

Groupe de travail

Réflexion sur le contrat de collaboration et l'implantation géographique des avocats

Assemblée générale du 6 octobre 2023

Avant-propos du Président Bruno BLANQUER

Toute structure souhaitant recruter un avocat et tout avocat entrant dans la profession ou souhaitant travailler pour un cabinet tiers est amené à s'interroger sur la conclusion d'un contrat de collaboration.

Alors que celui-ci fêtait l'an dernier son cinquantième anniversaire pour avoir été instauré par la loi du 31 décembre 1971, y recourir apparaît plus difficile pour les uns par manque de candidats collaborateurs et moins attractifs pour les autres.

La collaboration apparaît en crise, ce qui est relativement nouveau et interroge nécessairement la Conférence des bâtonniers.

En cinq décennies, on est passé d'une collaboration obligatoire avec un nombre réduit de cabinets susceptibles de la proposer à une collaboration optionnelle avec un nombre décuplé de cabinets souhaitant y avoir recours.

Ce statut apparaissait en effet particulièrement bien adapté au stage que devait effectuer le nouvel avocat et leur imposait de facto d'y avoir recours au moins deux ans.

Le fait que tous les nouveaux diplômés doivent avoir recours à la collaboration alors que le nombre de cabinet recrutant était limité plaçait ces derniers en position de force dans la relation avec leurs collaborateurs. En miroir ces derniers ne trouvaient pas tous facilement un stage/contrat de collaboration, ce qui est une des raisons ayant entraîné la demande émanant de Paris de disparition du stage qui est intervenue par une loi du 11 février 2004.

Cette suppression est un des facteurs qui a changé la donne en matière de collaboration.

En effet, elle a permis l'installation immédiate qui, si elle n'est pas la majorité, reste toujours une possibilité, rendant la collaboration libérale non obligatoire une fois le CAPA obtenu ou très rapidement abandonnable si celle-ci ne donne pas satisfaction.

Le deuxième facteur est l'augmentation continue du nombre d'avocats depuis 1970 qui s'est accompagnée d'une multiplication du nombre de cabinets susceptibles de souhaiter recruter un collaborateur.

En effet, la plupart des cabinets se sont développés et/ou ont fonctionné en employant pendant une période plus ou moins longue des collaborateurs qui, s'ils ne devenaient pas associés ou ne s'inscrivaient pas dans une collaboration au long cours, à terme le quittaient, entraînant bien souvent un nouveau recrutement.

Nombre de ces anciens collaborateurs ont créé leur cabinet et l'ont développé en ayant eux-aussi, à leur tour et concurrentement avec leur ancien collaborant, recours à des collaborateurs et le phénomène s'est poursuivi au fil des ans jusqu'à aujourd'hui où le nombre de cabinets recherchant un collaborateur dépasse très largement le nombre d'avocats en recherche d'une collaboration.

Cette situation touche non seulement les barreaux petits et moyens qui pouvaient, à tort généralement, être considérés comme moins attractifs mais également les barreaux des métropoles qui ont vu leur nombre d'avocats s'accroître de manière très importante ces dernières années de sorte que, là également, le nombre de cabinet en recherche de collaborateur excède celui des avocats candidats à la collaboration.

Ainsi le rapport s'est inversé dans un sens favorable aux collaborateurs.

Cela est arrivé au moment où les nouvelles générations ont en matière de travail des souhaits et des demandes différentes de leurs aînés. Ce phénomène qui est général et ne touche pas que la profession d'avocat survient dans ce contexte.

Il constitue le troisième facteur qui bouleverse le « marché » de la collaboration et les rapports entre collaborants et collaborateurs.

Il ne disparaîtra pas de sitôt. Il en va de même des deux autres facteurs relevés ci-dessus de sorte que c'est ce nouveau monde de la collaboration et de ses incidences géographiques qu'il a semblé utile au Bureau de la Conférence des bâtonniers d'explorer.

C'est ce qu'a fait la Commission élargie présidée par Frédéric Mortimore que je remercie très vivement ainsi que tous les membres de celles-ci et toutes les organisations syndicales, personnalités et avocats qui ont accepté de participer à ses travaux.

Introduction

Le constat est unanime : il est de plus en plus difficile de recruter des collaborateurs et la collaboration attire de moins en moins les avocats. Cette difficulté qui hier ne touchait que les « petits » barreaux touche aujourd'hui tous les barreaux sur l'ensemble du territoire. Une enquête commandée par le CNB indique ainsi en 2023 que seuls 23 % des collaborateurs n'ont pas rencontré de difficultés à recruter un collaborateur en 2022¹. Ainsi, après avoir parlé de « déserts médicaux », de « déserts judiciaires », on parle maintenant de « déserts de la collaboration ».

La problématique de recrutement des collaborateurs n'est pas franco-française et c'est ainsi que le CCBE a tout récemment créé en mai 2023 un comité d'experts réunissant des avocats de moins de 40 ans désignés par leur (13²) pays d'origine et l'un des deux objectifs assignés est d'identifier les problématiques communes que rencontrent les jeunes avocats de ces pays pour trouver des réponses communes.

Au-delà même de la profession d'avocat, les difficultés de recrutements touchent d'autres professions libérales comme les professionnels de santé (médecins³, dentistes⁴, ophtalmologues⁵, etc ...), les professionnels des soins paramédicaux (kinésithérapeutes, orthophonistes, psychomotriciens, etc ...⁶), les vétérinaires⁷ etc ...

Et même au-delà professionnels libéraux, les difficultés de recrutement touchent les salariés pour lesquels « 470.000 personnes ont, selon le ministère du Travail, abandonné un CDI au premier trimestre de cette année (2022), ceci sans compter les ruptures conventionnelles (...) Cette quête de sens ne serait pas l'apanage des cadres, ingénieurs et des couches supérieures du monde du travail mais elle concernerait l'ensemble de la société »⁸.

C'est la raison pour laquelle la Conférence des bâtonniers qui veille au maillage territorial des avocats sur l'ensemble du territoire a souhaité mener une réflexion sur le contrat de collaboration et l'implantation géographique des avocats collaborateurs afin de voir quelles pourraient être les pistes permettant de parvenir à une meilleure répartition géographique des avocats et plus particulièrement des nouveaux avocats afin de renforcer la pérennité du maillage des avocats et lutter contre la désertification dans certains barreaux.

C'est ainsi qu'a été créé fin 2022 un groupe de travail composé de membres du Bureau de la Conférence, de membres du CNB qui travaillent également sur la question de la collaboration et plus spécifiquement du statut de la collaboration, des présidents de Conférences régionales ainsi que de bâtonniers ou anciens bâtonniers :

- Pour la Conférence :
 - Hélène FONTAINE, ancienne Présidente de la Conférence des bâtonniers, ancien bâtonnier du barreau de Lille,
 - Zohra PRIMARD, membre du Bureau de la Conférence des bâtonniers, ancien bâtonnier du barreau de l'Essonne,

¹ Enquête Recrutement et Emploi des avocats réalisée par VIAVOICE en 2023 pour le CNB.

² Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Portugal, République tchèque, Slovaquie, Slovénie.

³ <https://info.medadom.com/le-blog-du-medecin-en-teleconsultation/penurie-de-medecins>.

⁴ <https://pnp-conseil.com/articles-pratiques/recrutement-dentiste-une-demande-insatisfaites-2/>.

⁵ <https://www.leparisien.fr/etudiant/orientation/guide-metiers/metier-ophtalmologue/#:~:text=En%20raison%20de%20cette%20situation,acquis%20un%20peu%20d'exp%C3%A9rience>.

⁶ <https://france3-regions.francetvinfo.fr/hauts-de-france/orthophoniste-kine-psychomotricien-la-galere-des-francais-pour-obtenir-un-rendez-vous-chez-les-professionnels-paramedicaux-2502639.html>.

⁷ *Épuisés, sans relâche ... ces vétérinaires qui jettent l'éponge* L'Est Républicain 7 août 2023.

⁸ *Crise du travail et crise de l'avenir* Fondation Jean Jaurès, Note thématique n° 4 décembre 2022.

- Christophe DARBOIS, membre du Bureau de la Conférence des bâtonniers, ancien bâtonnier du barreau de Strasbourg,
 - Frédéric MORTIMORE, membre du bureau de la Conférence, ancien bâtonnier du barreau de Villefranche-sur-Saône, Président du Groupe de Travail.
- Pour le CNB :
- Anne-Marie MENDIBOURE, élue du collège ordinal province, membre de la Commission collaboration, ancien bâtonnier du barreau de Bayonne,
 - Arnaud de SAINT-REMY, élu du collège ordinal province, vice-président de la Commission Liberté & Droits de l'Homme, ancien bâtonnier du barreau de Rouen,
 - Jean-François MERIENNE, élu du collège ordinal province, Président de la Commission formation du CNB, ancien bâtonnier du barreau de Dijon,
- Ainsi que :
- 3 Présidents de conférences régionales représentant 3 tailles de barreau :
 - ⇒ Jean-Raphaël FERNANDEZ, Premier Vice-Président de la Conférence des bâtonniers, Président de la Conférence du grand Sud-Est et de la Corse, ancien bâtonnier du barreau de Marseille,
 - ⇒ Sacha REBMANN, Président de la COBEST (Conférence des bâtonniers de l'Est), ancien bâtonnier de Colmar,
 - ⇒ Catherine GAZZERI, Présidente de la COBAL (Conférence des bâtonniers d'Auvergne et de Loire), ancienne élue du collège général du CNB, ancien bâtonnier du barreau de Tours,
 - Coralie BEAUJEAN-LAFORGE, bâtonnière en exercice du barreau d'Orléans et collaboratrice.

Ce Groupe de Travail a auditionné :

- Enke KEBEDE, directrice de l'ERAGE
- Robert GALETTI, Président de l'Association Française des Ecoles d'Avocats
- Charles-Edouard PELLETIER, Président de la Commission Collaboration du CNB
Les syndicats (SAF, ACE, FNUJA, ABF, CNA et MAC).
- Un panel de collaborateurs de barreaux de tailles différentes exerçant dans des cabinets de tailles différentes.
- Un panel de collaborateurs de barreaux de tailles différentes.

Afin de prendre la mesure de cette problématique, il convient de connaître la proportion d'avocats qui exerce sous le statut de la collaboration. Au 1^{er} janvier 2022⁹, sur les 72.521 avocats inscrits, :

- 29 % sont collaborateurs libéraux, chiffre qui est stable puisqu'en 2006, il était déjà de 29 %¹⁰. La répartition est inégalitaire puisque de 39 % à Paris et de 22 % dans les territoires.
- 3 % sont collaborateurs salariés.

Les collaborateurs représentent donc presque un tiers de la profession (29 + 3 = 32 %).

⁹ *Statistiques sur la profession d'avocat 2022* Ministère de la Justice Juin 2023.

¹⁰ *L'avenir de la Profession d'Avocat* Rapport confié par Monsieur Jean-Jacques URVOAS, Garde des Sceaux, Ministre de la Justice à Monsieur Kami HAERI, avocat au Barreau de Paris, février 2017 p. 39.

Il convient en outre de préciser que 75 % des collaborateurs sont des femmes ¹¹ quand celles-ci ne représentent que 57 % de l'ensemble des avocats ¹² et que les collaborateurs exercent à temps plein dans 92 % des cas ¹³.

Concernant la rétrocession des collaborateurs, la rétrocession minimale à PARIS ¹⁴ est de 3.300 € pour la première année (avec un tarif UJA de 4.100 € ¹⁵) et 3.700 € la deuxième année (et un tarif UJA de 4.500 €), étant précisé qu'à PARIS, 60 % de l'ensemble des collaborateurs (ce qui inclut les collaborateurs ayant plus de 2 années d'exercice) perçoit plus de 5000 € ¹⁶. Dans les territoires, le Groupe de Travail a obtenu les chiffres de 144 barreaux hors PARIS sur 163, soit 88 % ¹⁷, et sans surprise, la rétrocession est moindre dans les territoires puisque :

- ⇒ La rétrocession moyenne est de 2.095 € en 1^{ère} année et 2.221 € en 2^{ème} année.
- ⇒ La rétrocession médiane est de 2.100 € en 1^{ère} année et 2.200 en 2^{ème} année.

Le salaire de l'avocat salarié s'élève, selon la convention collective ¹⁸, à :

- ⇒ 2.322 € dans les territoires pour la 1^{ère} année et 2.510 € à PARIS.
- ⇒ 2.515 € dans les territoires pour la 2^{ème} année et 2.749 € à PARIS.

Après avoir fait un constat de la situation (I), le Groupe de Travail s'est attaché à rechercher les causes (II) afin de formuler des préconisations (III).

I- CONSTAT

Selon une enquête du Village de la Justice ¹⁹, « *le volume d'offres d'emplois et de stages publiés sur le Village de la Justice a fortement augmenté depuis 2021, dépassant régulièrement les niveaux d'avant crise Covid* ».

Si le constat d'une difficulté à recruter les collaborateurs est général et qu'il existe plus d'offres que de demandes de candidats, il existe aussi des spécificités locales.

⇒ Un constat général :

- Le décalage s'accroît entre l'exercice du métier d'avocat et la perception de ce métier dans l'imaginaire collectif, source de désillusion.
- L'impact de l'image négative donnée par les avocats qui dénoncent des conditions d'exercice difficile (avocat pauvre, en grève, malheureux, etc ...) joue incontestablement un rôle dans la baisse de

¹¹ Chiffres clés Enquête collaboration de la Commission Collaboration du CNB juin 2023.

¹² *Statistiques sur la profession d'avocat 2022* Ministère de la Justice Juin 2023.

¹³ Chiffres clés Enquête collaboration de la Commission Collaboration du CNB juin 2023.

¹⁴ <https://www.avocatparis.org/changement-du-montant-de-retrocession-minimal>

¹⁵ <https://www.gazette-du-palais.fr/actualites-professionnelles/collaboration-le-tarif-uja-a-paris-pour-lannee-2023/#:~:text=R%C3%A9unie%20en%20commission%20permanente%20le,%C3%A0%204%20100%20%E2%82%AC%20H.T.>

¹⁶ Le Monde du Droit 26 septembre 2022.

¹⁷ Voir annexe 5.

¹⁸ Convention collective nationale des cabinets d'avocats (avocats salariés), Code de l'avocat 2024, Dalloz p. 1768.

¹⁹ www.village-justice.com 10 juillet 2023

croissance de cette courbe. Une enquête diligentée à la requête du CNB en 2023 conclut à « *une profession à revaloriser* »²⁰.

- Le nombre d'avocats qui quitte la profession a doublé en 10 ans, la majorité des départs étant enregistrés à Paris avec 56 % des départs pour le barreau de Paris²¹.
- La désaffection est profonde puisqu'elle touche l'accès même à la profession avec une inversion de la courbe de croissance des avocats : alors que durant des années, le nombre d'avocats augmentait, cette courbe se ralentit :
 - A l'entrée des dans les IEJ : en 2023, baisse de 6,2 % des effectifs entrants dans les 49 IEJ de France (15.069 en 2023 pour 16.064 en 2021²²), Paradoxalement, le droit reste toujours une matière qui attirent les jeunes : avec de 308.000 demandes sur Parcoursup, la filière Droit qui enregistrait 281.087 demandes en 2021 fait partie du top 5 des formations les plus demandées²³.
 - Dans les écoles d'avocats : en 2023, baisse de 15,6 % des effectifs avec 3.471 pour 4.111 en 2021²⁴.
- Même si la progression du nombre d'avocats est moins rapide, la profession qui reste une profession en essor pourrait absorber plus de collaborateurs.
- La désaffection des avocats pour la collaboration est générale : elle touche petits et grands barreaux.
- La construction d'une carrière professionnelle n'est plus conçue dans notre société comme une valorisation sociale et la priorité est donnée à :
 - la recherche d'un sens au travail,
 - la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et personnelle (à l'image de l'investissement des pères dans l'éducation de leurs enfants aujourd'hui). Une étude intitulée « *Comment fidéliser les juristes en entreprise ?* » parue le 27 décembre 2022 sur le site Village de la Justice²⁵ montre qu'à la question « *pourquoi êtes-vous fidèle à votre entreprise ?* », la réponse qui obtient le plus de suffrages (même si plusieurs réponses étaient possibles) avec 72 % est « *équilibre vie privée / vie professionnelle* »
 - « *le temps d'un certain sacrifice du présent personnel au profit d'un futur collectif est passé* » selon un avocat de la génération X²⁶ associé à un avocat de la génération Z²⁷ rapporté dans un article du Village de la Justice²⁸.
 - « *Autrefois, le collaborateur devait s'adapter aux rouages de la structure, aujourd'hui c'est au cabinet de mettre à jour sa pratique managériale pour proposer une expérience professionnelle attractive* » explique Enke KEBEDE, directrice de l'ERAGE²⁹.
- Les grands barreaux ne sont plus attractifs (on n'est plus isolé lorsqu'on vit éloigné d'un grand barreau grâce aux moyens de communication, tendance renforcée par l'acceptation grandissante du télétravail accélérée par le Covid).
- 18 % des cabinets n'ont pas réussi en 2022 à recruter un collaborateur (quand 58 % ne souhaitait pas recruter et 24 % ont réussi à recruter) et dans 71 % des cas, en raison d'un manque de

²⁰ Enquête Emploi – Avocats réalisée par VIAVOICE pour le CNB 1^{er} juillet 2023.

²¹ Entrées-sorties de la profession Observatoire Nationale de la Profession d'Avocat septembre 2022.

²² Chiffres communiqués par le CNB.

²³ <https://www.cidj.com/actualite/parcoursup-2023-queles-sont-les-formations-les-plus-demandees#:~:text=Droit%2C%20psychologie%20et%20%C3%A9co%2Dgestion,but%20d'int%C3%A9grer%20une%20licence>

²⁴ Chiffres communiqués par le CNB.

²⁵ <https://www.village-justice.com/articles/index.php>

²⁶ Génération X : personnes nées entre 1960 et 1980.

²⁷ Génération Z : personnes nées après 1995

²⁸ « *Au secours, j'ai embauché une génération Z ... dans mon cabinet d'avocat !* » www.village-justice.com 5 septembre 2023.

²⁹ « *Comprendre les ressorts de la nouvelle génération d'avocats : une stratégie gagnante* » Lexisnexis, revue pratique de la prospective et de l'innovation, n° 2, novembre 2022.

candidats³⁰, les délais pour parvenir à recruter s'allongeant. C'est ainsi que selon une étude du CNB de juin 2023³¹ :

- 77 % des avocats trouvent leur première collaboration en moins de 3 mois et 73,9 % des collaborateurs trouvent en moins d'un mois quand 80,3 % n'ont pas trouvé dans le même temps, étant précisé que 52 % des avocats indiquent que le délai mis pour trouver un collaborateur est plus long que le délai prévu³².
 - 92 % des collaborateurs exercent à temps plein pour 8 % à temps partiel.
 - 66 % des collaborateurs ont moins de 5 ans d'ancienneté.
 - 31 % des collaborateurs sont amenés à travailler plus de 5 jours par semaine et dans 44 % dans le cadre d'une contrainte et non d'un choix.
 - 73 % des difficultés rencontrées concernent celles liées à concilier vie personnelle et vie professionnelle (première cause loin devant le harcèlement avec seulement de 17 % et 9 % pour les discriminations).
- Les plus grands cabinets parviennent à recruter en s'adaptant³³ :
- Modification des critères de recrutement
 - Augmentation de la rémunération
 - Offrir de meilleures conditions de travail
- Les arrivées de nouveaux avocats sont importantes dans les grands barreaux mais insuffisantes pour répondre aux besoins de collaboration de sorte que le rapport de force s'est inversé en faveur des collaborateurs. Alors qu'hier, les collaborateurs à la recherche d'une collaboration étaient plus nombreux que les « patrons » (on ne disait alors pas « collaborants »), ces derniers à la recherche de collaborateurs sont aujourd'hui plus nombreux que les avocats en quête d'une collaboration. C'est ainsi qu'aujourd'hui, 25 % (seulement) des collaborateurs indiquent avoir eu un problème pour trouver un collaborateur³⁴.
- La première cause de difficulté exprimée par les collaborateurs (46 %) pour trouver une collaboration est une rémunération trop faible³⁵.
- Les 4 critères primordiaux des collaborateurs dans le choix d'une collaboration sont³⁶ :
- La rémunération
 - L'organisation du travail
 - Les spécialités pratiquées
 - La capacité à se former et à apprendre
- Les plus petits cabinets ont plus de mal à recruter³⁷.
- Les difficultés de recrutement des collaborateurs diffèrent selon la matière (beaucoup en JAF mais peu en droit rural par exemple) ou l'activité (juridique/ judiciaire). Le manque de collaborateurs concerne avant tout le domaine immobilier, fiscal et social.
- Il y a une concentration des avocats dans les métropoles qui traitent des contentieux « à valeur ajoutée » rémunérateur à la différence des contentieux de proximité peu rémunérateur des zones rurales.

³⁰ Enquête Recrutement et Emploi des avocats réalisée par VIAVOICE en 2023 pour le CNB.

³¹ Etude CNB : chiffres clés Enquête collaboration Commission Collaboration Juin 2023.

³² Enquête Recrutement et Emploi des avocats réalisée par VIAVOICE en 2023 pour le CNB.

³³ *Etude et recrutement* Les études de l'observatoire du CNB 2023.

³⁴ Enquête Recrutement et Emploi des avocats réalisée par VIAVOICE en 2023 pour le CNB.

³⁵ Enquête Recrutement et Emploi des avocats réalisée par VIAVOICE en 2023 pour le CNB.

³⁶ Enquête Recrutement et Emploi des avocats réalisée par VIAVOICE en 2023 pour le CNB.

³⁷ *Etude et recrutement* Les études de l'observatoire du CNB 2023.

- L'efficacité accrue des collaborateurs grâce à la technologie permet de dégager du temps qui n'a pas à être nécessairement du temps de travail.
- Les jeunes sont aujourd'hui :
 - très mobiles et ils saisissent des opportunités. Dans son enquête parue le 10 juillet 2023, le Village de la Justice indique : « *Au début de l'été (1^{er} mai – 20 juillet 2023), voici les motifs d'embauche déclarés : 50 % sont des remplacements, ce qui peut confirmer que l'emploi est très dynamique (les candidats sont mobiles) ».*
 - décomplexés : ils osent dire et même penser qu'ils ne veulent pas ou plus être avocat.
- La collaboration n'est plus un passage obligé :
 - Si le chiffre est difficile à établir, on évalue à 25 % la proportion d'élèves sortants de l'école qui n'intègre pas la profession et le CAPA devient un diplôme permettant d'intégrer une entreprise, diplôme particulièrement monnayable, de sorte que les jeunes valorisent financièrement leur cursus de formation. Se pose la question d'un remboursement du coût de la formation par ceux qui n'exercent pas ou pas longtemps, ce qui n'est pas sans poser problème, notamment au regard des règles des dédits-formation (par exemple l'obligation d'assurer un emploi).
 - La collaboration n'est plus considérée comme un tremplin vers une installation puisque l'installation est possible sans passer par la collaboration.
 - La sous-traitance à défaut d'une installation directe permet de travailler de façon souple, c'est-à-dire comme l'avocat le souhaite.
- Lorsque la collaboration est envisagée ou effective :
 - La collaboration salariée n'est pas exclue par les collaborateurs qui y voient le moyen de lutter contre la collaboration salariée utilisée (principalement par des gros cabinets) afin de contourner les règles protectrices du salarié (temps de travail notamment).
 - Une première collaboration ratée n'entraîne pas une seconde collaboration.
 - 22 % des avocats quittent la profession dans les 10 premières années d'exercice (dixit Jérôme GAVAUDAN dans un entretien ³⁸). Le rapport commandé à la profession par le Garde des Sceaux Jean-Jacques URVOAS et déposé en février 2017 indiquait, en reprenant les chiffres du rapport d'activité de la CNBF de 2015, que « *près de 70 % des avocats ayant prêté serment en 1996 en France sont toujours en activité en 2015* » ³⁹.
 - 25 % des collaborateurs envisagent de quitter la profession dans les 3 ans ⁴⁰.
 - 37 % des collaborateurs n'ont pas la possibilité de développer de clientèle personnelle et dans la moitié des cas parce que la politique du cabinet ne le leur permet pas ⁴¹.
 - Le besoin de reconnaissance des jeunes avocats (comme le besoin que l'on retrouve dans les jeunes générations aujourd'hui) se manifeste par une demande à être respectés dans l'exercice de la collaboration dans une société où le sens de l'autorité et du respect de la hiérarchie s'est incontestablement infléchi :
 - en termes d'horaires ;
 - en termes de masse de travail. 59,1 % des collaborateurs considèrent travailler entre 41 et 50 heures par semaine quand 24,8 % des collaborateurs retiennent cette fourchette et inversement, seuls 10,4 % des collaborateurs considèrent travailler entre 36 et 40 heures quand 44,69 % des

³⁸ Entretien à France Ouest 17 mars 2023.

³⁹ *L'avenir de la Profession d'Avocat* Rapport confié par Monsieur Jean-Jacques URVOAS, Garde des Sceaux, Ministre de la Justice à Monsieur Kami HAERI, avocat au Barreau de Paris, février 2017 p. 10.

⁴⁰ Enquête Recrutement et Emploi des avocats réalisée par VIAVOICE en 2023 pour le CNB.

⁴¹ Chiffres Clés Enquête Collaboration – Commission Collaboration du CNB juin 2023

collaborants retiennent cette fourchette ⁴², traduisant ainsi une vision totalement différente entre collaborateurs et collaborants ;

- en termes de rémunération ;
 - en termes de qualité de dossiers à traiter ;
 - en termes d'écoute, d'attention et de considération, souhaitant « *travailler avec et non pour* ⁴³ » ;
 - en termes d'évolution de carrière, 61,6 % des collaborateurs indiquent que le cabinet ne propose pas de perspective d'évolution ⁴⁴ ;
 - en termes de protection (heures de travail, heures supplémentaires, congés, rupture du contrat) et Simon DUBOIS, Président de la FNUJA, indiquent que « *les jeunes ont pris conscience de la précarité de leur statut qu'ils pensaient jusque-là protecteur* » ⁴⁵.
 - en termes de harcèlement et discrimination (on constate à cet égard l'apparition et le développement de sites internet du style « *Balance ton cab* » et le 25 mai 2023 ⁴⁶, la Cour de Cassation a reconnu la notion de harcèlement moral dans un contrat de collaboration libérale). Les excès qui n'étaient pas admissibles mais non dénoncés ni sanctionnés ne sont aujourd'hui plus admis.
- les collaborateurs dénoncent la gestion de l'urgence tout en étant paradoxalement dans l'immédiateté avec une consultation réactionnelle (et multitâche) sur internet.
 - Pour certains, la collaboration doit permettre la patrimonialisation des cabinet (transmission).
 - Il peut y avoir un dévoilement de la collaboration par les avocats retraités qui y ont recours pour céder leur clientèle
- Concernant la gestion des litiges collaborateurs / collaborants :
- La Conférence des bâtonniers a interrogé les bâtonniers ⁴⁷ afin de savoir s'il existait une commission « arbitrages collaboration » au sein de leur barreau et si des décisions d'arbitrage avaient été rendues. 18 % des barreaux (30 sur 163) ont répondu et, même si le panel n'est pas représentatif, 3 barreaux ont indiqué avoir une commission « arbitrage », les bâtonniers répondant qu'il sont souvent amenés à régler le litige en « amiable compositeur » avec, au besoin la signature d'un protocole (7) outre 14 décisions d'arbitrages et 1 arrêt confirmatif.
 - 82,7 % des collaborateurs et 91,4 % des collaborants indiquent ne pas avoir été sollicités par leur ordre concernant les contrôles de contrat de collaboration ⁴⁸.
- Emergence des cabinets-scooters : avocats exerçant sans cabinet mais dans espace de *co-working*, sans charge fixes (de loyer, de secrétaire) sauf téléphone portable, ordinateur et scooter (et éventuellement externalisation du secrétariat et du standard téléphonique) ... et beaucoup de liberté !
- Les auditions des collaborateurs auxquelles le Groupe de Travail a procédé ⁴⁹ a mis en lumière :
- La vision du contrat de collaboration est très globalement positive.

⁴² Chiffres Clés Enquête Collaboration – Commission Collaboration du CNB juin 2023

⁴³ « *Au secours, j'ai embauché une génération Z ... dans mon cabinet d'avocat !* » www.village-justice.com 5 septembre 2023.

⁴⁴ Chiffres Clés Enquête Collaboration – Commission Collaboration du CNB juin 2023

⁴⁵ *Les cabinets en manque criant de collaborateurs* Le Figaro 23 décembre 2022.

⁴⁶ Civ. 1^{ère} 25 mai 2023 n° 21-25.333.

⁴⁷ Voir annexe 4.

⁴⁸ Chiffres Clés Enquête Collaboration – Commission Collaboration du CNB juin 2023.

⁴⁹ Voir annexe 2.

- Le contrôle *a posteriori* est insuffisamment répandu alors que considéré comme une nécessité.
 - Le contrat de collaboration est considéré comme un contrat d'adhésion.
 - Le temps partiel constitue un moyen de faire travailler le collaborateur en le payant moins.
 - Le droit à la déconnexion, au télétravail, de ne pas aller au cabinet le week-end sont de vraies revendications.
 - Le télétravail est peu répandu et est fonction de son usage ou non par le collaborant. Une étude du CNB de 2023 indique que 69 % des cabinets pratiquent le télétravail, 35 % 1 jour par semaine et 28 % 2 à 3 jours par semaine ⁵⁰.
 - Il est souvent difficile pour le collaborateur de bénéficier des services du secrétariat du cabinet.
 - La liberté d'exercer son droit à la formation et à l'acquisition d'une spécialisation est relative.
 - Un bilan annuel et personnel permettrait aux collaborateurs d'être entendus et considérés.
- Les auditions des collaborateurs auxquelles le Groupe de Travail a procédé ⁵¹ a mis en lumière :
 - Le désir des collaborateurs de concilier vie privée et vie professionnelle. Cette aspiration n'est pas purement franco-française puisque le rapport d'avril 2023 de l'Union des Jeunes avocat (*IBA Young Lawyers*) met en avant la même cause de départ : « *work-life balance* » ⁵².
 - Les collaborateurs souhaitent œuvrer uniquement dans certains domaines du droit.
 - Les auditions des syndicats auxquelles le Groupe de Travail procédé ⁵³ a mis en lumière :
 - Unanimité de l'attachement à la collaboration.
 - Unanimité du déséquilibre du contrat au profit du collaborant avec un certain nombre de collaborants qui ne jouent pas le jeu.
 - Besoin de formation des collaborant au management et de transmission du savoir (SAF, FNUJA, ABF, CNA, ACE).
 - Renforcement du contrôle *a posteriori* et des contrôles ordinaires (SAF, MAC, ABF)
 - Remise en pratique du stage difficile (MAC).
 - L'augmentation du nombre de permanences entraîne un glissement vers une « fonctionnarisation » de la profession (ABF).
 - Parce que la problématique de recrutement des collaborateurs n'est pas franco-française et l'Union des Jeunes avocat (*IBA Young Lawyers*) a déposé un rapport en avril 2023 ⁵⁴ faisant, comme en France, le constat identique du départ prématuré de la profession quel que soit le continent (européen, américain ou asiatique).

⁵⁰ Enquête sur les espaces de travail - Rapport de résultats – Observatoire National de la Profession d'Avocat Juin 2023.

⁵¹ Voir annexe 3.

⁵² <https://www.ibanet.org/LPRU/Young-lawyers-survey>

⁵³ Voir annexe 1.

⁵⁴ <https://www.ibanet.org/LPRU/Young-lawyers-survey>

⇒ **Des spécificités locales** : Si la difficulté à recruter des collaborateurs existent dans tous les barreaux, la situation n'est pas partout la même et on note des spécificités locales, par exemple :

- à MARSEILLE (2.434 avocats) :
 - 25 % des collaborations se passent mal dont 10 % très mal.
 - Pénurie dans certains domaines surtout des 3-6 ans d'exercice (plutôt que les sorties d'école).
 - Augmentation mesurée des arrivées de l'extérieur (à 50/50 jeunes-séniors)
 - Pas de profils qui vivent que de la permanence.
 - Installation directe des jeunes sortis d'école est réduite (4-5 %), c'est plutôt la durée de la collaboration qui diminue.
 - Grand développement du télétravail (qui correspond à une véritable attente des collaborateurs).
 - Formules de rémunération très diverses : fixe, fixe et intéressement (de modalités diverses).
 - Volonté très affirmée des collaborateurs de bénéficier d'une plateforme de mise en relation sur des dossiers, sous la responsabilité de l'ordre.

- à LILLE (1.339 avocats) :
 - Les jeunes souhaitent de l'alternance (élève-avocat) : Proposition attendue du Garde des Sceaux (évoqué aux 50 ans du CRFPA).
Plus d'exigences des collaborateurs : les jeunes veulent de suite de gros dossiers.
 - Les jeunes veulent être aidés par le collaborant (critère de choix de la collaboration).

- au VAL D'OISE (PONTOISE, 488 avocats)⁵⁵ :
 - La majorité (59 %) des collaborateurs travaillent entre 35 et 50 h par semaine.
 - 14,3 % ne dispose d'aucune protection : mutuelle, prévoyance, retraite complémentaire.
 - Près de 90 % des collaborateurs ne travaillent pas le week-end.
 - La part de dossiers d'AJ représentent moins de 10% du chiffre d'affaires.

- à ORLEANS (218 avocats) :
 - Peu de cabinets avec beaucoup de collaborateurs.
 - Beaucoup de courtes collaborations.
 - Beaucoup s'installent directement.

- à ROANNE (45 avocats) :
 - 6 collaborateurs = 13 % du barreau.
 - Pas d'installation directe des jeunes avocats.
 - Les collaborateurs trouvent des collaborateurs s'ils acceptent l'équilibre vie privée/vie professionnelle du collaborateur.
 - L'attractivité de la région correspond plus à des personnes ayant un rythme de vie de famille plutôt qu'à des jeunes célibataires préférant la vie à la grande ville.
 - Les collaborateurs sont majoritairement associés dans le cabinet à l'issue de leur collaboration.
 - Peu de contrôle *a posteriori* car tout le monde se connaît et la parole est donc libre
 - Le télétravail est peu développé.

⁵⁵ Rapport du Comité du Jeune Barreau du Val d'Oise 2023.

- en HAUTE-SAONE (VESOUL et LURE 33 avocats) :
 - Barreau sans collaborateurs alors qu'il y en avait dans les années 2010.
 - La pénurie s'explique par le manque d'attractivité de la région.
 - Il est pourtant plus facile de se faire constituer une clientèle dans une petite ville comme VESOUL (15.000 habitants) qu'à BESANCON (120.000 habitants).
 - Les jeunes vivent très bien avec les permanences.
 - Beaucoup de confrères qui cherchaient à céder leur cabinet sont partis en retraite sans céder leur clientèle.

II- LES CAUSES

Les constats faits ci-dessus laissent déjà entrevoir les causes des difficultés rencontrées dans la conclusion de contrats de collaboration. Certaines causes ne sont pas spécifiques à la profession, elles sont générales et sociétales. Il en est ainsi de la place du travail et du sens de celui-ci, des modalités d'exécution (télétravail, progrès numériques) de celui-ci, de la qualité des relations au sein de l'entreprise au sein d'une société de plus en plus individualiste. L'évolution de notre société et des relations professionnelles ont considérablement modifié la façon dont les jeunes qui souhaitent embrasser une profession libérale l'envisagent. On retrouve ce facteur dans toutes les professions. La profession d'avocat n'y échappe pas. Fini le temps où le collaborateur ne comptait pas ses heures pour une rétrocession minimale mais où il avait l'espoir d'être associé. L'évolution de la rédaction de l'article 14 du RIN et des avancées qui y sont contenues le démontrent.

Pour autant, si l'on peut considérer que les dispositions régissant les relations collaborateurs/collaborants sont aujourd'hui plus protectrices du collaborateur, l'évolution de la société, le fait que nombre de nos concitoyens vivent en couple, dont les deux membres perçoivent une rétribution, amène à considérer que la seule notion du montant de la rétribution n'est pas l'unique critère pris en compte dans les recherches. Sur ce point, il faut relever que dans le contexte actuel, il est aisé de mesurer la différence avec les juristes qui ont une rémunération cadrée avec un temps de travail qui l'est tout autant.

Si le montant de la rémunération ne doit pas être sous-estimé, il doit s'accompagner d'autres critères qui doivent être intégrés : concilier vie professionnelle et vie personnelle, confiance réciproque, sens de la profession.

En ce qui concerne la profession d'avocat, cette dernière question ne se posait pas tant elle véhiculait de valeurs. Les auditions, auxquelles le Groupe de Travail a procédé, amènent à nuancer cet acquis. De façon contradictoire, certains pensent que notre profession a perdu du sens en devenant trop technique ou marchande, d'autres estiment qu'il n'en est rien mais reconnaissent la nécessité de valoriser cet aspect. Lors de son audition fort intéressante, Madame KEBEDE, directrice de l'ERAGE, précise pourtant que les élèves avocats trouvent du sens à la profession d'Avocat. Elle relève qu'il s'agirait là plus d'un problème de forme que de fond et que la profession souffre d'un déficit de communication.

Les chiffres avancés du nombre d'intégrations ne viennent pas au soutien d'une désaffection de la profession ; la baisse d'entrées dans la profession est somme toute limitée. En fait, il n'y a pas trop d'avocats mais trop d'avocats qui font les mêmes choses, ce que rappelle dans son audition Robert GALLETI, Président de l'association des écoles qui souligne la valeur du CAPA. Son obtention reste un atout dans un CV pour trouver un emploi et non pour forcément entrer dans la profession.

La profession d'avocat n'est donc pas en repli mais chacun s'accorde à dire que c'est le discours ambiant véhiculé qui vient ternir l'image et l'attractivité et a pour conséquence de limiter l'appétence à l'intégrer : longue journée de travail, absence de reconnaissance, paupérisation, apparition de l'intelligence artificielle inquiétante... Ce discours négatif n'est pas incitatif et n'est pas de nature à ce que les collaborateurs intègrent les cabinets en qualité d'associés. Devant l'incertitude, les plus jeunes ne peuvent qu'hésiter à racheter des parts et à s'endetter alors qu'on leur prédit un avenir sombre. Ils privilégient la création d'une structure légère en assurant des permanences rémunératrices, quelques clients, peu de charges et une organisation permettant de préserver leur vie personnelle.

Pourtant, un examen de l'étude de l'observatoire de la profession (mai 2023) démontre que la rémunération imposable des avocats est très supérieure dans un cabinet structuré avec un nombre d'associés significatif.

Si fut un temps, on embrassait la carrière pour la totalité de sa vie professionnelle, la situation est différente aujourd'hui. La mobilité, la réactivité, leur maîtrise des outils techniques permettent à la nouvelle génération, sans complexe, de vivre plusieurs vies professionnelles.

C'est à l'aune de ces considérations d'ordre général qu'il faut appréhender les attentes de chacun, celles des collaborateurs et celles des collaborateurs. La synthèse des auditions permet de constater une inadéquation entre ces attentes ; cette inadéquation a pour conséquence le malaise que nous connaissons actuellement alors que pris individuellement et même si tout n'est pas parfait, la collaboration libérale n'est pas rejetée.

⇒ **En ce qui concerne les collaborateurs, les reproches formulés portent sur :**

- La difficulté de concilier vie personnelle et vie professionnelle : cette cause est très majoritaire chez les collaborateurs (73 %). Notamment, il convient de souligner que certains cabinets exigent des horaires très importants voire insupportables.
- L'impossibilité de développement de la clientèle personnelle (48 %).
- La formation dans les écoles inadaptée par rapport aux besoins, particulièrement dans certaines matières (fiscal, droit du travail, administratif).
- Les jeunes avocats regrettent un déficit de formation dans la gestion et le développement de la clientèle.
- Ainsi, les entrants ont conscience qu'ils sont également entrepreneurs et que cet aspect n'est pas assez pris en compte dans leur formation.
- Pourtant, si la formation peut être améliorée sur ce point, la réussite ne dépend pas uniquement de cet aspect...
- En outre, il apparaît nécessaire d'approfondir la déontologie, nombre de collaborateurs méconnaissant le rôle du bâtonnier lors des difficultés rencontrées que ce soit dans l'exécution du contrat de collaboration ou en matière de harcèlement et discrimination.

- Concernant les relations collaborateurs/collaborants, ils évoquent :
 - Une absence de considération des collaborants vis-à-vis du travail des collaborateurs voire même dans les relations humaines.
 - Une absence d'accompagnement de la part des collaborants ; nombre de collaborateurs estiment qu'ils sont livrés à eux-mêmes sans instruction, sans aide et sans formation. Ils aspirent à une formation de l'avocat avec lequel ils travaillent sur la pratique professionnelle, la stratégie dans les dossiers. Or, leur constat est une défaillance du rôle de formateur du collaborant, ce qui est décevant.
 - Une absence de prise en considération du fait que les outils modernes permettent de faire aujourd'hui en 35 heures ce qui était fait en 60 heures auparavant et donc ils aspirent à une meilleure organisation. Les entretiens annuels faits dans certains cabinets pourraient être une solution.
 - Un temps de travail excessif ne tenant pas compte des nouveaux moyens techniques permettant une réduction du temps de travail et d'une diversification possible des modalités du travail (télé travail).
 - Les collaborateurs se plaignent de comportements inacceptables : harcèlement et discrimination sont plus répandus que ce que chacun avait imaginé. Il est possible que l'omerta ait eu pour conséquence de minimiser l'ampleur du phénomène. La crainte d'être blacklisté y participe aussi. Alertée, la profession s'est saisie de cette question sans tabou et l'interdiction de prendre des collaborateurs à titre de sanction en fait partie.
 - Une absence d'intention d'associer les collaborateurs, reproche paradoxal si l'on se réfère au constat fait par le CNB que l'objectif de carrière n'est plus de s'associer avec son collaborant.

⇒ **En ce qui concerne les collaborants entendus :**

- Le constat des difficultés de trouver des collaborateurs est unanime et pour ceux qui ont été entendus, ils l'imputent à la formation dispensée dans les écoles dans lesquelles certaines matières sont totalement oubliées (JAF, fiscal, droit du travail) et à une insuffisance de formations pratiques. Un stage plus long dans le cursus permettrait aux jeunes de mieux appréhender les spécificités de l'exercice professionnel.
- Ils constatent – ce qui se retrouve dans les auditions de Monsieur GALETTI et de Madame KEBEDE – une baisse de niveau de la maîtrise du français (grammaire, orthographe, lexique), ce qui constitue un obstacle dans la qualité de rédaction des actes.
- La multiplication des permanences de toute sorte de mieux en mieux indemnisées permettent à certains collaborateurs d'avoir un bénéfice leur permettant de vivre de manière correcte (sans excès) avec les rétrocessions ; mais cela génère des difficultés d'organisation pour les cabinets et une sensation pour certains de ne pas pouvoir compter véritablement sur eux. La difficulté reste de concilier temps consacré au cabinet et activité personnelle du collaborateur.
- Enfin, au fil des entretiens, certains collaborants soulignent certains comportements de collaborateurs qui acceptent difficilement des remarques ou critiques.

En fait, dans les causes données, on retrouve le triptyque :

- Equilibre vie personnelle – vie professionnelle,
- Temps de travail et modalités,
- Formation initiale inadaptée

⇒ **En ce qui concerne la place des ordres et des universités dans le dispositif :**

- Peu de bâtonniers viennent présenter leur barreau mais également l'attractivité de leur ville et de leur région pour donner envie aux élèves avocats de s'inscrire dans leur barreau, pas plus qu'ils ne le font dès l'université. Or, l'expérience montre maintenant que c'est en amont de l'école qu'il faut intervenir.
- Il existe un déficit d'information sur le marché et les besoins.
- L'absence de contrôle « efficace » des ordres qui n'en ont pas forcément les moyens mais également une absence de réponse ou une réponse très faible lorsque des manquements sont constatés, participent aux difficultés rencontrées.
- A l'inverse, les réponses émanant des ordres démontrent qu'il y a peu de saisine et peu d'arbitrages rendus malgré les efforts indéniables faits et la mise en place de garde-fous pour éviter les abus.

III- LES PRÉCONISATIONS

Après nos constats sur l'état actuel de la situation de la collaboration et l'analyse des causes pouvant être avancées pour l'expliquer, vient naturellement le temps des préconisations pour en améliorer l'avenir. Nous sommes en effet convaincus que la collaboration libérale qui est une relation contractuelle originale qui a été créée par la Profession est un atout pour notre Profession et qu'elle doit, de ce fait, non seulement être conservée mais encore défendue.

Nous pensons que la collaboration libérale a un avenir, qu'elle constitue toujours une opportunité non seulement pour les collaborateurs eux-mêmes, comme pour les collaborateurs, mais aussi un gage de qualité pour la formation des futures générations d'avocats permettant d'acquérir ce que l'on appelle « l'expérience ». Chacun s'accordera à dire que, dans le prolongement des formations initiales (théoriques et pratiques) acquises au cours de son parcours scolaire, universitaire et en école d'avocats, le jeune confrère se forme au sein d'un cabinet où il collabore, auprès de ses « anciens », comme de ses homologues eu égard aux années d'exercice qu'ils peuvent avoir de plus que lui et au partage d'expériences concrètes au regard des dossiers traités dans le cabinet.

Ce temps d'apprentissage doit donc être celui qui lui permettra de compléter sa formation initiale, d'acquérir une pratique professionnelle solide et de lui servir dans son exercice professionnel comme dans la construction de sa carrière.

Ce temps de compagnonnage est précieux et il ne doit pas être gâché. Aussi, faut-il éviter qu'il conduise finalement le confrère à renoncer à notre belle profession, à la quitter à la suite d'une expérience plus ou moins heureuse, ou pire d'un échec personnel. Trop de jeunes encore aujourd'hui quittent une profession qui avait pourtant capitalisé sur la contribution qu'ils ont à son développement dans l'intérêt des justiciables, la

demande de droit étant toujours plus forte dans un monde de droit toujours plus complexe et rapide. Nous avons besoin de forces vives !

Or, les conditions dans lesquelles la collaboration s'exerce doivent indiscutablement être améliorées. La collaboration libérale doit juste être repensée, modernisée, redynamisée.

Trois axes ont animé notre Groupe de Travail pour articuler les 28 préconisations que nous faisons dans ce rapport :

1. Celles qui peuvent être faite « avant » la collaboration, afin de répondre aux questions notamment suivantes : Comment rendre la collaboration libérale plus attractive ? Favoriser le recrutement ? Permettre qu'elle corresponde mieux aux attentes des uns et des autres ? ...
2. Celles qui peuvent l'être « pendant » le temps de la collaboration, afin de répondre aux questions notamment suivantes : Comment faire vivre la relation de collaboration ? Permettre que le collaborateur se sente épanoui dans son exercice professionnel ? Quels moyens pour assurer une collaboration plus pérenne dans le temps ? Eviter les malentendus ? ...
3. Celles qui peuvent l'être « après » la fin de la collaboration, afin de répondre aux questions notamment suivantes : Quel avenir pour le collaborateur après la fin de son contrat de collaboration ? Quelles relations peuvent être maintenue ou se nouer après ? Quelle sécurité pour le collaborant lorsqu'il cède sa clientèle ? ...

1. Avant la collaboration

1. Semblant parfois éloigné des réalités de terrain, de la pratique et des évolutions de la profession, le monde de l'éducation ne doit jamais omettre qu'il forme les nouvelles générations tant en leur apportant tout le savoir nécessaire qu'en les préparant à entrer dans le marché de l'emploi. C'est tout l'art de former les esprits aux métiers d'aujourd'hui et à ceux de demain, tandis que le cursus éducatif prend nécessairement plusieurs années.

Les écoles d'avocats (EDA) sont perçues, à ce titre, par nombre de personnes que le Groupe de Travail a interrogées comme de véritables écoles d'application et d'acquisitions de connaissances extrêmement pratiques du métier d'avocat tel qu'il est actuellement ou sera dans les années à venir, compte tenu des changements profonds de nos outils techniques, notamment numériques, des enjeux environnementaux et familiaux et des transformations majeures de la société. Les présidents et membres des conseils d'administration des EDA, comme leurs permanents, le savent bien et proposent toute une série de programmes d'enseignement innovants.

Pour autant, il a été relevé une forme d'étanchéité entre le monde éducatif et le monde professionnel, comme il en existerait une entre la théorie et la pratique. Plus ouvrir l'une à l'autre de manière utile et réciproque pourrait permettre de favoriser l'accessibilité des étudiants aux structures d'exercice dans lesquelles ils travailleront plus tard.

En dehors des salons et colloques qui sont organisées à certaines périodes de l'année au sein même des universités et des stages « découverte » ou des stages obligatoires qui permettent de s'assurer du bon

choix de son orientation professionnelle, qui préparent l'entrée dans la vie active et qui renforcent les liens entre le monde éducatif et le monde professionnel, il convient de mener une vraie promotion du métier d'avocat auprès des étudiants et des élèves en en décrivant de manière très concrète les attraits, les avantages, les modes d'exercice, sans en méconnaître les contraintes.

Il pourrait être proposé d'intégrer dans le corps même du cursus universitaire et scolaire, dans des cours, des échanges pratiques avec tel cabinet d'avocats, tel avocat (collaborant ou collaborateur), tel barreau, afin d'y faire un exposé pratique de son exercice professionnel, l'évocation d'une affaire jugée et de la manière dont le résultat a été obtenu, la présentation des différents modes d'exercice.

Il pourrait aussi être intéressant de réfléchir à organiser des rencontres régulières pour les cabinets d'avocats avec les étudiants et les élèves à l'occasion d'une ou plusieurs journées consacrées au recrutement (soit pour un stage, soit pour une collaboration à date). Ces rendez-vous de l'orientation pourraient permettre aux étudiants et aux élèves de découvrir le ou les cabinets qui voudraient/pourraient leur offrir une place en valorisant leur curriculum vitae. Il existe, dans certaines grandes écoles, et dans certains pays, des entreprises qui suivent et anticipent à la faveur de pépinière de talents leurs futurs collaborateurs dès le stade de la formation scolaire ou universitaire.

Préconisation n°1 - Promouvoir le lien entre le monde éducatif et le monde professionnel (entre l'université, les écoles d'avocats, les barreaux et les cabinets d'avocats) pour rendre la collaboration libérale/salariée attractive.

Préconisation n°2 - Multiplier les stages étudiants pour une durée déterminée (avec ou sans rétribution selon les cas) dans le cadre d'une convention signée entre l'université et un avocat afin de découvrir le travail en cabinet.

2. Dans le prolongement du point précédent, il a été observé une forme de décorrélation entre l'offre et la demande de collaboration. La question a pu se poser de savoir si les futurs avocats étaient formés aux métiers de demain, aux secteurs où l'on recrute, à ce qu'on appelle aussi les « spécialités en tension ».

Certaines des personnes interrogées disent ne pas trouver dans l'offre de collaboration les domaines de compétence qu'ils recherchent. Certains domaines seraient surreprésentés, d'autres seraient à l'inverse sous représentés. Cela est de nature à perturber le champ de l'offre et de la demande.

A terme, celles ou ceux des avocats qui appartiennent à une catégorie de domaines surreprésentés peinent à trouver une collaboration ou à s'y maintenir, faisant le choix de l'installation au risque de peiner ensuite à développer une clientèle personnelle, dans un monde sans cesse plus concurrentiel.

C'est pourquoi l'idée pourrait être de mieux anticiper les domaines d'intervention qui sont en tension pour favoriser l'orientation des futurs avocats.

L'idée pourrait être aussi de promouvoir la spécialisation dans certaines matières. Cette promotion devrait se faire en interne tant auprès des avocats qu'en externe auprès du public.

Naturellement, les EDA, en tant qu'écoles d'application ainsi préparant l'entrée dans la vie active, ont ici un rôle central. Elles ne peuvent sans doute pas parvenir à ces objectifs seules, en sorte qu'à l'évidence,

les barreaux ont un rôle également fondamental à jouer en partageant les informations qu'ils reçoivent ou collectent et la parfaite vision qu'ils ont sur le plan local. C'est ainsi que nombre de barreaux sont dotés de « Commission Collaboration » qui s'attachent notamment à voire assurer le respect des dispositions légales et réglementaires en matière de collaboration et à faire remonter les informations utiles au bâtonnier ou au Conseil de l'Ordre en vue notamment d'organiser des contrôles *a posteriori* des conditions d'exercice de la collaboration, et ces Commissions participent également à l'organisation d'actions de formation et à une connaissance du marché du droit.

Enfin, les liens entre les barreaux et les EDA peuvent se renforcer à l'occasion des actions de promotion menées par les premiers auprès des secondes (et *vice versa*), dans les débuts de cycle de la formation initiale des élèves avocats et notamment à l'occasion de la journée annuelle des bâtonniers dans les EDA.

Préconisation n°3 - Continuer à promouvoir la professionnalisation des élèves avocats en développant l'alternance.

Préconisation n°4 - Anticiper les besoins en recrutement par les cabinets d'avocats : mieux former les jeunes avocats au marché de demain.

Préconisation n°5 - Favoriser le partage des informations entre les barreaux dans le domaine du recrutement : échanges trimestriels, mensuels ou annuels.

Préconisation n°6 - Vanter les mérites et les qualités des barreaux pour mieux attirer les futurs collaborateurs à y venir : quelle que soit la taille du barreau, tous disposant d'un atout que les futurs jeunes avocats peuvent, malgré eux, ignorer.

3. L'instant où l'on recherche une collaboration, que l'on soit collaborant ou collaborateur, est souvent peu ou mal anticipé.

Le plan de carrière pour un élève avocat est, à défaut de visibilité sans doute aussi, parfois méconnu. Certains attendent la fin d'un cursus universitaire ou scolaire pour se lancer sur le marché de l'emploi. La décision de recruter un collaborateur dans le cadre d'une évolution du cabinet est, à l'inverse, parfois repoussée. On la prend lorsqu'on est confronté à un départ dans le délai du préavis fixé par le RIN ou lorsque l'activité du collaborant change, mais sans avoir pu anticiper et prendre le temps de programmer les choses, d'où les difficultés et les délais de recrutement.

L'un et l'autre peinent à trouver la source où ils auront une information fiable sur les offres et les demandes de collaboration. Elles sont multiples : les EDA, les barreaux, les plateformes privées, le bouche-à-oreille, etc... D'où l'idée de mieux structurer les sources.

Préconisation n°7 – Créer un outil numérique (plateforme) centralisant les offres et les demandes de collaboration, permettant d'optimiser les sources et les besoins de recrutement.

4. L'un des écueils qui a pu être observé, c'est l'ignorance des outils métier. Rares sont ceux qui maîtrisent dès la sortie d'école tous les mécanismes de la gestion de cabinet. Ils ont reçu une formation qualifiante de qualité. Ils appréhendent au mieux les connaissances fondamentales en matière de comptabilité, mais

ils ne sont pas tous directement opérationnels sur des questions pratiques telles que la gestion du temps, la rentabilité, la facturation, l'organisation du travail alors pourtant qu'ils ont sur leurs aînés des connaissances parfois plus pointues sur l'usage des outils numériques (Très peu d'étudiants prennent aujourd'hui leurs cours sur papier et les jeunes pénalistes sont aujourd'hui capables d'utiliser des outils numériques innovants dans le traitement d'un dossier pénal volumineux sans avoir eu à en imprimer une seule page).

Préconisation n°8 – Renforcer dans les écoles les formations professionnalisantes notamment sur la gestion de cabinet et sur la facturation : créer une formation qualifiante en « gestion approfondie de cabinet » susceptible de satisfaire une opérabilité immédiate du collaborateur.

Préconisation n°9 – Organiser, dès l'arrivée au barreau en partenariat avec les organismes professionnels concernés, une formation pratique pour les avocats, à renouveler l'année suivante, sur les différentes obligations professionnelles en termes de gestion telles les déclarations URSSAF, la CNBF, la création et l'usage d'un compte professionnel, d'un compte CARPA, les obligations LCB-FT, l'usage de la clé RPVA et de son profil e-dentitas, la durabilité, etc...

Préconisation n°10 – Favoriser la rédaction d'un guide pratique sous la forme d'un « vadémécum du jeune avocat » pouvant être adapté dans chaque barreau selon les services organisés par l'Ordre et la CARPA et les moyens techniques mis en œuvre.

5. Beaucoup chez les personnes auditées par le Groupe de Travail se sont plaints réciproquement du manque de formation ressenti. Le besoin d'écoute, d'attention et de considération éprouvé par les jeunes avocats mérite d'être pris en compte. De la même façon, certains collaborateurs ont le sentiment de ne pas être entendus dans leurs demandes qu'il faudra également prendre en compte. Sur ce dernier point, les entretiens annuels préconisés permettraient, ou seraient également l'occasion, de faire un point des attentes réciproques

Le phénomène des risques psychosociaux au travail comme la prévention contre le harcèlement ou les discriminations qui peuvent exister aussi bien à l'occasion d'une relation de travail avec un supérieur hiérarchique, ou de manière horizontale, ou encore en dehors de toute relation de travail comme venant d'autres confrères ou de clients « pressants » ou du fait de la relation avocats-magistrats sont autant de sujets majeurs auquel chacun doit pouvoir faire face avec détermination. La prévention des litiges qu'amènent l'exercice professionnel est une des priorités naturelles du bâtonnier dont l'arbitrage est susceptible d'être sollicité.

Eviter au jeune avocat de se retrouver livré à lui-même doit donc être une préoccupation toute aussi naturelle. D'où l'idée de créer une relation de confiance entre un jeune avocat et l'un de ses pairs expérimentés durant une période suffisamment longue qui permettrait au premier de se sentir soutenu et d'acquérir des réflexes utiles et au second de transmettre son savoir et sa pratique dans le respect de nos principes essentiels.

C'était, parmi d'autres, l'un des objectifs du « stage » qui permettait au collaborateur de compléter sa formation durant les deux premières années suivant sa prestation de serment.

Pour toute une série de raisons, le « stage » a été supprimé. Beaucoup de collaborateurs souhaitent la réintroduction du stage à la différence des collaborateurs entendus qui ne le souhaitent pas. Réinstaurer le stage n'est pas impossible sur le plan juridique puisqu'il est utilisé dans d'autres Etats européens mais apparaît compliqué parce qu'il est toujours difficile de revenir en arrière et de ne pas tenir compte de la volonté des futures générations.

En revanche, rien n'interdirait de réfléchir à la création d'un autre statut qui a fait ses preuves dans d'autres professions : le tutorat (aussi appelé le « mentorat »).

Le jeune avocat pourrait ainsi trouver auprès de son tuteur (ou mentor) qui l'accompagnerait, du fait de son expérience, les réponses techniques à des questions pratiques que l'exercice professionnel pose inévitablement dans les premiers temps de sa carrière. A l'issue de cette période d'accompagnement qui pourrait durer au minimum la première année et qui pourrait être renouvelée, la relation entre le jeune avocat et le confrère expérimenté pourrait à l'avenir être conservée en cas de besoin, comme l'avocat stagiaire d'autrefois pouvait parfois la conserver durablement avec son maître de stage. Nécessairement, cet accompagnement serait bénévole.

Mais, l'intérêt du confrère expérimenté à s'y investir pourrait se voir renforcer par l'attribution d'heures accomplies au titre de la formation continue. Supervisé par le barreau afin d'en vérifier l'effectivité et l'efficacité au travers d'un processus d'autoévaluation réciproque, cet accompagnement pourrait constituer ainsi une solution efficiente au besoin de formation dont le Groupe de Travail a été fait le constat.

Cela étant, dans la mesure où, par définition, le collaborant doit assumer sa fonction de formation du collaborateur, cet accompagnement serait réservé à celles et ceux des jeunes avocats qui ne bénéficient pas d'une collaboration.

Préconisation n°11 – Instituer une période durant laquelle le jeune avocat n'ayant pas de collaboration bénéficierait obligatoirement de l'accompagnement d'un confrère plus expérimenté lui permettant de compléter sa formation pratique dans le cadre d'une convention ad hoc supervisée par l'Ordre.

2. Pendant la collaboration

Cela a été dit : la période de collaboration est un moment important de la carrière professionnelle d'un avocat. Elle peut tout aussi bien en être le coup de *boost* ou le coup de frein, selon l'épanouissement personnel que le collaborateur éprouvera.

La collaboration est une période durant laquelle l'avocat acquiert une expérience pratique du métier dans les domaines qu'il a choisis, une manière d'organiser son travail et elle ouvre d'éventuelles perspectives d'avenir au sein ou à l'extérieur du cabinet auprès duquel il aura collaboré.

Souvent visée dans un *curriculum vitae* pour la promotion personnelle du profil de l'avocat, la collaboration peut malgré tout donner lieu à une série de difficultés que le Groupe de Travail a listées dans la partie « constats » et « causes » ci-dessus.

Il faut en tenir compte et promouvoir les pratiques vertueuses de la collaboration comme, à l'inverse, bannir les dérives qu'elle peut susciter.

6. Le collaborateur n'est pas un travailleur de l'ombre.

Au sein du cabinet qui l'emploie, il fait partie d'une équipe, que ce soit en binôme ou dans un pôle d'activité selon la taille du cabinet, mais quelle que soit sa taille et la localisation du cabinet du collaborant, le collaborateur mérite une pleine et entière considération.

Il n'est pas anodin de considérer le fait que les collaborateurs se tournent vers des cabinets bénéficiant d'une réputation, d'une visibilité particulière, notamment sur le plan numérique. La plupart des collaborants les mettent en valeur et cette pratique est vertueuse.

Cependant, nombre de cabinets semblent encore insuffisamment visibles et négligent le besoin de notoriété éprouvé par leur collaborateur qui trouvent d'autres biais pour la promouvoir à titre personnel. Pourtant, des solutions techniques et peu onéreuses existent et les barreaux peuvent aider ceux qui les méconnaissent.

On fera d'ailleurs remarquer que les 72.521 avocats n'ont pas tous créé leur profil sur la plateforme créée par/pour la Profession et développée par le Conseil national des barreaux : avocat.fr ⁵⁶.

L'identité numérique du collaborateur comme celle du collaborant doit donc être l'objet d'une attention particulière, comme elle doit l'être pour les Ordres, qui, de ce fait, accroissent leur attractivité.

Préconisation n°12 – Favoriser la visibilité et l'existence numérique du cabinet du collaborant comme celle du collaborateur à l'instar de celles des Ordres.

7. Le collaborateur noue une relation privilégiée avec son collaborant, même s'il lui est loisible d'être le collaborateur à temps partagé de plusieurs collaborants.

De manière intuitive ou exprimée, il vit sa relation avec le collaborant au travers de son cabinet auquel « il appartient ». Il y travaille. C'est là qu'on le localise. C'est ici qu'il y développe son savoir et forge son avenir. Le sort du collaborateur est donc intimement lié à celui du cabinet où il collabore. Il est donc naturel qu'il participe pleinement à la vie du cabinet. Plusieurs collaborants expliquent organiser des réunions de travail sur la gestion et la bonne marche du cabinet. Certains le font de manière informelle. D'autres tiennent des entretiens personnels à des dates déterminées (le plus souvent annuellement).

Ces réunions, ces entretiens, plus ou moins formalisés, sont autant d'occasion d'échanger, en dehors du rythme souvent effréné du traitement des dossiers, sur l'organisation du travail ou encore sur la

⁵⁶ Selon les chiffres fournis par le CNB, au 19 septembre 2023, le nombre d'avocats ayant créé un profil sur avocat.fr est de 21.233, ce qui est un bon score et représente une augmentation de +9% par rapport à l'an dernier, mais reste inférieur au nombre d'avocats exerçant en France (environ 74.000 avocats en 2023).

concordance entre les souhaits ou les aspirations du collaborateur que ceux et celles du collaborant. C'est aussi l'occasion d'échanger sur les difficultés rencontrées et d'éviter de voir s'enkyster des non-dits en favorisant un dialogue bienveillant et respectueux conforme à nos principes essentiels notamment de courtoisie, de délicatesse et de confraternité qui s'appliquent à tous les avocats.

C'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'article 14.2 du RIN dispose que « *Quelle que soit la durée du contrat de collaboration libérale, les parties se rencontreront, à la demande de l'une d'entre elles, au moins une fois par an pour examiner l'éventuelle évolution de leur relation* ».

Ces pratiques sont vertueuses, mais elles ne sont pas toujours suivies d'effets et il faut les promouvoir.

Préconisation n°13 – Initier les collaborateurs à la vie et à la promotion du cabinet.

Préconisation n°14 – Inciter, conformément à l'article 14.2 du RIN, à tenir effectivement un entretien au minimum annuel (et de préférence trimestrielle) entre le collaborateur et le collaborant pour pouvoir discuter de la collaboration et prévenir éventuellement les difficultés rencontrées.

8. La relation de collaboration, ça s'apprend. Comme les enfants seront peut-être un jour de futurs parents, les collaborateurs seront peut-être un jour de futurs collaborants. Si les formations initiales dispensées dans les écoles traitent en partie de la collaboration, il reste peut-être encore beaucoup à faire, ici ou là, sur le sujet du management. Former à être un formateur comme apprendre le management sont des outils utiles dans la construction d'une relation saine et durable de la collaboration.

Il existe de multiples formations sur ces sujets, mais tous les collaborants ne les suivent pas. Il ne viendrait à personne l'idée de conduire un véhicule sans avoir appris à le conduire. Il est dès lors toujours assez décalé d'imaginer pouvoir collaborer avec un avocat (ou même recruter le personnel de son cabinet) sans avoir appris la collaboration et la relation de travail qui se noue avec son ou ses collaborateurs.

Préconisation n°15 – Former les collaborants à la transmission du savoir et au management.

9. Même si des progrès ont été faits et que de nombreux outils tant sur le plan réglementaire que sur le plan pratique ont été institués, il reste encore beaucoup à faire pour lutter contre le harcèlement et les discriminations de toute nature dont les collaborateurs peuvent être victimes.

Les chiffres statistiques recueillis par la Profession restent alarmants et doivent mobiliser chacun. Là aussi, les Ordres ont un rôle fondamental à jouer dans la prévention, l'identification et la sanction de pratiques déviantes.

Dans le domaine de la prévention, la formation de chacun est un outil indispensable dont il convient de faire la promotion.

Préconisation n°16 – Renforcer la formation facultative, voire obligatoire, des collaborateurs et des collaborateurs sur la question du harcèlement et des discriminations en favorisant à ce sujet les contrôles a posteriori.

10. Le collaborant et le collaborateur libéral déterminent les conditions de l'organisation matérielle du travail du collaborateur, le RIN prévoyant en outre que ces conditions doivent tenir compte du temps et des moyens effectifs nécessaires au traitement de la clientèle personnelle du collaborateur libéral, tandis que le contrat de travail de l'avocat collaborateur salarié est régi, quant à lui, par le droit du travail et par la convention collective.

Parce qu'arrive en deuxième position, dans les critères primordiaux des collaborateurs dans le choix d'une collaboration, l'organisation du travail, l'attention des collaborateurs doit être attirée sur le changement de paradigme profond qui s'est opéré avec la génération Z dont nous a si bien parlé Enke KEBEDE, directrice de l'ERAGE.

Le virage de la digitalisation, la pandémie du Covid-19, les changements sociétaux et le mouvement climat conduisent très certainement à modifier les organisations du travail. On ne peut plus offrir aux jeunes collaborateurs des conditions de travail identiques à celles d'il-y-a 50, 20 ou même 10 ans !

L'organisation du travail au sein d'un cabinet doit être entièrement repensée, en termes de souplesse, de mobilité et d'agilité. Le constat dressé en première partie de notre rapport a permis de mettre en évidence à quel point, en vérité, il pouvait exister ici un décalage d'un groupe à un autre dans la perception des horaires et de la masse du travail à accomplir. La désorganisation, la gestion en urgence des dossiers (ce qui diffère de la gestion des vraies urgences), le défaut de process qualité, le manque de reconnaissance sont autant de facteurs de mal-être au travail contre lesquels il faut aujourd'hui lutter.

Or, la collaboration a en elle-même la souplesse que d'autres relations de travail n'ont pas et qui en fait son atout majeur. Elle permet plus que jamais de créer un environnement de travail axé sur les résultats, en laissant une large part à l'autonomie et une souplesse du temps de travail.

Les outils numériques permettent de faire aujourd'hui en deux ou trois fois moins de temps ce qui était fait autrefois de façon laborieuse. En même temps, il faut désormais introduire, pour tous, la notion de droit à la déconnexion dans nos règles d'organisation du travail en ce compris celles de la collaboration.

À l'évidence, ce droit n'est pas réservé qu'aux seuls salariés, Il ne relève plus que du seul droit du travail mais doit bénéficier tout autant aux associés comme aux collaborateurs, l'hyperconnectivité étant reconnue comme étant un facteur de *burn out*.

C'est la raison pour laquelle, parmi les recommandations faites dans le cadre de la Responsabilité Sociétale des Cabinets d'Avocats (RSCA), chacun est invité s'interroger, dans son autodiagnostic, sur le dispositif mis en œuvre au sein de son cabinet permettant de ne pas se connecter à ses outils numériques professionnels (messagerie, application, logiciel, internet, intranet, etc.) et de ne pas être contacté, en dehors de son temps de travail, que ce soit au moyen du matériel professionnel que l'on

a à sa disposition ou de son matériel personnel (ordinateur, tablette, téléphone mobile, etc.). Il n'est d'ailleurs pas rare, dans cet esprit, de voir désormais ajouté en pied de mail de réponse automatique, chez nombre de nos confrères, un message précisant à l'expéditeur qu'il ne sera pas nécessairement possible de répondre immédiatement à l'envoi de son mail, sans que cela ne puisse traduire un manquement aux principes de dévouement, de diligence et de compétence.

Préconisation n°17 – Prendre en considération la préservation de l'autonomie des jeunes confrères qui souhaitent gérer leur temps de travail et leur organisation professionnelle (flexibilité, mobilité, agilité).

Préconisation n°18 – Prendre en considération le bien-être du collaborateur et aménager ses conditions de travail (télétravail, coworking, NFOT émergentes, méthodes ROWE...) dans un esprit de loyauté réciproque en développant de manière prospective les outils métiers : Travailler mieux, travailler différemment.

Préconisation n°19 – Garantir à tous le droit à la déconnexion dans nos règles professionnelles.

11. La collaboration libérale est un mode d'exercice professionnel exclusif de tout lien de subordination, par lequel un avocat consacre une partie de son activité au cabinet d'un ou plusieurs avocats. Le contrat de collaboration doit prévoir sa durée et les modalités d'exercice. Il doit aussi prévoir les modalités de rémunération et de remboursement des frais professionnels engagés pour le cabinet.

La notion même de « temps partiel » aurait pu apparaître comme une synecdoque, la collaboration étant par définition un partage de temps de l'activité de l'avocat collaborateur entre celui qu'il consacre au collaborant et celui qu'il consacre à sa clientèle personnelle ou sa formation. Or, l'usage de la collaboration à « temps partiel » s'est développé, comme celui de cumuler des contrats auprès de plusieurs collaborants, en sorte qu'il a fallu en préciser le cadre.

Depuis la DCN n°2016-003 introduite au RIN après sa publication au JO n°0178 du 1^{er} août 2017, nos règles professionnelles disposent que : « *Par exception au principe selon lequel la collaboration libérale est exclusive de tout encadrement des conditions de travail, les parties peuvent convenir d'un contrat de collaboration à temps partiel précisant, à titre indicatif, les modalités d'organisation de travail et notamment les périodes pendant lesquelles le collaborateur sera à la disposition du cabinet. Ce contrat de collaboration libérale à temps partiel est soumis à l'ensemble des dispositions applicables au contrat de collaboration libérale. Le collaborateur libéral à temps partiel doit notamment pouvoir exercer son activité au bénéfice de sa clientèle personnelle durant des périodes pendant lesquelles il est réputé être à la disposition du cabinet* ».

Notre Groupe de Travail a fait le constat que le recours au temps partiel qui est donc une modalité d'exercice tout à fait autorisée constituait, malgré tout dans certain cas, un moyen de faire travailler le collaborateur en le rémunérant arithmétiquement moins. Il a été fait le constat que demeurait le risque de voir les dispositions applicables au contrat de collaboration libérale être dévoyées surtout lorsque le temps partiel n'est pas loin du temps plein (80 %).

Le Groupe de Travail s'est posé la question d'une définition du temps plein et sur l'opportunité d'une telle définition et les débats ont montré que ces questions d'importance suscitaient un important débat dépassant le cadre de la mission confiée au Groupe de Travail et qui pourrait justifier une réflexion approfondie spécialement dédiée.

En l'état, les Ordres ont la possibilité de mettre en demeure les avocats de modifier leur convention afin de la rendre conforme aux règles professionnelles et ils procèdent régulièrement à un contrôle *a posteriori* des conditions d'exécution du contrat, selon des modalités qu'ils fixent. Pour autant, le « temps partiel » peut répondre à des besoins spécifiques du collaborant et du collaborateur en fonction des aspirations de chacun. Il nous a été rapporté que c'était aussi une manière de décomplexer le temps de l'activité du collaborateur qu'il consacre à sa propre activité par rapport à celui qu'il consacre au cabinet d'un ou plusieurs collaborateurs.

Finalement, tout est une question d'équilibre et une étude plus approfondie sur les bonnes pratiques en usage en la matière pourrait être tout à fait inspirante.

Préconisation n°20 – Faire de la collaboration à temps partiel un contrat gagnant/gagnant.

12. Les études réalisées⁵⁷ ont montré que la rémunération du collaborateur venait en première position des critères primordiaux des collaborateurs dans le choix d'une collaboration, ce qui n'a, au regard de l'évolution du pouvoir d'achat, rien de très étonnant.

La rétrocession d'honoraires versée par le cabinet au collaborateur libéral peut être fixe ou pour partie fixe et pour partie variable. Pendant ses deux premières années d'exercice professionnel, l'avocat collaborateur libéral doit recevoir une rétrocession d'honoraires qui ne peut être inférieure au minimum fixé par le conseil de l'Ordre du barreau dont il dépend. A partir de sa troisième année d'exercice professionnel, l'avocat collaborateur libéral doit recevoir une rétrocession d'honoraires qui ne peut être inférieure au minimum fixé pour la deuxième année d'exercice professionnel, par le conseil de l'Ordre du barreau dont il dépend, sauf accord exprès et motivé des parties et après contrôle de l'ordre.

Telles sont, en l'état, les règles fixées par le RIN qui seront sans doute appelées à évoluer en fonctions des nouvelles modalités d'exercice du contrat de collaboration.

⁵⁷ Voir en ce sens « *Enquête Recrutement et Emploi des avocats - 2^e édition – 2023* » présentée à l'Assemblée générale du CNB les 7 et 8 septembre 2023 par l'Observatoire de la Profession en partenariat avec VIAVOICE : Pour 55% des 2483 collaborateurs interrogés, « la rémunération proposée » est pris en compte en priorité avant de rejoindre un cabinet d'avocats en tant que collaborateur, avant même « l'organisation du travail et la culture interne du cabinet » (intégrant l'équilibre de vie professionnelle/vie personnelle) qui représente 48% des répondants, « les spécialités du cabinet » pour 47%, « la capacité à se former » pour 44% ou encore « la possibilité de développer sa clientèle personnelle » pour 24% ou encore « la localisation géographique du cabinet » pour 20% (v. page 23 du rapport présenté lors de l'AG).

Le Groupe de Travail n'a pas souhaité empiéter à ce sujet sur les débats qui sont actuellement en cours dans le cadre des envois à la concertation⁵⁸, laissant le soin aux Ordres et à la Conférence le soin de se prononcer à cette occasion sur ces sujets. Pour autant, les auditions menées amènent à considérer qu'il faudrait rendre la rétrocession d'honoraires plus attractive. Sans doute faut-il aussi mieux expliquer les possibilités offertes techniquement à propos de la part variable et favoriser un complément de rétrocession sous la forme d'un intéressement ou de primes en fonction de critères librement fixés par le collaborant et le collaborateur. Il existe en réalité de très nombreuses méthodes de calcul et les expliquer pourrait être inspirant pour l'un comme pour l'autre. A cela, s'ajoute le constat que, si la plupart des barreaux fixent des rémunérations minimales dans les conditions de l'article 14.3, quelques-uns ne les ont pas encore déterminées. De même, il nous a été fait observer que les rémunérations minimales pouvaient ne pas être révisées de façon régulière.

Préconisation n°21 – Rendre la rétrocession d'honoraires plus attractive

Préconisation n°22 – Inciter à fixer une rémunération minimale, comme le prévoient les textes.

13. La possibilité de développer une vie personnelle et familiale est devenue aujourd'hui un critère de choix important dans une collaboration. Si de gros progrès ont été faits à la faveur des modifications du RIN opérées en 2014, 2020, 2021 et 2022 à l'article 14.5, il reste, dans les faits, à modifier la perception réelle de la parentalité vécue encore chez certains comme une contrainte.

Le Groupe de Travail prône ainsi une meilleure prise en compte de la parentalité notamment en faveur des collaboratrices et collaborateurs du cabinet, mais aussi en faveur de ses associées et associés. Compte tenu des débats juridiques existants, il est ainsi notamment proposé de voir clairement ajouter à la fin de l'article 235-1 du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991 les termes « à l'exercice de la parentalité » ce qui permettrait que les produits financiers des fonds CARPA, effets ou valeurs mentionnés au 9° de l'article 53 de la loi du 31 décembre 1971 affectés au financement des services d'intérêt collectif de la profession, et notamment des actions de formation, d'information et de prévoyance, ainsi qu'aux œuvres sociales des barreaux, le soient aussi en faveur de l'exercice de la parentalité. Cette modification réglementaire permettrait ainsi de voir financer de manière la plus claire des dispositifs en faveur de la parentalité de tous les avocats (crèches, berceaux, assistances maternelles, etc...) au même titre que les œuvres sociales qui mobilisent, et c'est, au regard de nos principes de confraternité et d'humanité, tout à fait naturel, la solidarité des barreaux.

De la même façon, l'objectif d'accueillir au mieux et d'accompagner le retour au cabinet de celui ou celle qui a dû suspendre son activité pour des raisons d'impératifs familiaux ou de santé et de mieux prendre en compte les personnes en situation de handicap mérite très certainement des développements.

⁵⁸ Les deux rapports n°2023-005B et 2023-005C contenant les deux avant-projets de décision à caractère normatif ont été présentés à l'AG du CNB du 8 septembre 2023 par la Commission collaboration du CNB pour un envoi à la concertation des barreaux en vue d'un retour prévu probablement pour les AG des 16 et 17 novembre 2023.

Ainsi, par exemple, se poser systématiquement la question de la formation nécessaire en cas d'empêchement de longue durée au retour de l'avocat qui a dû suspendre son activité ; veiller à réserver et à faire réserver, par tous les membres du cabinet, le meilleur accueil et les mêmes conditions de travail, à l'avocat qui a dû suspendre son activité ; ou encore veiller à respecter la carrière de l'avocat qui a dû la suspendre, dans son avancement, sa rémunération et son niveau de responsabilité au sein du cabinet sont des dispositifs conformes à la Charte RSCA (Responsabilité sociétale des cabinets d'avocat).

Il en est de même, pour les personnes en situation de handicap, de voir garanti l'adaptation des postes de travail en lien avec l'organisme financeur (AGEFIPH) ; d'étudier les notions de fatigabilité ; d'adapter le temps de travail à la situation de handicap en lien soit avec la médecine du travail pour les salarié(e)s, ou la CPAM pour les non-salarié(e)s ou encore en lien avec les MDPH ; et de réaliser régulièrement un point sur l'adaptation à l'évolution de la situation de handicap.

Préconisation n°23 – Assurer une meilleure effectivité de la parentalité dans l'exercice professionnel de l'avocat, conformément aux dispositions de l'article 14.5 du RIN.

Préconisation n°24 – Ajouter à la fin de l'article 235-1 du décret les termes « à l'exercice de la parentalité ».

Préconisation n°25 – Accueillir au mieux et accompagner le retour au cabinet de celui ou celle qui a dû suspendre son activité pour des raisons d'impératifs familiaux ou de santé et mieux prendre en compte les personnes en situation de handicap.

14. Comme cela a été évoqué précédemment, les Ordres procèdent à un contrôle *a posteriori* des contrats de collaboration selon les dispositions de l'article 14.2 du RIN (DCN n°2020-002). Plusieurs dispositifs tendant à assurer la mise en œuvre effective de ces contrôles *a posteriori* ont été conçus et se sont développés (v. notamment, le Rapport sur « l'outil de contrôle *a posteriori* par les Ordres de la bonne exécution du contrat de collaboration libérale » diffusé en septembre 2021 et le modèle de « questionnaire-type » proposé à l'attention des bâtonniers).

Deux points particuliers pourraient être ajoutés pour compléter la liste des points de vigilance :

- Dans la partie formation du collaborateur, et pour répondre à une demande exprimée lors des auditions menées par le Groupe de Travail, il pourrait être ajoutée la question de la « transmission du savoir » du collaborant au collaborateur. Il nous a en effet été rapporté que, par manque de temps, par négligence ou inattention, le collaborateur pouvait se sentir insuffisamment formé par son collaborant justifiant ainsi un départ du cabinet ou une auto-formation alors que l'esprit de la collaboration est *ab initio* de permettre au jeune avocat de se former et d'affiner sa maîtrise de la profession aux côtés d'un avocat plus expérimenté.
- Dans le prolongement du point précédent, il pourrait être ajoutée d'une manière générale une question sur l'existence ou non d'un autodiagnostic relatif à la Responsabilité Sociétale des Cabinets d'Avocats (RSCA).

À l'évidence, il faut que le contrôle *a posteriori* qui a été institué dans nos règles entre dans les usages réguliers de la profession.

Préconisation n°26 – Ajouter, à l'occasion du contrôle a posteriori du contrat de collaboration, la question de la « transmission du savoir » du collaborant au collaborateur et celle sur l'existence ou non d'un autodiagnostic relatif à la Responsabilité Sociétale des Cabinets d'Avocats (RSCA).

3. Après la collaboration

15. Le contrat de collaboration peut être à durée déterminée ou à durée indéterminée. Quoi qu'il en soit, il faut en préparer, le cas échéant, la fin ... et la suite ! Sans revenir ici sur les actuelles dispositions prévues au RIN en matière par exemple de délai de prévenance, de liberté d'établissement ultérieur, de rupture en cas de maladie ou en cas de parentalité, une réflexion mériterait d'être menée sur l'organisation de la transmission du patrimoine professionnel (clientèle, cabinet, locaux professionnels).

La collaboration peut également être le tremplin vers l'association avec le collaborant ou la succession de son cabinet. Les collaborants entendus ont d'ailleurs évoqué leur souhait de transmission ou d'association et ont regretté de ne pouvoir le faire. Parfois inenvisageable ou mal anticipée, la transmission du patrimoine professionnel n'est pas un sujet tabou.

Le cabinet d'avocat s'inscrit usuellement dans le temps pour développer ses activités, son expertise et l'indispensable relation de confiance clients, contrairement aux entrepreneurs et start-uppers créateurs d'entreprises innovantes valorisées dans des temps records. Ce *business model* impose au cabinet d'avocat d'anticiper la transmission avant l'âge de départ à la retraite (fusse-t-elle repoussée de quelques années supplémentaires avec la réforme !).

Pérenniser son activité est une préoccupation constante des avocats face à l'une évolution naturelle du marché sous le poids de l'évolution démographique, du cadre institutionnel, de la concurrence, du développement des structures, des choix de vie, des changements sociétaux et de la digitalisation, etc... La question de la transmission devient paroxystique avec le perpétuel débat sur la valeur patrimoniale, le poids de la concurrence et de la compétitivité, la perception du cabinet comme une vraie entreprise et même, disons-le, une certaine opacité des transactions dans ce domaine. Si créer son cabinet est un parcours compliqué fait de chausse-trappes, transmettre son cabinet n'est pas forcément une chose plus aisée, d'autant plus que l'opacité évoquée *supra* tient au fait que le cédant peut craindre que son souhait de partir soit connu de sa clientèle ou, pire encore, de ses concurrents.

Pour toutes ces raisons, ce moment de la transmission et son organisation peuvent apparaître comme déséquilibrés d'autant que nul ne pourra méconnaître le phénomène psychologique chez le cédant qui le conduit à une forme d'indécision quant à son propre avenir, ne parvenant pas à se projeter dans un nouveau projet ou envisager de décrocher totalement pour prendre une retraite bien méritée. Céder ou transmettre son cabinet ? Quels calculs pour la valorisation de son cabinet ? Quels délais pour anticiper, programmer et procéder à la cession ou à la transmission de son cabinet ? Comment déterminer un repreneur ? Comment intéresser son ou ses collaborateurs ?

Telles sont quelques-unes des questions qui peuvent se poser au futur cédant comme au futur cessionnaire. Et y associer son collaborateur peut aussi être une manière de le fidéliser et de lui ouvrir des perspectives offrant aux deux parties de s'en sortir gagnants :

- Pour le cédant en terminant de belle manière une carrière accomplie
- Et pour le cessionnaire en gagnant plusieurs années de développement de clientèle et d'intégrer une équipe, une notoriété et un savoir-faire.

Si le processus de transmission ne peut s'envisager dans l'urgence, un accompagnement qui s'étale dans une durée trop longue peut être source de difficultés. La profession aurait tout intérêt à y réfléchir et à proposer une série de recommandations pouvant servir chacune des parties prenantes.

Préconisation n°27 – Permettre de mieux organiser la transmission du patrimoine professionnel (clientèle, cabinet, locaux professionnels).

16. La collaboration n'est pas la seule manière de nouer une relation contractuelle entre avocats. Il arrive parfois de mettre un terme au contrat de collaboration et de lui substituer un contrat de sous-traitance ou de co-traitance. Ces formes d'exercice qui ne sont naturellement pas interdites à l'avocat peuvent en apparence présenter un certain nombre d'avantages : bénéficier de l'expertise d'un confrère, pallier une surcharge d'activité ou accroître son activité, conserver ou gagner un client, traiter un dossier dont la dimension dépasse les capacités du cabinet. Mais, en l'état, elles sont soumises à des règles de droit commun qui peuvent ne pas forcément être compatibles avec nos principes essentiels, l'information du client devant être complète, les principes applicables en matière de fixation d'honoraires et de du croire devant être respectées et les dispositions en termes de RCP devant être prises.

Le recours à la sous-traitance ou à la co-traitance est une pratique existante qui a tendance à se répandre notamment au regard de son apparente souplesse. S'il a été élaboré une clause de sous-traitance de données à caractère personnel, annexée au contrat de collaboration libérale, ou un contrat type de sous-traitance de données à caractère personnel, indispensables l'une comme l'autre, pour sécuriser la relation en fonction de la situation et permettant aux contractants de se conformer au RGPD, étant précisé que ses dispositions sont invocables même en l'absence d'une telle clause, nos règles professionnelles ne prévoient pas, ou en tous cas de façon insuffisamment structurée ni parfaitement claires, de dispositions spécifiques dans le domaine de la sous-traitance ou de la co-traitance dans le respect de notre déontologie alors qu'il est prévu pour le contrat de collaboration des règles protectrices qui ne sont naturellement pas applicables en matière de sous-traitance ou de co-traitance. Or, en cette matière, il peut y avoir une partie « faible » et une partie « forte ».

Ces sujets mériteraient donc une large réflexion, et bien évidemment une large concertation.

Préconisation n°28 – Envisager des dispositions spécifiques en matière de sous-traitance et de co-traitance conformes à nos règles déontologiques.

LISTE DES PRECONISATIONS

Préconisation n°1 – Promouvoir le lien entre le monde éducatif et le monde professionnel (entre l'université, les écoles d'avocats, les barreaux et les cabinets d'avocats) pour rendre la collaboration libérale/salariée attractive.

Préconisation n°2 – Multiplier les stages étudiants pour une durée déterminée (avec ou sans rétribution selon les cas) dans le cadre d'une convention signée entre l'université et un avocat afin de découvrir le travail en cabinet.

Préconisation n°3 – Continuer à promouvoir la professionnalisation des élèves avocats en développant l'alternance.

Préconisation n°4 – Anticiper les besoins en recrutement par les cabinets d'avocats : mieux former les jeunes avocats au marché de demain.

Préconisation n°5 – Favoriser le partage des informations entre les barreaux dans le domaine du recrutement : échanges trimestriels, mensuels ou annuels.

Préconisation n°6 – Vanter les mérites et les qualités des barreaux pour mieux attirer les futurs collaborateurs à y venir : quelle que soit la taille du barreau, tous disposant d'un atout que les futurs jeunes avocats peuvent, malgré eux, ignorer.

Préconisation n°7 – Créer un outil numérique (plateforme) centralisant les offres et les demandes de collaboration, permettant d'optimiser les sources et les besoins de recrutement.

Préconisation n°8 – Renforcer dans les écoles les formations professionnalisantes notamment sur la gestion de cabinet et sur la facturation : créer une formation qualifiante en « gestion approfondie de cabinet » susceptible de satisfaire une opérabilité immédiate du collaborateur.

Préconisation n°9 – Organiser, dès l'arrivée au barreau en partenariat avec les organismes professionnels concernés, une formation pratique pour les avocats, à renouveler l'année suivante, sur les différentes obligations professionnelles en termes de gestion telles les déclarations URSSAF, la CNBF, la création et l'usage d'un compte professionnel, d'un compte CARPA, les obligations LCB-FT, l'usage de la clé RPVA et de son profil e-dentitas, la durabilité, etc...

Préconisation n°10 – Favoriser la rédaction d'un guide pratique sous la forme d'un « vademécum du jeune avocat » pouvant être adapté dans chaque barreau selon les services organisés par l'Ordre et la CARPA et les moyens techniques mis en œuvre.

Préconisation n°11 – Instituer une période durant laquelle le jeune avocat n'ayant pas de collaboration bénéficierait obligatoirement de l'accompagnement d'un confrère plus expérimenté lui permettant de compléter sa formation pratique dans le cadre d'une convention ad hoc supervisée par l'Ordre.

Préconisation n°12 – Favoriser la visibilité et l'existence numérique du cabinet du collaborant comme celle du collaborateur à l'instar de celles des Ordres.

Préconisation n°13 – Initier les collaborateurs à la vie et à la promotion du cabinet.

Préconisation n°14 – Inciter, conformément à l'article 14.2 du RIN, à tenir effectivement un entretien au minimum annuel (et de préférence trimestrielle) entre le collaborateur et le collaborant pour pouvoir discuter de la collaboration et prévenir éventuellement les difficultés rencontrées.

Préconisation n°15 – Former les collaborants à la transmission du savoir et au management.

Préconisation n°16 – Renforcer la formation facultative, voire obligatoire, des collaborants et des collaborateurs sur la question du harcèlement et des discriminations en favorisant à ce sujet les contrôles a posteriori.

Préconisation n°17 – Prendre en considération la préservation de l'autonomie des jeunes confrères qui souhaitent gérer leur temps de travail et leur organisation professionnelle (flexibilité, mobilité, agilité).

Préconisation n°18 – Prendre en considération le bien-être du collaborateur et aménager ses conditions de travail (télétravail, coworking, NFOT émergentes, méthodes ROWE...) dans un esprit de loyauté réciproque en développant de manière prospective les outils métiers : Travailler mieux, travailler différemment.

Préconisation n°19 – Garantir à tous le droit à la déconnexion dans nos règles professionnelles.

Préconisation n°20 – Faire de la collaboration à temps partiel un contrat gagnant/gagnant.

Préconisation n°21 – Rendre la rétrocession d'honoraires plus attractive

Préconisation n°22 – Inciter à fixer une rémunération minimale, comme le prévoient les textes.

Préconisation n°23 – Assurer une meilleure effectivité de la parentalité dans l'exercice professionnel de l'avocat, conformément aux dispositions de l'article 14.5 du RIN.

Préconisation n°24 – Ajouter à la fin de l'article 235-1 du décret les termes « à l'exercice de la parentalité ».

Préconisation n°25 – Accueillir au mieux et accompagner le retour au cabinet de celui ou celle qui a dû suspendre son activité pour des raisons d'impératifs familiaux ou de santé et mieux prendre en compte les personnes en situation de handicap.

Préconisation n°26 – Ajouter, à l'occasion du contrôle a posteriori du contrat de collaboration, la question de la « transmission du savoir » du collaborant au collaborateur et celle sur l'existence ou non d'un autodiagnostic relatif à la Responsabilité Sociétale des Cabinets d'Avocats (RSCA).

Préconisation n°27 – Permettre de mieux organiser la transmission du patrimoine professionnel (clientèle, cabinet, locaux professionnels).

Préconisation n°28 – Envisager des dispositions spécifiques en matière de sous-traitance et de co-traitance conformes à nos règles déontologiques.

ANNEXES

Annexe 1 : Synthèses des auditions de syndicats

Annexe 2 : Synthèse des auditions de collaborateurs

Annexe 3 : Synthèse des auditions de collaborateurs

Annexe 4 : Tableau des réponses des barreaux sur les commissions d'arbitrage et les arbitrages rendus

Annexe 5 : Tableau des rétrocessions minimales votées dans les barreaux.