



TENSIONS SUR LES RECRUTEMENTS

L'OMPL (Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les professions libérales), association paritaire, conduit des études à la demande des CPNEF-FP (Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle). Ses travaux, centrés sur les questions emploi-formation, constituent des analyses fines des changements en cours. Ils apportent des éléments de réflexion aux partenaires sociaux dans le cadre de l'élaboration de leur politique emploi-formation. Les essentiels donnent une vision synthétique des principaux résultats de chaque étude.



Secteur juridique



Études d'administrateurs et mandataires judiciaires



Cabinets d'avocats



Offices de commissaires-priseurs judiciaires et sociétés de ventes volontaires de meubles aux enchères publiques



Études d'huissiers de justice

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

La question de la compréhension des tensions sur les recrutements a connu, ces dernières années, un vif regain d'intérêt du fait des évolutions de la situation du marché de l'emploi pour de nombreux métiers. En effet, les différentes enquêtes réalisées auprès des employeurs ont continué, pendant plusieurs trimestres, à indiquer une progression des difficultés pour trouver les bons candidats alors même que le chômage se maintenait à un niveau élevé.

Dans les activités des professions libérales du secteur juridique, la question des tensions est

ressentie de façon plus forte et apparaît sensiblement plus complexe à traiter pour plusieurs raisons :

- une problématique très hétérogène dans des activités où chaque employeur est un professionnel qui dispose de sa vision personnelle des problématiques de ressources humaines ;
- des conséquences d'un recrutement manqué ou non réalisé qui sont probablement plus fortes dans des petites structures où la contribution de chaque salarié est plus décisive.

TENSIONS ÉLEVÉES DANS LES ACTIVITÉS LIBÉRALES DU SECTEUR JURIDIQUE

Le niveau de tension sur les recrutements, indicateur composite de tension, permet d'identifier le niveau de difficulté auquel les entreprises du secteur juridique sont confrontées lorsqu'elles veulent embaucher un nouveau salarié. Le niveau de tension est relativement modéré dans

le secteur juridique (54). Il est inférieur à l'OMPL (75) et à l'ensemble de l'économie (70).





Les résultats obtenus pour chacune des trois caractéristiques du marché du travail, mobilisées pour calculer le niveau de tension, mettent en évidence des difficultés moindres dans ce secteur, notamment, en raison de :

- un nombre d'offres d'emploi (ratio offres sur demandes) plus réduit que le vivier des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi. En effet, les offres déposées sont inférieures de 30 % aux demandes d'emplois enregistrées ;
- un taux de sortie des listes de demandeurs d'emploi (taux d'écoulement) réduit (2,7 %).

Ce taux indique que les demandeurs d'emploi du secteur mettent un certain temps à s'insérer sur le marché du travail ;

- une situation jugée tendue par un peu plus de la moitié des employeurs ayant un projet d'embauche (part des projets difficiles). 51 % d'entre eux anticipent des difficultés pour recruter le candidat recherché.

Indicateurs bruts de tensions pour les trois secteurs de l'OMPL

					Ensemble économie
Ratio offres sur demandes	0,7	1,6	0,8	1,4	0,5
Taux d'écoulement	2,7 %	4,8 %	4,0 %	4,5 %	3,5 %
Part des projets jugés difficiles	51 %	66 %	59 %	64 %	58 %
Indicateur composite de tension	55	79	64	75	70



Source : Quadrat-études, 2022.



Le ratio « offres sur demandes » indique 0,7 offre d'emploi pour un demandeur d'emploi en moyenne pour le secteur juridique. Ce résultat est inférieur à celui calculé pour le périmètre de l'OMPL (1,4) mais supérieur à celui de l'ensemble des métiers salariés au niveau de l'économie (0,5). Le « taux d'écoulement » (2,7 % au niveau du secteur juridique) représente la proportion mensuelle de demandeurs d'emploi sortant des listes. L'écart avec la moyenne de l'économie (3,5 %) traduit une intégration plus lente du marché du travail pour les personnes recherchant un emploi dans le secteur juridique.

La « part des projets jugés difficiles », par les employeurs anticipant un recrutement, est inférieure pour les métiers des entreprises des professions libérales du secteur juridique (51 %) à l'ensemble de l'économie (58 %).

Les résultats de l'indicateur composite de tensions pointent un niveau de tension pour les métiers des entreprises des professions libérales du secteur juridique (55) inférieur à la moyenne de l'OMPL (79) et à l'ensemble de l'économie (70).

Indicateur brut de tensions pour les métiers du secteur juridique

Métiers	Ratio offres sur demandes	Taux d'écoulement (%)	Part des projets jugés difficiles (%)	Indicateur composite de tension	
	Avocats salariés	1,0	2,9	62	74
	Juristes	1,0	2,9	63	75
	Assistants juridiques	1,0	3,6	63	75
	Secrétaires juridiques	0,3	2,1	38	34
	Huissiers de justice salariés	Données non disponibles			
	Clercs experts, juristes	1,0	2,9	63	75
	Clercs significateurs	1,0	3,6	63	75
	Secrétaires en étude d'huissiers	0,3	2,1	38	34

Métiers	Ratio offres sur demandes	Taux d'écoulement (%)	Part des projets jugés difficiles (%)	Indicateur composite de tension	
	Collaborateurs d'admin. ou de mandataire	1,0	2,9	63	75
	Assistants en étude	0,8	3,2	33	42
	Secrétaires administratifs	0,3	2,1	38	34
	Commissaires-priseurs salariés	1,0	2,9	52	63
	Clercs de commissaires	1,0	3,6	35	46
	Secrétaires en office	0,3	2,1	48	44
	Magasiniers	0,6	2,2	60	64

L'indicateur composite de tension atteint des valeurs élevées (supérieures à 70) pour une partie des métiers du secteur juridique (avocats, juristes, assistants juridiques, clercs d'huissiers de justice, collaborateurs d'administrateurs ou de

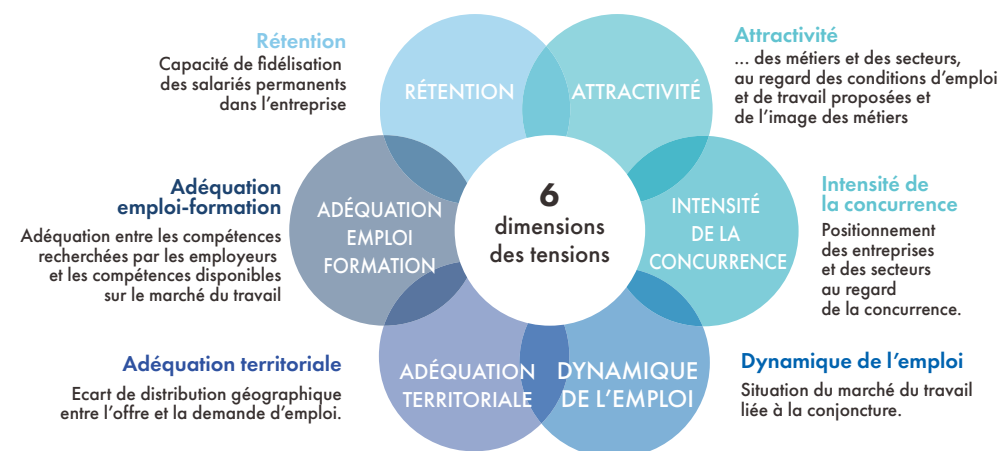
mandataires judiciaires). Plus généralement, l'indicateur atteint des valeurs supérieures dans les métiers requérant des compétences spécifiques ou un haut niveau de qualification.

CAUSES CONCENTRÉES AUTOUR DES QUESTIONS D'ATTRACTIVITÉ

Le niveau de tension permet de mesurer l'intensité des difficultés de recrutement mais pas d'en comprendre les origines, condition indispen-

sable pour conduire des actions pertinentes. A cette fin, les tensions sont analysées à partir de six dimensions explicatives.

Six dimensions d'analyse des tensions



Source: Quadrat-études, 2022

ADÉQUATION EMPLOI-FORMATION

L'adéquation emploi-formation analyse la concordance entre les compétences recherchées par les employeurs et le profil des candidats disponibles sur le marché du travail.



Source : Quadrat-études sur données Insee, 2022

Le score du secteur juridique (52) fait apparaître une inadéquation emploi-formation importante et supérieure à l'ensemble de l'économie (69). Celle-ci s'explique, principalement, par :

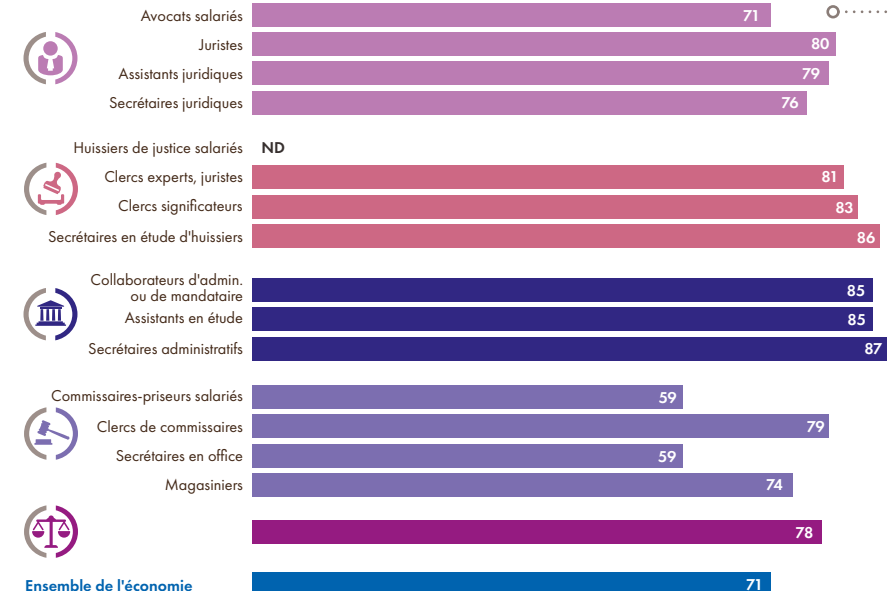
- la présence de professions réglementées (avocat, commissaire de justice, huissier de justice) pour lesquelles le nombre de diplômés est inférieur aux besoins des entreprises ;
- la présence de nombreux métiers pour lesquels des compétences spécifiques sont

attendues voire un niveau élevé de diplôme et dont le nombre de candidats disposant des compétences recherchées ne permet pas de couvrir toutes les offres. Même lorsque la pénurie de candidats pourrait être comblée, par l'embauche d'autres profils, ceci supposerait d'anticiper un processus d'intégration, voire une formation interne, considéré par de nombreuses entreprises comme trop chronophage et coûteux.

ATTRACTIVITÉ DES EMPLOIS

L'attractivité des emplois fait écho aux conditions de travail, d'emploi et de rémunération proposées. Lorsqu'elles sont considérées défavorables par les candidats (horaires étendus ou fractionnés, temps partiel, CDD...) ou insuffisamment compétitives au regard de celles offertes par des secteurs concurrents (grandes entreprises, secteur bancaire...), ils ont tendance à ne pas candidater aux offres publiées.

Au niveau du secteur juridique, cette dimension obtient un score de 78, supérieur à l'ensemble de l'économie (71). Il met en évidence une assez bonne performance de cette dimension. Peu d'emplois du secteur pâtissent fortement d'un déficit d'attractivité (score inférieur à 71). Les deux métiers les plus concernés font partie de la branche des commissaires de justice (ex offices de commissaires-priseurs judiciaires) : commissaire-priseur et secrétaire en office.

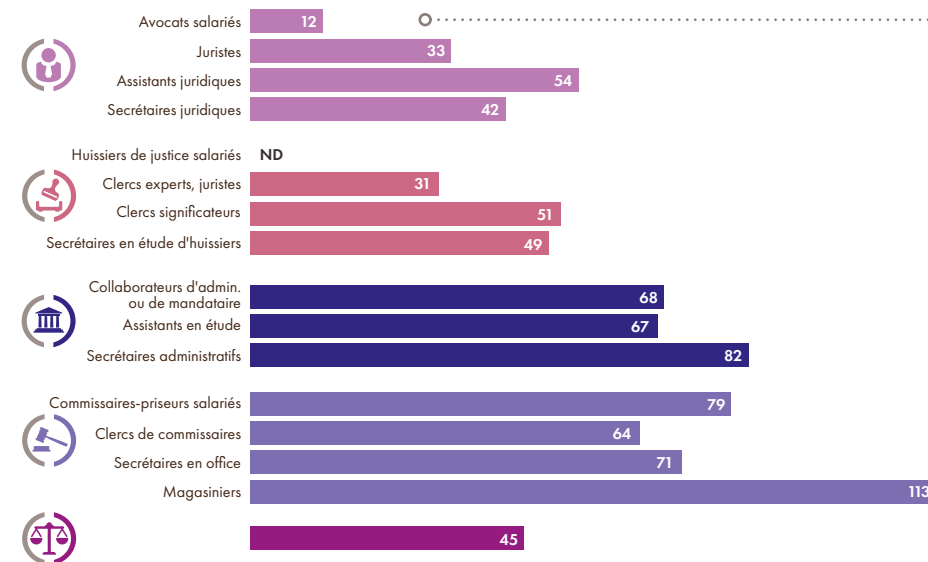


Source : Quadrat-études sur données Insee, 2022

INTENSITÉ DE LA CONCURRENCE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

L'intensité de la concurrence est d'autant plus forte que le nombre d'entreprises intéressées par les mêmes profils est élevé. La concurrence

au niveau des recrutements peut, en fonction des métiers, être exercée par des entreprises externes à la branche ou internes à la branche.



Source : Quadrat-études sur données Insee, 2022

L'indicateur d'intensité de la concurrence atteint une valeur moyenne de 45 au niveau du secteur juridique. Le métier de magasinier atteint la

valeur la plus élevée de l'indicateur, dépassant le seuil de 100. Ce métier cumule des besoins de personnel importants et une forte concu-



Clé de lecture

Plus la valeur de l'indicateur est faible plus le décalage entre la formation et les besoins du métier est important.



Clé de lecture

Plus la valeur de l'indicateur est faible plus le déficit d'attractivité est important.



Clé de lecture

Plus la valeur de l'indicateur est élevée plus la concurrence est importante.

rence avec des entreprises en dehors du périmètre des professions libérales.

Un premier groupe de métiers transverses, non-spécifiques aux entreprises des professions libérales, se distingue par la forte croissance de leurs effectifs et l'intensité de la concurrence avec d'autres secteurs de l'économie. Ils présentent un indicateur élevé. Les branches des études d'administrateurs et de mandataires judiciaires, des ex officios de commissaires-priseurs et les

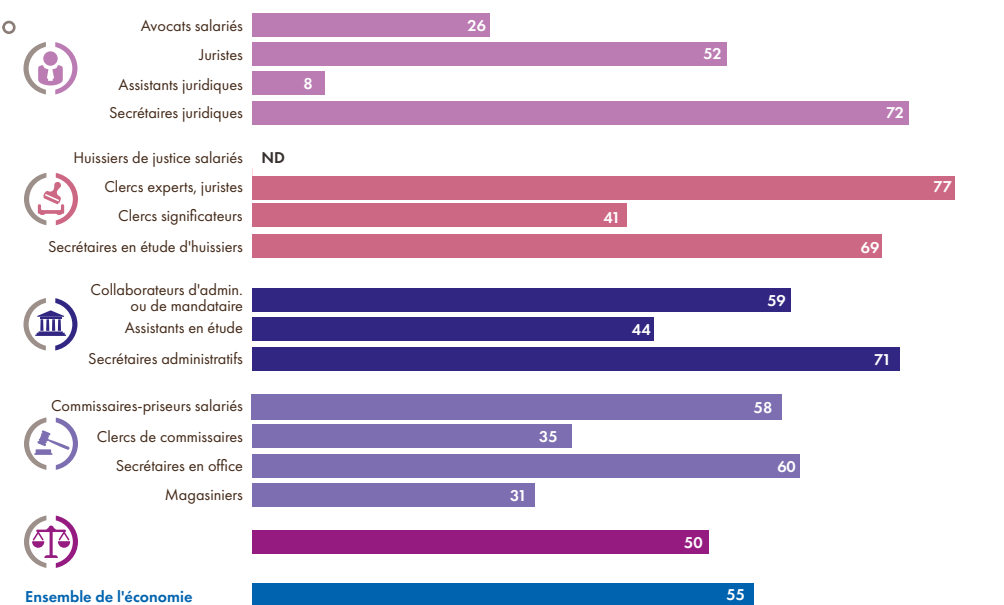
métiers nécessitant une formation peu spécifique (magasiniers, secrétaires, assistants...) sont particulièrement concernés par ce phénomène.

Les métiers dont l'exercice se fait très majoritairement dans les entreprises des professions libérales affichent de faibles valeurs de l'indicateur. Pour ces métiers la concurrence se situe principalement au niveau des entreprises de la branche où elle est très intense.

RÉTENTION DES SALARIÉS

La rétention est liée à la capacité des entreprises à fidéliser les salariés en poste. Une faible capacité de rétention induit un fort turnover et un accroissement des besoins en recrutement. La

qualité de vie au travail, ressentie par les salariés, et la satisfaction personnelle qu'ils retirent de l'exercice de leur métier influent directement sur leur fidélisation.



Source : Quadrat-études sur données Insee, 2022

La capacité de rétention du secteur juridique (50) est inférieure à celle de l'ensemble de l'économie (55). Elle s'explique par un turnover plus important et une ancienneté moyenne relativement réduite pour plusieurs métiers.

Celle-ci est très faible (inférieure à 55) pour les avocats, les juristes, les clercs significateurs, les assistants en étude, les clercs de commissaires et les magasiniers.

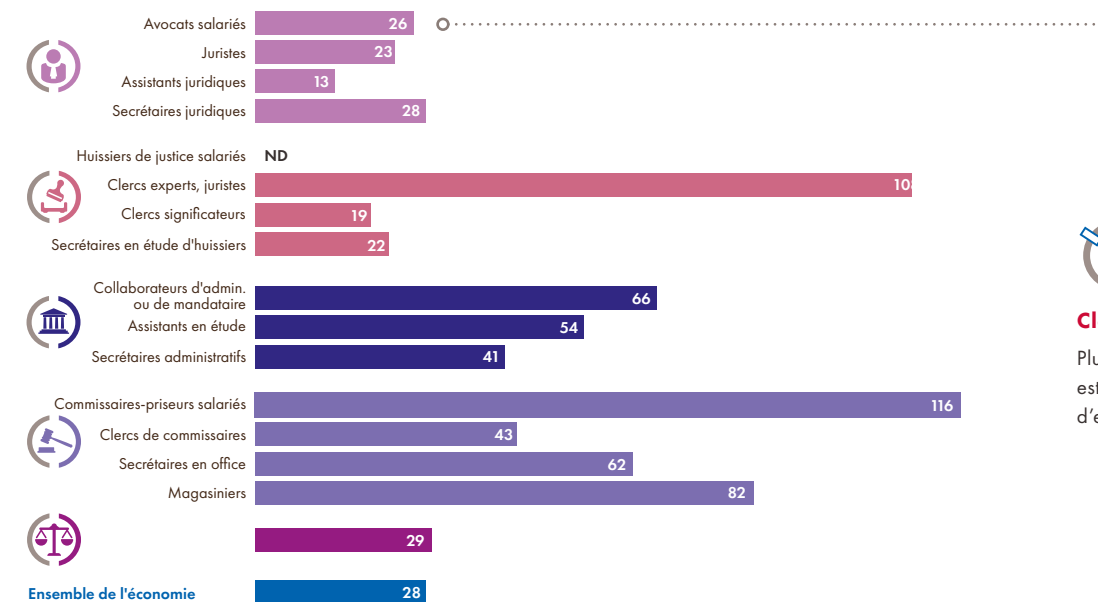
Plusieurs raisons peuvent l'expliquer :

- une qualité de vie au travail ressentie comme insatisfaisante en raison des horaires, de la charge de travail ... ;
- des possibilités d'évolution professionnelle limitées ;
- des rémunérations estimées trop basses.

DYNAMIQUE DE L'EMPLOI

La dynamique d'emploi traduit la situation du marché du travail. Une dynamique d'emploi favorable multiplie les possibilités pour un sala-

rié de trouver un emploi et donc d'en changer en raison d'un nombre important d'offres.



Source : Quadrat-études sur données Insee, 2022

La dynamique d'emploi est modérée pour les métiers du secteur juridique (29) et pratiquement identique à celle de l'ensemble de l'économie (28).

Deux grandes tendances se distinguent :

- les branches en développement, dont le volume d'activité croît ces dernières années (offices de commissaires-priseurs judiciaires). Dans cette situation, les besoins de personnel augmentent dans l'ensemble des métiers et créent des difficultés de recrutement globales ;

- l'émergence de nouveaux besoins de compétences, liés à la mutation de l'activité, induisant une forte demande concentrée sur un métier spécifique (clercs experts dans les études d'huissiers de justice).

À contrario, les métiers administratifs ou de secrétariat sont de plus en plus délaissés par les structures au profit de profils plus mixtes (secrétariat traditionnel avec des compétences plus techniques). Ces métiers présentent une valeur de l'indicateur de dynamique d'emploi faible. La tension au recrutement pour ces emplois tient à la difficulté de trouver des candidats présentant cette double compétence.

INADÉQUATION TERRITORIALE

L'inadéquation territorial analyse la concurrence entre la localisation des employeurs cher-

chant à recruter et celle des candidats potentiels en recherche d'emploi.



Clé de lecture

Plus la valeur de l'indicateur est élevée plus la capacité de rétention est importante.



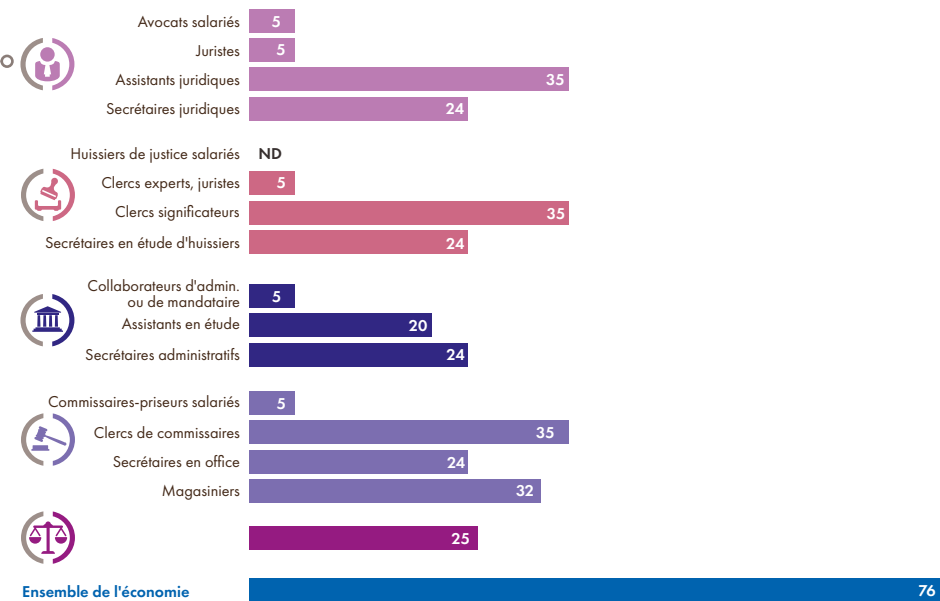
Clé de lecture

Plus la valeur de l'indicateur est élevée plus la dynamique d'emploi est importante.



Clé de lecture

Plus la valeur de l'indicateur est élevée plus le décalage géographique entre les offres d'emploi et les demandeurs d'emploi, au niveau des départements est important.



Source : Quadrat-études sur données Insee, 2022

Le niveau d'inadéquation territoriale du secteur juridique au niveau départemental s'élève à 25. Il est trois fois inférieur à la moyenne nationale

(76). Dans l'ensemble, le secteur juridique, bénéficie d'une répartition des demandeurs d'emploi relativement proche des offres.

DÉTERMINANTS DES TENSIONS DANS LES BRANCHES DU SECTEUR JURIDIQUE

Cabinets d'avocats

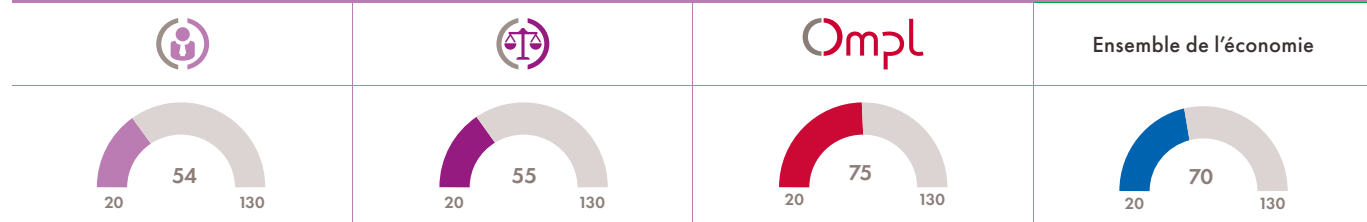
Les cabinets d'avocats font face à un niveau de tension au recrutement des salariés dans la moyenne du secteur juridique. Ce score est lié à la prédominance du métier de secrétaire administratif, 55 % des effectifs, pour lequel les difficultés de recrutement sont modestes.

Sur l'ensemble des métiers de la branche, l'indicateur de tension s'élève à 54 contre 55 pour

le secteur juridique, 75 pour l'OMPL et 70 pour l'ensemble de l'économie.

Parmi les éléments communs aux emplois de la branche, qui expliquent ce niveau de tension, figurent des **difficultés de rétention et l'intensité de la concurrence**.

Indicateur de tension pour la branche, le secteur juridique, l'OMPL et l'ensemble de l'économie



Indicateur de tension pour les principaux métiers de la branche

	Tension	Problème de rétention	Déficit d'attractivité	Intensité de la concurrence	Dynamique d'emploi	Inadéquation territoriale	Lien emploi-formation
Avocats	74	●●○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●●○
Juristes	75	●●○○○	●○○○○	●●●●●	●○○○○	●○○○○	●●●●○
Assistants juridiques	75	●●●○○	●○○○○	●●●○○	●○○○○	●○○○○	●●●○○
Secrétaires juridiques	34	●○○○○	●○○○○	●●●○○	●○○○○	●○○○○	●●●○○

Les tensions au recrutement des cabinets d'avocats se concentrent sur les postes mobilisant des compétences juridiques.

Elles sont élevées pour les avocats, les juristes et les assistants juridiques du fait de :

- **une intensité de la concurrence**, sur les salaires et les conditions de travail, exercée par les services juridiques de grandes entreprises ;
- **un problème de rétention** des salariés en raison, notamment, de la réticence des cabinets d'avocats à mettre en place du télétravail dans un contexte de flexibilisation croissante de l'organisation du travail. À cela s'ajoute pour les avocats des conditions de travail très

contraignantes en termes de volume horaire et de charge de travail ;

- **un lien emploi-formation inadapté**, pour les juristes en raison d'un niveau insuffisant de compétences en relation client et en conseil est pointé. Pour les avocats c'est principalement lié à une baisse du nombre de diplômés ne permettant plus de répondre aux besoins dans certains domaines du droit.

À l'inverse, le métier de secrétaire juridique, fait face à un niveau de tension sensiblement moins élevé. Les missions variées qui leur sont confiées, en comparaison d'un secrétariat classique, expliquent l'attractivité de ce métier.

Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

Conditions de travail et de rémunération concurrencées par les services juridiques de grandes entreprises

Le faible niveau de salaire ainsi que l'importante charge de travail couramment mentionnés par les employeurs de la branche poussent de nombreux avocats et juristes, en particulier les plus jeunes, à quitter leurs structures pour rejoindre les départements juridiques de grandes entreprises ou les cabinets d'expert-comptable. Ces structures proposent de meilleures conditions de travail et de rémunération et des avantages sociaux importants (CE, primes, congés...). La charge de travail élevée, contraignant de nombreux avocats à effectuer des amplitudes horaires très élevées, est particulièrement décisive dans leur choix de quitter la branche.



S'il y avait une reconnaissance du travail accompli et une meilleure mise en avant des collaborateurs, les avocats accepteraient mieux la lourde charge de travail qu'ils doivent assumer. Le problème, c'est l'absence de respect des moments de vie privée: considérer que c'est normal de travailler jusqu'à 21 heures le jour de Noël, c'est inacceptable. »

Avocat associé, Toulouse





Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

Déficit de compétences en conseil et relation client des juristes

La formation au métier de juriste ne prépare pas assez aux missions de conseil qu'implique l'exercice de la fonction. De nombreux employeurs se plaignent de leur manque de compétence en conseil, notamment sur l'organisation de l'entreprise (franchise, cession, partenariat), en rédaction d'actes, ainsi que de leurs faibles capacités à travailler en collectif. Ces compétences sont rares sur le marché du travail, il est ainsi difficile de trouver des candidats directement opérationnels. Une période de mise à niveau est souvent nécessaire et passe par des formations réalisées en interne. Ces dernières représentent un coût pour les structures.

“

Le problème c'est qu'il faut des gens qui ont la sensibilité au conseil or la formation est seulement axée sur le judiciaire ! »

Avocat associée, Marseille

Réticence des cabinets d'avocats au télétravail

De nombreux salariés des cabinets d'avocats souhaiteraient voir l'organisation du travail dans leur cabinet se flexibiliser et notamment avoir la possibilité de télétravailler. Cependant, malgré l'épisode de télétravail imposé lors de la crise sanitaire, une partie des employeurs demeure réticente à le mettre en place. Ces derniers évoquent notamment le besoin de présence de leurs salariés au bureau pour faciliter la gestion des urgences ou l'entretien de bonnes relations client, tandis que d'autres déplorent une lenteur dans l'évolution des mentalités de leurs confrères. Ce manque d'adaptation des structures conduit certains salariés à se détourner des cabinets d'avocats au profit d'autres structures à l'organisation du travail plus souple.

“

Les avocats en ont marre de Paris et de ses contraintes de mobilité. Ils veulent partir au soleil et faire du télétravail. Or, il y a une véritable réticence, car le métier demande de l'audience et du contact, ce qui fait que les cabinets aiment que leurs collaborateurs soient là. »

Avocat associé, Paris

Concurrence entre les structures

Certaines structures employeuses regrettent le démarchage de leurs salariés par d'autres cabinets d'avocats et la surenchère sous-jacente qui s'exerce au sein de la branche sur les conditions de travail et de rémunération. Les cabinets de grandes tailles dites à l'anglo-saxonne sont particulièrement visés par cette critique. Ce phénomène crée du turnover dans les cabinets sur les postes d'avocat, de juriste mais aussi d'assistant juridique, amplifie les difficultés de recrutement et désincite à l'investissement dans la formation de leurs salariés.

“

Il y a beaucoup de piratage d'un cabinet à l'autre. On n'aime jamais entendre qu'une personne qu'on considérait comme son ami a essayé de dire à nos salariés "venez chez moi". »

Avocat associé, Paris

Offices de commissaires de justice ex études d'huissiers de justice

Les études d'huissiers de justice font face aux tensions de recrutement les plus élevées parmi l'ensemble des branches du secteur juridique. Ce score tient au fait que les métiers de clerc expert, juriste et clerc significateur, 65 % des effectifs de la branche, rencontrent d'importantes difficultés de recrutement.

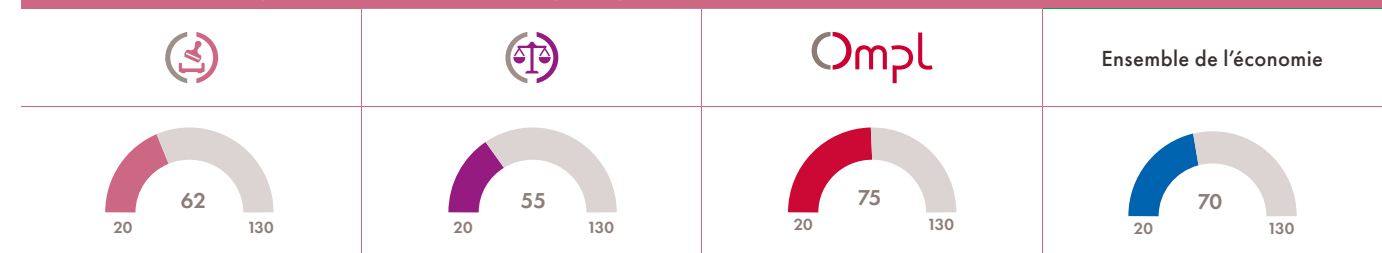
Sur l'ensemble des métiers de la branche, l'indicateur de tension s'élève à 62 contre 55 pour

le secteur juridique, 75 pour l'OMPL et 70 pour l'ensemble de l'économie.

Parmi les éléments communs aux emplois de la branche, qui expliquent ce niveau de tension, figurent l'intensité de la concurrence, le lien emploi-formation insuffisant et le déficit de rétention.



Indicateur de tension pour la branche, le secteur juridique, l'OMPL et l'ensemble de l'économie



Indicateur de tension pour les principaux métiers de la branche

Métier	Tension	Problème de rétention	Déficit d'attractivité	Intensité de la concurrence	Dynamique d'emploi	Inadéquation territoriale	Lien emploi-formation
Clercs experts, juristes	75	●○○○○	●○○○○	●●●●●	●●●●○	●○○○○	●●●●○
Clercs significateurs	75	●○○○○	●○○○○	●●●○○	●○○○○	●○○○○	●●●○○
Secrétaires en étude d'huissiers	34	●○○○○	●○○○○	●●●○○	●○○○○	●○○○○	●●●○○

Au sein de la branche, les professions de cœur de métier et les métiers supports rencontrent des niveaux de tension au recrutement distincts.

Les tensions au recrutement sont élevées pour les **clercs experts**, les **juristes** et les **clercs significateurs**, et s'expliquent par :

- un **déficit de rétention** liée à la pression supportée par les salariés ;
- une **intensité de la concurrence** sur les salaires, exercée par les entreprises de la branche et les services juridiques de grandes entreprises.

Les tensions sur le recrutement de clercs significateurs sont amplifiées par l'absence de formation spécifique. La décision d'embauche repose

principalement sur une appréciation de la fiabilité du candidat.

La pénurie de stagiaires commissaires de justice a été accentuée par la réforme de leur formation. Celle-ci a restreint la dynamique d'emploi pour les clercs experts qui étaient précédemment recrutés parmi les huissiers de justice stagiaires. La baisse des effectifs en formation a réduit le vivier de candidats potentiels.

À l'inverse, le métier de **secrétaire** présente un niveau de tension sensiblement moins élevé. Toutefois, leur recrutement nécessite, comme pour les clercs significateurs, d'évaluer la fiabilité des candidats et cela ne peut pas se faire sur des critères objectifs de niveau de formation.



Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

Concurrence sur les salaires des fonctions juridiques

La concurrence sur les niveaux de salaire, exercée entre les différentes études d'huissiers de justice, crée du turnover au sein de la branche, qui concerne particulièrement les commissaires de justice exerçant les missions anciennement dévolues aux huissiers de justice salariés et les clerks experts juniors. Par ailleurs, nombre de juristes quittent la branche pour rejoindre les services juridiques de grandes entreprises, qui offrent des rémunérations plus élevées, ainsi que des avantages sociaux importants (CE, primes, indemnités...). Les études de commissaires de justice étant majoritairement des petites structures, la mise en place de tels avantages est souvent jugée impossible.

“

Les gens quittent le cabinet pour des critères objectifs, demande d'augmentation de salaire à laquelle il n'est pas possible de donner suite, ou pour des raisons plus personnelles.»

Huissier de justice associé, Roquefort

Charge travail et pression élevées

La charge de travail élevée ainsi que le stress que doivent supporter certains employeurs de la branche ont tendance à se reporter sur le personnel de la structure. L'ambiance de travail s'en trouve dégradée. Cette atmosphère tendue est souvent pointée par les associés comme une des principales causes des départs. Les commissaires de justice salariés exerçant sur des missions anciennement dévolues aux huissiers de justice salariés et les clerks experts sont les plus concernés car leur position hiérarchique les expose particulièrement à cette pression. En outre, ces profils ont conscience de la facilité avec laquelle ils pourront retrouver un emploi à la suite de leur départ, ce qui intensifie encore le phénomène.

“

L'ambiance qui règne au sein des études est importante pour en comprendre le turnover.»

Huissier de justice associé, Toulouse

Difficultés à évaluer la fiabilité et les compétences des clerks significateurs et secrétaires

Les offices de commissaires de justice recherchent avant tout des profils fiables à qui ils peuvent confier la gestion administrative de documents sensibles (mesures de saisie, actes d'exécution de justice...). Or, les canaux de recrutement traditionnels, comme Pôle Emploi, donnent lieu à un grand nombre de candidatures dont seule une minorité répond aux critères fixés par les études. De plus, l'évaluation de la fiabilité des candidatures passant par ces canaux est difficile puisqu'il s'agit d'évaluer des savoir-être, en se basant nécessairement sur des critères subjectifs. Par ailleurs, le manque de notions en droit de la plupart des candidats au poste de secrétaire et de clerk significateur participe à renforcer les tensions au recrutement. En effet, dans les études, les besoins en secrétariat traditionnel se font de plus en plus rares, elles cherchent davantage des profils mixtes ayant des compétences administratives et juridiques.

“

Pour le personnel administratif, on faisait passer des annonces sur Pôle emploi, mais on se retrouvait avec une foule de candidats, le spectre était trop large et il était difficile de faire le tri. On a donc renoncé à passer par Pôle emploi.»

Huissier de justice associé, Toulouse

Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

Diminution du nombre de commissaires de justice stagiaires

La création du nouveau métier de commissaire de justice, issu de la fusion du métier de commissaire-priseur et d'huissier de justice, a profondément modifié le parcours de formation pour accéder au métier. Jusqu'alors l'examen permettant d'exercer en tant qu'huissiers de justice se faisait au terme des deux années de stage. La sélection s'effectue dorénavant en amont du stage. Ce changement a pour conséquence de diminuer le nombre de stagiaires disponibles. Or, les structures utilisaient ce biais afin de recruter des clerks experts et des huissiers de justice, les premiers étant couramment des stagiaires ayant échoué à l'examen d'huissier de justice. Ce canal permettait de recruter des candidats aux connaissances solides. Le passage de l'examen en début de formation prive les études de cette possibilité de recrutement pour les clerks experts et diminue le vivier de recrutement des commissaires de justice.

“

Le recrutement pour accéder à la profession a été modifié. Avant, après un M1 en droit, tous les étudiants pouvaient entamer un parcours pour devenir huissier. Ils faisaient un stage de deux ans puis passaient un examen pour pouvoir exercer en tant qu'huissier. Il y avait environ 500 à 600 stagiaires par an. Maintenant, il faut passer l'examen avant les deux années de stage, ce qui a eu pour effet de réduire le nombre de stagiaires qui s'élève à environ 51 par promotion.»

Huissier de justice associé, Toulouse

Délaissement du poste de clerk expert et réduction du vivier de recrutement

Le statut commissaire de justice salarié participe au délaissement du métier de clerk expert par le personnel diplômé de la branche, qui privilégie le premier, mieux rémunéré et dont les missions sont plus attractives. Cette raréfaction croissante des clerks experts a pour conséquence de créer des difficultés de recrutement pour ces profils.

“

Ceux qui auront l'examen pour devenir commissaires de justice préféreront devenir huissiers et non gestionnaires de dossiers. C'est plus sympa d'être dehors et de faire des constats et c'est mieux payé.»

Huissier de justice associé, Bordeaux

Manque de formation managériale des employeurs et réticence au recrutement de commissaires de justice salariés

Une partie des employeurs interrogés déclare ne pas souhaiter recruter un commissaire de justice salarié, car ils jugent ce statut non adapté à l'exercice de leur profession. Cette réticence au recrutement à de tels postes est aussi due leur inquiétude de ne pas réussir à les impliquer suffisamment. L'enjeu est donc de réussir à mettre en place un système d'incitation à l'investissement des commissaires de justice salariés dans le développement de la structure, ce qui nécessite des compétences managériales.

“

Quand les patrons sont déplaisants, les huissiers salariés peuvent se comporter comme des salariés et travailler 35 heures. Mais si cela se passe bien avec le patron, pas de raison que l'huissier ne s'investisse pas dans son travail.»

Huissier de justice associé, Bordeaux





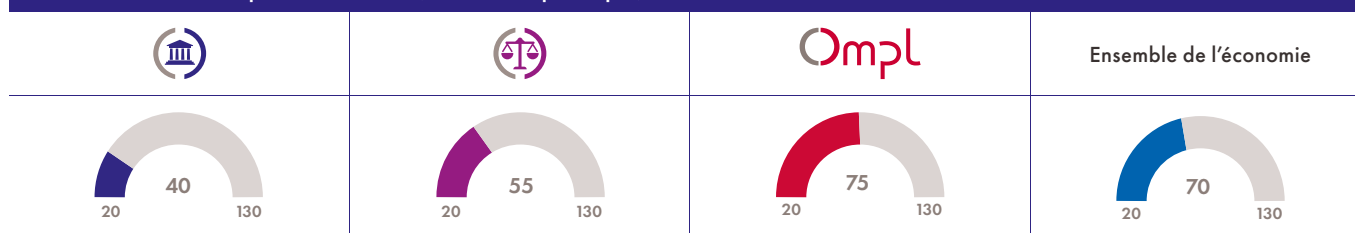
Études d'administrateurs et de mandataires judiciaires

Les études d'administrateurs et de mandataires judiciaires font face aux tensions de recrutement les plus faibles parmi l'ensemble des professions libérales. Ce score s'explique notamment par la prédominance des métiers support (assistants en étude et secrétaires administratifs) qui rencontrent peu de difficultés de recrutement. Sur l'ensemble des métiers de la branche, **l'indicateur de tension s'élève à 40** contre 55 pour l'ensemble du secteur juridique, 75 pour la moyenne des

métiers dans les professions libérales et 70 pour l'ensemble de l'économie.

Parmi les éléments communs aux emplois de la branche, qui expliquent ce niveau de tension, figurent **l'absence de formation spécialisée de collaborateurs** ainsi que **le manque de candidats de niveau intermédiaire** à ce poste, **un déficit de rétention lié aux faibles perspectives d'évolution professionnelle**, **l'image négative** dont souffrent la branche et **la faible mobilité** hors de Paris des administrateurs

Indicateur de tension pour la branche, le secteur juridique, l'OMPL et l'ensemble de l'économie



Indicateur de tension pour les principaux métiers de la branche

Métier	Tension	Problème de rétention	Déficit d'attractivité	Intensité de la concurrence	Dynamique d'emploi	Inadéquation territoriale	Lien emploi-formation
Collaborateurs d'administrateur ou de mandataire judiciaires	75	●●○○○	●○○○○	●●○○○	●●○○○	●○○○○	●●○○○
Assistants en étude	42	●●○○○	●○○○○	●●○○○	●●○○○	●○○○○	●●○○○
Secrétaires administratifs	34	●○○○○	●○○○○	●●○○○	●○○○○	●○○○○	●●○○○

Les tensions au recrutement pour les études d'administrateurs et de mandataires judiciaires sont croissantes avec le niveau de qualification des salariés.

Elles apparaissent élevées pour les **collaborateurs d'administrateur ou de mandataire judiciaire** du fait de :

- une **inadéquation emploi formation** se traduisant par un nombre insuffisant de candidats ayant suivi une formation spécifique à l'exercice du métier et de candidats de niveau intermédiaire ;

- une **dynamique d'emploi** qui renforce les tensions en raison d'un nombre important d'offres d'emploi, notamment sur les niveaux intermédiaires au regard du nombre de candidats ;
- un **problème de rétention** lié aux faibles perspectives d'évolution professionnelle, la charge de travail et le niveau de stress ;
- une **intensité de la concurrence** en raison d'un niveau de salaire pratiqué par les études inférieur aux autres employeurs potentiels, l'image négative du métier et la faible mobilité hors de Paris des collaborateurs.

À l'inverse les métiers d'**assistant en étude** et de **secrétaire administratif** font face à un niveau de tension sensiblement moins élevé du fait d'une bonne fidélisation. Toutefois, les secré-

taires administratifs pâtissent d'un manque de compétences en droit et en comptabilité nécessaires à l'exercice de la fonction.

Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

Rareté de la double compétence en droit et en gestion des collaborateurs

Malgré l'existence d'une formation spécifique niveau master, la plupart des candidats au poste de collaborateur d'administrateur ou de mandataire judiciaire ne possèdent pas la double compétence droit-gestion requise. Ils sont majoritairement issus de deux formations permettant d'accéder à des postes de collaborateurs juniors : une formation en droit à l'université, ou une formation de gestion en école de commerce. Peu de candidats cumulent les deux ou détiennent le master « Administration et Liquidation des Entreprises en difficulté », or cette double compétence est nécessaire afin de réaliser les missions de collaborateur. Pour y pallier, des formations en interne sont organisées mais celles-ci représentent un coût non négligeable à prendre en compte au moment de l'embauche.



L'offre de formation actuelle, c'est soit vous faites la fac en droit classique et il faut former la personne derrière en gestion, soit vous faites une école de commerce et il faut vous former sur le côté juridique de la profession. »

Administrateur judiciaire, Toulouse

Manque de candidats de niveau intermédiaire au poste de collaborateur

Les candidats au poste de collaborateur sont en majorité des étudiants diplômés d'un bac+5, bien que l'exercice du métier ne nécessite pas un tel niveau de qualification. Potentiels candidats au concours d'administrateur ou de mandataire judiciaire, la majorité de ces collaborateurs de niveau bac+5 a tendance à rester peu de temps en poste puisqu'ils peuvent devenir, à l'issue de leur formation, des concurrents directs en créant leur propre étude. C'est pourquoi de nombreux employeurs cherchent aujourd'hui à recruter des collaborateurs de niveau bac+2 ou bac+3, or leur nombre est réduit, ce qui crée des difficultés de recrutement pour ce poste.



Il y a un problème d'adéquation des diplômes : beaucoup d'emplois nécessitent des bacs +2, or tout le monde est bac +5. »

Administrateur judiciaire, Toulouse

Faibles perspectives d'évolution professionnelle et charge de travail soutenue des collaborateurs

La charge de travail conséquente, le volume horaire élevé et le niveau de stress engendré par l'activité des études seraient responsables de nombreux départs de collaborateurs vers d'autres entreprises du secteur juridique. Depuis la crise du covid, un mouvement de reconversion professionnelle des collaborateurs, lié à leur volonté de trouver de meilleures conditions de travail, serait observable. D'autre part, les problématiques d'évolution professionnelle accentuent les difficultés de fidélisation, particulièrement pour les jeunes collaborateurs qui regrettent de ne pas pouvoir évoluer plus rapidement au sein des structures.



Les gens qui abandonnent la profession, je pense que ça s'explique par le fait que le métier est dur et fastidieux, on travaille plus de 50 heures par semaine, c'est lourd et stressant même si ça reste très motivant. »

Administrateur judiciaire stagiaire, Créteil





Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

Importante concurrence sur les packages de rémunération

Une concurrence s'exerce entre les structures de la branche au niveau des primes qu'elles accordent à leurs collaborateurs, mettant ainsi les différentes études de la branche en compétition lors du recrutement. En effet, la plupart des études proposent des salaires équivalents mais se distinguent par les primes qu'elles octroient à leurs salariés. Les études réputées pour réaliser de bons résultats et par conséquent distribuer des primes à leurs salariés attirent plus aisément des collaborateurs. Par ailleurs, les gros cabinets d'avocats, d'experts-comptables, ainsi que les services affaires et contentieux d'entreprises bancaires exercent une autre forme de concurrence en proposant des missions légèrement différentes mais des salaires plus élevés et des avantages sociaux importants.

“

Il y a une concurrence sur les primes qui peuvent être importantes lorsque les résultats sont bons. Elles peuvent représenter un à trois mois de salaire. Je pense que c'est là qu'une étude peut se distinguer. Si elle fait de bons résultats les candidats savent qu'ils auront des primes, ce qui les attire. »

Administrateur judiciaire stagiaire, Louviers

Déficit d'attractivité et image négative de la profession de collaborateur

Plus qu'une question de rémunération, les études ont des difficultés à recruter du fait de l'image d'un métier « vide de sens », purement pécunier, que renvoie la profession de collaborateur auprès des jeunes diplômés. Par ailleurs, certaines missions de droit social, qui impliquent d'effectuer la gestion des licenciements, sont mal perçues socialement, ce qui participe à décourager nombre de candidats potentiels à postuler au poste de collaborateur.

“

La profession souffre aujourd'hui d'une mauvaise image d'un métier seulement rémunérateur mais sans sens. »

Administrateur judiciaire stagiaire, Créteil

Offices de commissaires de justice Ex offices de commissaires-priseurs judiciaires et sociétés de ventes volontaires

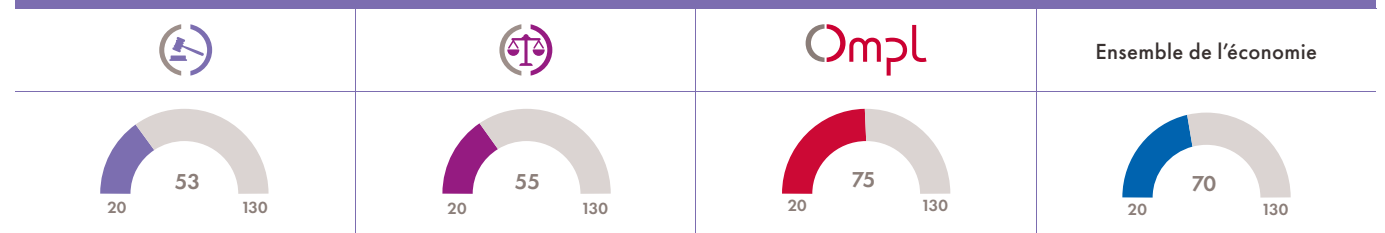
Les ex-offices de commissaires-priseurs judiciaires et sociétés de ventes volontaires font face à des tensions au recrutement comparable à celles observées dans le secteur juridique. Ce score tient notamment au fait que les métiers de secrétaire et de clerc, plus de 60 % des effectifs, rencontrent peu de difficultés de recrutement. Néanmoins, les emplois de commissaire de justice exerçant sur des missions anciennement dévolues aux commissaires-priseurs et de magasinier rencontrent des difficultés de recrutement.

Sur l'ensemble des métiers de la branche l'indicateur de tension s'élève à 53 contre 55 pour le secteur juridique, 75 pour l'OMPL et 70 pour l'ensemble de l'économie.

Parmi les éléments, qui expliquent ce niveau de tension, figurent la dynamique de l'emploi, le lien emploi-formation, le déficit d'attractivité et les problèmes de rétention.



Indicateur de tension pour la branche, le secteur juridique, l'OMPL et l'ensemble de l'économie



Indicateur de tension pour les principaux métiers de la branche

Métier	Tension	Problème de rétention	Déficit d'attractivité	Intensité de la concurrence	Dynamique d'emploi	Inadéquation territoriale	Lien emploi-formation
Commissaires-priseurs salariés	63	●●○○○	●●○○○	●●○○○	●●●○○	●○○○○	●●●●●
Clercs de commissaires	46	●●○○○	●○○○○	●●○○○	●○○○○	●○○○○	●●●●●
Secrétaires en office	44	●●○○○	●●○○○	●●○○○	●●○○○	●○○○○	●●●○○
Magasiniers	64	●●○○○	●○○○○	●○○○○	●●●○○	●○○○○	●○○○○

Les tensions au recrutement des offices de commissaires de justice, ex offices de commissaires-priseurs judiciaires, se portent majoritairement sur les métiers très qualifiés ou impliquant des activités contraignantes physiquement.

Elles apparaissent plus élevées que sur les autres métiers de la branche pour les commissaires de justice, exerçant sur des fonctions précédemment occupées par des commissaires-priseurs salariés, et les magasiniers pour des raisons distinctes.

Pour les premiers figurent :

- un lien insuffisant emploi-formation aggravé par la réforme créant le métier de commissaire de justice. La formation de commissaire de justice n'intègre pas l'obligation de la double compétence juridique et histoire de l'art. Or, celle-ci est indispensable pour nombre de ventes aux enchères. De ce fait, les compétences des nouveaux diplômés ne répondent à l'ensemble des attentes des employeurs ;
- la dynamique de l'emploi qui renforce les tensions en raison d'un nombre trop faible de candidats ayant les compétences recherchées par les employeurs ;

- un déficit d'attractivité relatif aux niveaux de salaire que les employeurs peuvent proposer ;

- un déficit de rétention lié à la charge de travail importante.

Ces difficultés sont particulièrement prégnantes pour les offices situés hors de Paris, où les activités de ventes volontaires, considérées comme plus intéressantes, sont plus rares.

Pour les magasiniers, l'attractivité du métier est pénalisée par la pénibilité du travail liée au port de charges.

À l'inverse, les métiers de niveau intermédiaire (clerc de commissaire et secrétaire en office) présentent un niveau de tension modeste expliqué par l'attractivité de ces postes, proposant des missions variées malgré le faible niveau de qualification requis. Toutefois, les clercs sont pénalisés par cette absence de formation, de même que les secrétaires administratifs par le manque de compétences en droit, histoire de l'art et comptabilité.





Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

Manque de qualification en histoire de l'art

La formation de commissaire de justice est particulièrement centrée sur des compétences juridiques. En conséquence, les offres d'emploi de commissaire de justice exerçant en tant que commissaire-priseur salarié, qui exigent cette double compétence, restent souvent non pourvues. Ce phénomène est accentué dans les grosses études puisqu'elles sont souvent à la recherche de profils très spécialisés. Pour combler ce manque, les offices tentent de recruter des profils expérimentés ou sont contraints de mettre à niveau leurs collaborateurs juniors en leur dispensant des formations en histoire de l'art.

“

L'examen d'entrée à la profession de commissaire de justice est centré sur des thématiques juridiques. La possibilité de suivre une formation en histoire de l'art n'est que complémentaire. »

Commissaire-priseur, Paris

Manque de formation managériale des employeurs et réticence au recrutement de commissaires de justice salariés

De nombreux employeurs déclarent ne pas souhaiter recruter un commissaire de justice exerçant en tant que commissaire-priseur salarié, car la grille de rémunération imposée par la convention collective est trop élevée. En effet, la majorité des études sont de petites structures aux moyens économiques limités et un tel poste représenterait, d'après eux, une charge trop importante. Cette réticence au recrutement sous le statut de salarié à un tel niveau de rémunération est aussi lié à leur inquiétude de ne pas réussir à obtenir d'un commissaire de justice exerçant en tant que commissaire-priseur salarié le même degré d'investissement que celui de leur équivalent non-salarié. L'enjeu est donc de réussir à impliquer les commissaires de justice salariés dans la réussite de la structure.

“

Je voudrais prendre un commissaire-priseur salarié mais ça coûte trop cher. Je ne peux pas payer des gros salaires, je suis qu'une petite structure et 3 500 € nets par mois, c'est trop élevé, à moins que j'arrête de me payer. »

Commissaire-priseur, Montargis

Polyvalence des missions des secrétaires et clerks nécessitant une juste évaluation de la capacité d'apprentissage et d'adaptation

Les études peinent à recruter des profils opérationnels de secrétaires et de clerks. En effet, la variété des missions qui leur sont confiées mêlant secrétariat traditionnel, comptabilité, relation client, le tout en mobilisant des notions juridiques et d'histoire de l'art, demande une importante polyvalence. Cette problématique est particulièrement présente dans les offices de petite taille, où le personnel de support doit effectuer un ensemble de tâches particulièrement varié. Pour combler ce manque de compétences, lié à l'absence de formation préparant à ces métiers, des formations en interne sont parfois mises en place par les études. Il est ainsi central lors du recrutement d'identifier des candidats -ayant les capacités et la motivation pour s'engager dans le métier.

“

Trouver une secrétaire, ce n'est sûrement pas compliqué quand on est à la recherche d'un secrétariat pur et dur (répondre au téléphone, faire du courrier...). La problématique, c'est que nous, on attend plus. Il faut être polyvalent. »

Commissaire-priseur, Paris

Principales causes des tensions évoquées par les employeurs

Absence de formation spécialisée pour les clerks

Les clerks pâtissent de l'absence d'un diplôme préparant à l'exercice de leurs fonctions. Les candidats aux postes sont en partie des anciens manutentionnaires ayant monté en compétences progressivement en interne mais manquant de compétences juridiques et de connaissances en histoire de l'art. Les études doivent les former en interne mais de nombreux employeurs y sont réticents en raison du temps et du coût que cela implique, en particulier s'ils ne restent pas dans la structure à la fin de leur formation.

“

Ce n'est pas facile de recruter des clerks car ils ne sont pas formés pour ça. Ils sont formés sur le terrain, il n'y a pas de diplôme. »

Commissaire-priseur, Montargis

Métier de commissaire de justice et sa formation

La fusion du métier de commissaire-priseur et d'huissier de justice fait craindre aux employeurs un manque de formation des futurs candidats en histoire de l'art, pourtant indispensable pour exercer des missions de commissaires-priseurs. En effet, ils s'inquiètent de l'infléchissement du curriculum de la nouvelle formation en faveur des missions jusqu'alors spécifiques aux huissiers de justice. Le risque est un décalage entre les compétences acquises en formation et celles nécessaires pour l'activité de ventes aux enchères qui pourrait créer du turnover ou forcer les études à mettre en place des formations en interne, coûteuses et chronophages.

“

On ne voit pas comment les futurs commissaires de justice (les nouveaux arrivants) vont avoir les compétences en art. Il y aura des étudiants sans aucune compétence en art, qui n'arriveront pas à faire leur travail. C'est inévitable, sauf à refaire les lois. »

Commissaire-priseur, Paris

Importante charge de travail

Les employeurs soulignent le manque d'attractivité du métier, notamment sur les activités anciennement dévolues au commissaire-priseur salarié, car il nécessite un nombre conséquent d'heures de travail en période de forte activité au sein de l'étude. Ce manque d'attrait est particulièrement présent chez les jeunes générations pour qui l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est important. En conséquence, le vivier de candidats prêt à s'investir suffisamment pour convenir aux exigences des employeurs est limité, selon eux, et crée ainsi des tensions au recrutement.

“

Les 35 heures, ça n'existe pas chez nous. On n'a pas d'horaires, on fait des inventaires, des ventes, ça prend du temps. »

Commissaire-priseur, Paris



Principales causes des tensions évoquées par les employés

- **Pénibilité physique du travail de magasinier**

D'après les employeurs, le port de charges parfois lourdes fait du métier de magasinier un emploi physique, voire pénible. La difficulté physique de ces missions décourage de nombreux candidats potentiels et alimente un turn-over élevé une fois en poste. Par ailleurs, cette pénibilité provoque des arrêts maladies chez le personnel magasinier et contraint régulièrement les structures à trouver des remplaçants. Or, les magasiniers sont peu enclins à s'engager dans des contrats de remplacement, car ces derniers sont de courtes durées et les placent dans une situation précaire.

“

« Je n'ai jamais eu de problèmes de départs mais d'arrêts maladies. J'en ai eu deux très longs sur le côté magasinier. La problématique après c'est de les remplacer et de faire comprendre aux remplaçants qu'ils ne sont là que temporairement. »

Commissaire-priseur, Montargis

ENTREPRISES DES PROFESSIONNELS LIBÉRAUX AUX DÉFIS DES TENSIONS

Les résultats de l'analyse des déterminants des tensions soulignent le poids prépondérant, mais non exclusif, des problématiques de ressources humaines. En cela, ils confirment l'importance des facteurs micro-économiques dans la compréhension et la réflexion sur les modes de résolution de cette problématique. Ces résultats conduisent nécessairement à interroger les facteurs sur lesquels il semble possible d'agir, à savoir :

- les processus de recrutement ;
- les conditions de travail ;
- les modalités d'intégration des nouvelles recrues.

A cette fin, des pistes d'actions sont proposées à partir de trois thématiques principales.

Ressources humaines et management

- Encourager la professionnalisation de la fonction RH et managériale ;
- Mettre en place des incitations à la fidélisation des salariés.

Besoins en compétences

- Rapprocher les compétences des candidats et les besoins des entreprises ;
- Développer l'accès aux formations pour les métiers supports.

Conditions d'exercice

- Améliorer les conditions de travail ;
- Valoriser l'image des métiers en communiquant sur les atouts des entreprises libérales.