entretient le public avec la profession est en train de changer à tous les niveaux, quelle que soit la volumétrie du business. Le numérique constitue l'un des aspects de ce bouleversement, qui ne se limite pas aux legaltechs, mais qui influe sur les services juridiques. Toutes les prestations sont concernées. Tous les avocats seront touchés par ces phénomènes d'une manière ou d'une autre même si certaines activités seront moins concernées, comme l'activité plaidante (mais celle-ci le sera à certains égards par les outils prédictifs et statistiques sur les résultats des procès).

L'une des erreurs de la profession est d'avoir trop longtemps envisagé ces questions fondamentales à travers le seul prisme de l'exercice judiciaire, or aujourd'hui deux tiers du chiffre d'affaires de la profession vient du conseil. Le numérique va donc également toucher le conseil.

#### L'avocat est-il prêt à vivre cette révolution numérique ?

**K. Haeri :** Nous estimons, reprenant en cela les travaux de certains analystes, que le monde est en train de subir une révolution anthropologique, liée notamment au numérique, mais pas uniquement. La profession ne réalise pas encore l'impact de ces transformations qui, si elle ne fait rien, vont avoir pour elle des effets très significatifs.

Notre profession est résiliente, elle a traversé des épreuves, parfois des guerres, dont elle a su se relever grâce à sa déontologie, à son histoire, à une identité très forte, mais tout cela ne doit pas la conduire à un aveuglement face aux changements qui s'annoncent.

La profession doit d'abord mieux se connaître. Le rapport des jeunes diplômés aux institutions, au monde, à la mobilité internationale a changé. La génération Y veut donner du sens, être mobile, rechercher la fluidité professionnelle, car notre société est, à certains égards, devenu plus fluide. Jusqu'ici, les avocats s'inscrivaient dans un parcours plus linéaire, ils ne sortaient de la profession qu'épisodiquement. Il faut encourager désormais la mobilité.

On parle d'ubérisation de la profession mais ce n'est pas nouveau. Les avocats se sont fait ubériser par les experts-comptables qui ont su capter, au sein des entreprises, une partie de la valeur des avocats. Nous devons reconquérir cette proximité avec nos clients, et nos futurs clients, et le numérique constitue pour cela un outil formidable.

#### Comment l'avocat peut-il récupérer les valeurs captées par d'autres ?

**K. Haeri :** En étant disponible, accessible, plus transparent sur ses tarifs et en rassurant ses clients sur ces aspects. Quel mal y aurait-il à ce que demain l'avocat propose des consultations via des cabinets présents dans des centres commerciaux ?

Cela pose la question de l'accès au droit. Des personnes qui n'avaient pas accès au droit y accèdent via ces plateformes. C'est une valeur, une clientèle, que nous devons récupérer. L'avocat doit participer à ce mouvement, en s'impliquant sur ces plateformes lesquels doivent valoriser la présence de l'avocat par la mise en place de labels.

Il faut définir une vraie politique de l'innovation, enseigner ces questions dans les écoles d'avocats, en créant des Incubateurs, des espaces où les gens peuvent travailler ensemble, en empruntant les éléments intellectuels même esthétiques des secteurs de l'innovation.

#### Vers quel modèle doit tendre la profession ?

**K. Haeri :** Nous sommes des prestataires de services différents, mais nous prêtons un savoir et ce savoir n'a plus la même valeur aujourd'hui. À mon sens, le changement de culture réside dans la transformation de notre offre pour la rendre plus accessible, plus lisible.

Mais l'impact du changement s'annonce assez brutal. Je crains un phénomène de fragmentation de l'offre de plus en plus fort avec, d'un côté, les offres d'accès pour le plus grand nombre, d'un autre, le secteur très premium des grandes structures avec des activités à forte valeur ajoutée, ces dernières seront contraintes d'abandonner une partie de leurs pratiques, ou du moins de transformer leurs offres de manière à les rendre moins coûteuses (c'est le cas de l'*offshoring*, de l'externalisation, les cabinets ne facturent plus de la même manière certaines prestations), et enfin, les niches qui réussiront à se positionner. Ce qui m'inquiète davantage, ce sont les cabinets *midcap*, qui pourraient avoir des coûts de fonctionnement trop élevés pour proposer des tarifs compétitifs vis-à-vis de certaines entreprises, mais des effectifs encore trop restreints pour intervenir sur des opérations de marché à forte valeur ajoutée et à forte rentabilité. N'oublions pas la très grande disparité dans l'exercice de la profession. Si nous ne prenons pas un virage collectif, nous risquons de voir se creuser les inégalités entre avocats. Cette prise de décision doit venir du CNB. Il appartient au CNB de

proposer une stratégie sur les orientations de la profession, de la rendre visible et lisible pour tous.

#### Votre rapport préconise de repenser la formation initiale et continue des avocats. En quoi est-ce un levier ?

**K. Haeri :** Les jeunes avocats ne sont pas suffisamment préparés à l'entrée dans la profession, il n'y a pas assez d'aide à l'installation. Nous préconisons un programme d'accompagnement du jeune avocat. Il est tout aussi indispensable de les emmener vers l'innovation.

En matière de formation, nous recommandons un meilleur dialogue avec l'université. Il est également indispensable de désenclaver une partie des enseignements théoriques, de changer la méthode d'enseignement, d'arrêter les cours magistraux, et de délocaliser les cours au sein des cabinets.

Il faut apaiser les angoisses des étudiants sur leur parcours même si nous devons être plus pédagogues sur les grandeurs et les servitudes de notre profession. Un avocat bien formé trouvera son espace d'expression. Il existe des poches de croissance comme la protection de la donnée personnelle, la compliance, le droit du travail, le droit des collectivités locales.

La question à se poser est celle des qualités attendues des avocats. Il n'y a pas de conflit entre la notion de spécialisation, d'excellence et le sujet de la mobilité. La profession est un espace vivant. Les étudiants sont inquiets et laissés dans l'ignorance. Ces inquiétudes sont liées au déterminisme de la formation. Il faut donc démystifier le déterminisme des parcours. Plus généralement, notre rapport invite les avocats à réfléchir au développement de leur activité. C'est une profession dans laquelle il faut se projeter continuellement dans son environnement, ses pratiques, essayer de conquérir des espaces, savoir manager, connaître les outils liés à l'entreprenariat et pour cela être formés à devenir des entrepreneurs.

Sur la formation continue, il est indispensable qu'une partie porte sur la déontologie et sa mise à jour (4 heures par an).

#### Une autre piste concerne la collaboration : vous proposez d'autoriser les apporteurs d'affaires ainsi que l'ouverture minoritaire aux capitaux extérieurs. En quoi cela aiderait-il la profession ?

**K. Haeri :** L'idée est de faire du collaborateur un vrai entrepreneur afin qu'il gagne en autonomie et puisse mieux valoriser son travail et sa contribution. En cela, aider le collaborateur à financer son futur cabinet, lui permettre de valoriser son apport de clientèle pour un revenu immédiat, donner une valeur à ce qu'il apporte, va dans un sens utile selon nous.

Toutes les organisations se transforment, y compris celles qui étaient enfermées dans des organisations lourdes, avec des habitudes historiques ou une difficulté à se diversifier. Comment y sont-elles parvenues ? En investissant la jeunesse, en l'écoutant, en changeant de mode de management pour un management plus horizontal, en se réappropriant son histoire. Notre profession est jeune, libre, instruite, avec une identité forte, une histoire, elle a tout pour y parvenir.

#### Qu'est-ce qu'un avocat innovant ?

**K. Haeri :** Celui qui choisit d'appartenir à cet éco système de l'innovation, qui se saisit d'outils innovants. L'innovation ne se résume pas aux legaltechs, à l'intelligence artificielle, à l'*outsourcing*, cela signifie aussi créer des espaces de travail innovants, avoir un management innovant, parler aux gens avec respect, développer l'intelligence sociale, le savoir-faire et le savoir-être des confrères. Il y a des entreprises qui l'ont intégré, les *soft skill*. Les recherches du World Economic Forum sur les qualités attendues chez les individus pour appréhender la société dans 10 ans sont à cet égard riches d'enseignement. Aucune d'entre elles ne parle de la technicité. La vraie intelligence, ce sera la créativité, la capacité à résoudre des conflits, à créer de la valeur autour de soi, à développer son identité numérique.

#### Que répondez-vous à ceux qui prédisent la fin des avocats ?

**K. Haeri :** Que je n'y crois absolument pas. Je crois au contraire au droit comme outil de régulation. Le droit est un nouveau langage social qui apaise les conflits, qui les règle, qui régule la société. Désormais, le droit est partout, il faut des juristes. C'est à

l'avocat à se mettre au service de ses concitoyens, à se rendre accessibles.

**À quoi ressemblera l'avocat dans 10-20 ans ?**

**K. Haeri :** Ce qui va changer ce sont les outils de l'avocat, son offre de services, son accessibilité à travers les plateformes digitales, son identité numérique. Il sera certainement plus spécialisé, il devra aller chercher de la valeur ajoutée sur des sujets de pointe, il sera amené à standardiser une partie de ses prestations à destination d'un public plus large. J'espère aussi que cet avocat sera devenu membre d'une grande et belle profession juridique et judiciaire, une filière puissante, plus riche, ouverte, avec une plus grande mobilité lui permettant de passer à l'environnement du cabinet, à l'entreprise, au régulateur, à la magistrature.

**Vous invitez l'avocat à être heureux. Qu'est-ce qu'un avocat heureux ?**

**Kami Haeri :** C'est un avocat qui bénéficie d'un management plus apaisé, un collaborateur qui est davantage mis en valeur et à qui on permet de se développer. Être heureux ça commence d'abord au sein des cabinets. La symétrie des attentions est importante. On ne peut pas prétendre être ouverts, innovants, paritaires, donner des leçons sur le respect des droits de l'homme dont nous sommes les gardiens si, à l'intérieur de notre profession, ces principes ne sont pas mis en œuvre.

**Comment la Chancellerie et la profession se sont-ils saisis de ce rapport ?**

**K. Haeri :** C'est un travail de libre parcours. Que ceux qui veulent s'en saisir s'en saisissent ! C'est à nos représentants, s'ils le souhaitent, de s'en inspirer, d'en débattre.

Propos recueillis par Florence CREUX-THOMAS

Propositions du rapport (sélection)
<p><b>Excellence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan national de sensibilisation avec l'ensemble des facultés de droit, afin de présenter aux étudiants dès la fin de L2 et en fin de L3 un panorama complet et lucide des réalités de l'exercice de la profession ;</li> <li>- Réduire le nombre de matières enseignées dans les CRFPA ;</li> <li>- Supprimer les enseignements en amphithéâtre dans les CRFPA et imposer l'enseignement en groupes limités à 35 personnes ;</li> <li>- Établir un plan national des cliniques juridiques ;</li> </ul> <p><b>Agilité et Innovation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consacrer 4 heures parmi les 20 heures dédiées chaque année à la formation continue à l'enseignement et à la mise à jour des connaissances en matière de déontologie (déontologie spécifique, actualité générale de la déontologie, etc.) ;</li> <li>- Établir dans le cadre de la formation continue, un « parcours du jeune avocat » entre la 1<sup>ère</sup> et la 5<sup>ème</sup> année, permettant à celui-ci d'acquérir les savoir-faire les plus utiles en matière de développement personnel et de gestion de la carrière ;</li> <li>- Adapter l'offre de formation continue, en utilisant notamment les outils numériques ;</li> <li>- Autoriser la rémunération de l'apport d'affaires entre avocats ;</li> <li>- Autoriser l'ouverture – minoritaire – du capital des cabinets d'avocats aux investisseurs non issus de professions réglementées ;</li> <li>- Créer dans les barreaux des espaces de travail collaboratifs s'inspirant des aménagements et de l'ergonomie rencontrés dans les jeunes entreprises innovantes (espaces de co-working, forte connectivité, esthétique innovante, etc.) ;</li> <li>- Développer une culture de l'innovation en intégrant la notion de risque entrepreneurial dans l'apprentissage de l'avocat ;</li> <li>- Sensibiliser les cabinets d'avocats à de nouvelles offres à destination de leur clientèle, incluant notamment la mise à disposition de « formulaires intelligents », d'information juridique générale (offres Freemium) ;</li> <li>- Sensibiliser les cabinets d'avocats à développer une stratégie de marque permettant de dépasser le nom des fondateurs et d'assurer le rayonnement du cabinet à travers d'autres formes d'expression de la marque ;</li> <li>- Introduire dans le management des cabinets des pratiques et des outils empruntés au monde de l'entreprise : développer le travail en mode projet, confier des missions aux plus jeunes collaborateurs en matière de développement du cabinet, fixer des entretiens réguliers et, en toute hypothèse bi-annuels ;</li> <li>- Créer ou contribuer à la création d'incubateurs, comme celui du barreau de Paris ;</li> <li>- Établir des relations institutionnelles avec la « French Tech », devenir membres des grandes associations numériques et s'y rendre disponible pour y exercer des missions d'étude, pour s'y tenir informé des évolutions technologiques et faire valoir les positions de la profession sur le développement du numérique dans la pratique du droit ;</li> <li>- Créer au sein de chaque Ordre un Observatoire de l'innovation, confié à des confrères de moins de 5 années d'exercice afin de favoriser l'émergence de nouvelles pratiques en matière de numérique et de management des cabinets ;</li> </ul> <p><b>Mobilité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliter la mobilité territoriale de l'avocat en facilitant l'installation dans plusieurs barreaux ;</li> <li>- Réunir et fortifier la filière juridique en mettant en œuvre la première étape d'une grande profession du droit en réunissant les professions de juristes d'entreprises et d'avocats ;</li> <li>- Formaliser la validation du divorce par consentement mutuel par l'acte authentique d'avocat ;</li> <li>- Développer la communication et la pédagogie autour de tous les instruments permettant de développer la pluridisciplinarité et l'interprofessionnalité (SPFPL &amp; SPE).</li> </ul> <p><b>Symétrie des attentions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confier à un institut spécialisé et indépendant le soin de mener un audit approfondi de la profession en matière de parité et de diversité ;</li> <li>- Développer au stade de la formation initiale et de la formation continue, les enseignements sur les biais inconscients ;</li> <li>- Diffuser auprès des structures d'exercice, à travers les ordres professionnels, un « Kit Diversité », composé (i) d'un outil d'autodiagnostic, ainsi que (ii) d'une information sur les contraintes juridiques liées au recueil des données de la diversité et (iii) sur les moyens de s'engager pour la parité et la diversité ;</li> </ul> <p><b>Être heureux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuer le délai de franchise de prise en charge pour l'aligner sur le régime général ;</li> <li>- Développer au sein des barreaux des dispositifs de suppléance en cas d'empêchement de l'avocat pour cause de maladie ou grossesse.</li> </ul>

**Mots-Clés :** Avocats - Exercice de la profession - « L'avenir de la profession d'avocat » - Rapport Haeri, février 2017

Avocats - Prospective - « L'avenir de la profession d'avocat » - Rapport Haeri, février 2017

Prospective - Avocats - « L'avenir de la profession d'avocat » - Rapport Haeri, février 2017