

# ATTRACTIVITÉ DE LA COLLABORATION (suite)

*Projet de décision à caractère normatif portant  
modification de l'article 14 du RIN*

**Commission Collaboration**

Assemblée générale du 10 avril 2026



# Attractivité de la collaboration

Projet de décision à caractère normatif

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
<b>A. ENJEUX</b> .....	<b>4</b>
1. La collaboration, porte d'entrée dans la profession .....	4
2. La collaboration, facteur de croissance des cabinets .....	5
3. Intelligence artificielle et collaboration .....	5
4. Rôle des ordres .....	6
<b>B. CONSTAT</b> .....	<b>6</b>
1. Difficultés de recrutement .....	7
2. Difficultés de fidélisation .....	11
<b>C. PISTES DE RÉFLEXION</b> .....	<b>13</b>
1. Le sens de la collaboration .....	13
2. Le collaborateur au sein du cabinet .....	17
3. Le collaborateur et son activité personnelle .....	32
4. Le collaborateur et sa vie personnelle .....	35
<b>D. EXAMEN DES RETOURS DE CONCERTATION</b> .....	<b>41</b>
1. Actualisation des données statistiques .....	42
2. Craintes liées au risque de porosité entre les statuts de collaborateur libérale et de collaborateur salarié .....	44
3. Le rôle des instances ordinales : un amortisseur naturel des risques .....	46
i. Le contrôle de comptabilité (art. 232 du décret du 27 novembre 1991) .....	49
ii. Les visites de cabinet et vérifications matérielles .....	49
iii. Le rôle du bâtonnier dans la résolution des difficultés .....	49
iv. Les dispositifs de prévention et d'accompagnement .....	49
<b>E. EXAMEN DE PROPORTIONNALITÉ</b> .....	<b>50</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>50</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>51</b>

## SYNTHÈSE

Lorsqu'elle a présenté sa feuille de route, pour la mandature 2024-2026, la commission Collaboration a annoncé un travail d'ensemble sur la question de l'attractivité de la collaboration, qu'elle soit libérale ou salariée.

Suite à la présentation d'un rapport d'étape, lors de l'assemblée générale du 11 avril 2025, permettant de présenter les enjeux liés à l'attractivité de la collaboration, de dresser un constat sur la réalité de la perte d'attractivité de ce statut, et d'évoquer plusieurs pistes de réflexion, la Commission a investigué chacune de ces pistes.

Le présent rapport présente les propositions d'évolution du statut de collaborateur, afin de tâcher d'en renforcer l'attractivité.

La commission Règles et usages a été sollicitée pour avis, et la commission Collaboration la remercie d'avoir partagé ses observations, qui ont retenu toute son attention.

Conformément à la procédure de consultation prévue à l'article 8.8 du règlement intérieur du CNB, les barreaux, syndicats professionnels et organismes techniques de la profession ont été sollicités. Le présent rapport prend en compte l'ensemble des contributions reçues et entend les traduire dans le projet de décision à caractère normatif soumis à l'assemblée générale du CNB.

À l'issue de cette concertation, dont les retours démontrent l'adhésion majoritaire de la profession aux évolutions proposées, le présent rapport a pour objet de proposer une modification du Règlement intérieur national, afin de renforcer l'attractivité de la collaboration, tout en garantissant la protection des collaborateurs, en favorisant des relations de collaboration équilibrées et de qualité et en améliorant la lisibilité et la prévisibilité des conditions d'exercice. Les évolutions proposées visent ainsi à consolider le cadre normatif de la collaboration, à sécuriser son exécution et à encourager les bonnes pratiques, dans l'intérêt des collaborateurs, des cabinets et de la profession dans son ensemble.

## PROCÉDURE POUR MÉMOIRE

### **CNB | Règlement intérieur | Article 8.8 : Procédure d'adoption des décisions à caractère normatif :**

« Toute décision à caractère normatif fait l'objet d'un rapport à l'assemblée générale par le président de la commission permanente ou par un membre élu en charge du dossier. Ce rapport contient un exposé des motifs, un examen de proportionnalité conformément à la directive 2018/958 du Parlement européen et du Conseil du 28 juin 2018, et une proposition de rédaction de la décision à caractère normatif, ainsi que, le cas échéant, des propositions alternatives lorsque la commission permanente l'aura estimé nécessaire. La proposition adoptée est qualifiée « avant-projet de décision à caractère normatif ». Tout avant-projet de décision à caractère normatif est soumis dans les meilleurs délais aux ordres, syndicats professionnels et aux organismes techniques de la profession en vue de recueillir leur avis. L'assemblée générale fixe le délai dans lequel lesdits avis doivent parvenir au Conseil national pour être pris en compte. Les avis reçus sont examinés par la commission permanente en charge du dossier qui élabore le projet de décision à caractère normatif qui sera mis à l'ordre du jour de l'assemblée générale (...). »

### **Décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991 | Article 38-1**

« Les décisions unifiant par voie de dispositions générales les règles et usages de la profession d'avocat prises par le Conseil national des barreaux en application du premier alinéa de [l'article 21-1 de la loi du 31 décembre 1971](#) susvisée sont, dans le délai de trente jours de leur date, notifiées par lettre recommandée avec demande d'avis de réception au garde des sceaux, ministre de la justice, et au conseil de l'ordre de chacun des barreaux. Elles sont publiées au Journal officiel de la République française. »

---

# INTRODUCTION

---

Le contrat de collaboration est un contrat d'avenir, intrinsèquement, mais aussi extrinsèquement, en ce que son attractivité engage l'avenir de la profession prise dans son ensemble.

C'est ce qu'a suggéré la commission Collaboration dans le choix de l'intitulé de la table ronde qu'elle a animée au cours de l'édition 2024 de la Grande rentrée des avocats, interrogeant collaborateurs et collaborants sur ce qu'ils ont respectivement à demander et à offrir, et énumérant les garanties de l'exécution du contrat (notamment, mécanismes de traitement des difficultés, contrôle *a posteriori*, mais aussi leviers d'attractivité, etc.).

Le sujet de l'attractivité de la collaboration ressurgit fréquemment, trop souvent à travers le prisme d'une potentielle perte d'attractivité de ce statut d'exercice de la profession d'avocat, incitant à une réflexion générale sur ce sujet.

Cette réflexion incite dans un premier temps à interroger les enjeux de la question de l'attractivité de la collaboration (A), avant de vérifier quelle est la réalité de la perte d'attractivité annoncée de la collaboration (B), puis de proposer des modifications de ce statut, en vue de le rénover aux fins de le rendre plus attractif (C).

---

## A. ENJEUX

---

Interroger les enjeux de l'attractivité de la collaboration revient à se demander quel est l'apport de ce statut, non seulement pour les collaborateurs, mais pour la profession dans son ensemble (1), pour les cabinets (2), dans un moment crucial où l'impact de l'intelligence artificielle sur nos modèles économiques est débattu (3), tout en se demandant quel rôle les ordres pourraient eux-mêmes jouer en matière d'attractivité de la collaboration (4).

---

### 1. La collaboration, porte d'entrée dans la profession

---

La collaboration constitue souvent la porte d'entrée de nos jeunes confrères dans la profession.

L'entrée dans la profession passe en effet, dans une très grande majorité des cas par la collaboration, qu'elle soit libérale ou salariée.

Le niveau d'attractivité de la collaboration est donc propre à affecter celui de la profession dans son ensemble.

L'idée d'une collaboration qualifiante, selon laquelle un avocat n'atteindrait le plein exercice qu'après une période de collaboration obligatoire, doit être écartée : ce n'est pas en l'imposant qu'on rendra la collaboration attractive. Au contraire, cela constituerait un risque d'asphyxie, d'assèchement de la profession.

Toutefois, le passage de l'école des avocats à la collaboration mériterait d'être mieux préparé, anticipé notamment par la formation aux aspects managériaux.

Il s'agit également de préparer les futurs avocats aux enjeux de l'exercice de la profession d'avocat, afin d'éviter que la désaffection pour la collaboration ne soit la traduction d'une méconnaissance de l'environnement de la profession d'avocat, et de ses exigences, résultant d'une mauvaise anticipation de ces sujets, au stade de l'Université ou de l'école des avocats.

Ainsi, la profession dans son ensemble, a tout intérêt à offrir aux collaborateurs des conditions propices, permettant de garantir leur maintien dans la profession (problématique des jeunes avocats qui quittent la profession de façon prématurée).

Or, certains confrères intégrant la profession en sortent prématurément à la suite d'une mauvaise première impression liée, non pas à la profession, mais à leur expérience d'une collaboration, pouvant leur donner l'impression qu'ils ne sont pas à leur place dans la profession.

## 2. La collaboration, facteur de croissance des cabinets

Le recrutement d'un collaborateur est perçu comme un facteur de croissance des cabinets, leur permettant d'accroître leur capacité de production et de développement de l'activité, tout en leur ouvrant, à terme, des perspectives de transmission.

Le cabinet qui recrute un collaborateur pourra profiter de l'appel d'air généré par cet apport de capacité de production, pour réinvestir ce temps sur le développement client.

Un cabinet qui doit renoncer à un projet de recrutement risque de se heurter à ses propres limites, en termes de capacité de travail, et risque donc de subir un ralentissement de son développement.

Dès lors, la perte d'attractivité de la collaboration risque, à terme, d'impacter la croissance des cabinets eux-mêmes qui, face aux difficultés de recrutement, ne seront pas à même de se développer au mieux de leur potentiel.

## 3. Intelligence artificielle et collaboration

L'émergence de l'intelligence artificielle a provoqué la crainte d'une remise en cause de la collaboration.

En réalité, l'impact de l'intelligence artificielle sur la collaboration implique deux questions :

- Comment les outils d'intelligence artificielle vont-ils modifier, ou renouveler, les relations entre le collaborateur et le collaborant ?
- Comment les outils d'intelligence artificielle vont-ils modifier, ou renouveler, la mission du collaborateur ?

Les relations collaborateur-collaborant vont se trouver impactées par l'intelligence artificielle dès l'étape du recrutement. Non seulement la maîtrise des outils d'intelligence artificielle (ou *a minima* une curiosité intellectuelle à leur sujet) pourrait être perçue comme un prérequis, une compétence acquise, par le cabinet à l'égard des candidats au recrutement, mais la question pourrait aussi être retournée, les candidats pouvant préférer rejoindre un cabinet disposant de tels outils.

En termes d'attractivité, la mise à disposition d'outils d'intelligence artificielle auprès des collaborateurs, tant pour les besoins de la collaboration que pour le développement de leur clientèle personnelle, peut être un levier.

Le collaborateur, formé aux bénéfices et aux risques de l'intelligence artificielle, peut aussi être une porte d'entrée vers ces outils, pour le cabinet. Ainsi, la relation collaborateur-collaborant s'enrichirait de cette forme d'acculturation.

S'agissant de la mission du collaborateur, il serait particulièrement réducteur de considérer que l'intelligence artificielle pourrait embrasser l'ensemble des missions confiées à un collaborateur. Ainsi, plutôt que d'énoncer de façon péremptoire que l'intelligence artificielle viendrait remettre en cause la collaboration, peut-être serait-il plus pertinent de s'interroger sur la définition même de la collaboration, sur les missions qui sont habituellement confiées à un collaborateur, et sur la revalorisation de ces missions, qui serait permise par l'intelligence artificielle.

L'IA n'a pas vocation à remplacer le collaborateur car ce serait nier le rôle de l'avocat et son essence même. L'IA reste une machine qui n'est pas intuitive ou créatrice de solutions, ne fait pas preuve d'écoute active du client pour identifier ses besoins et ses attentes, ne définit pas de stratégie de conseil ou de contentieux. L'IA donne de l'information mais ne l'analyse pas et ne tient pas de raisonnement juridique. L'IA est un support du collaborateur pour l'aider dans certaines tâches et lui permettre d'être plus rapide et plus efficace dans l'exercice de son métier.

Le temps de travail qui pourrait être libéré par l'intelligence artificielle pourrait être réinvesti :

- Au service d'un meilleur dialogue au sein du cabinet, d'échanges plus fréquents, de management d'équipes ;
- Dans le rééquilibrage vie personnelle/ vie professionnelle du collaborateur ;
- Dans des tâches plus stimulantes et valorisantes en permettant au collaborateur de se décharger de tâches chronophages sans réelle valeur ajoutée ;
- Dans la transmission, par le cabinet au collaborateur, d'une formation par l'expérience et dans la pratique en matière d'intelligence artificielle du *reverse coaching* par le collaborateur au bénéfice du cabinet.

## 4. Rôle des ordres

Les ordres ont-ils à leur disposition des leviers d'attractivité ?

Les ordres ont tout intérêt à favoriser la distinction, par le collaborateur, entre une collaboration qui se passe mal, ou qui ne répond pas aux attentes de l'avocat, et un manque d'appétence pour la profession elle-même.

L'un des enjeux du ressort des ordres, dans la question de l'attractivité de la collaboration, est de « réassurer » les avocats et futurs avocats, dont les collaborateurs et futurs collaborateurs.

Ainsi, les ordres, s'ils ne peuvent garantir que l'exécution de tous les contrats de collaboration sera exempte de toute difficulté, doivent diffuser le message selon lequel toutes les difficultés seront traitées et feront l'objet d'une réponse.

Les ordres ont un rôle à jouer, notamment en matière disciplinaire, afin de sanctionner les comportements anormaux en matière de collaboration, mais doivent prioritairement se donner les moyens d'intervenir rapidement, en amont, afin qu'une difficulté puisse être traitée avant que la situation ne soit irrémédiablement compromise. En matière disciplinaire, il sera rappelé que les sanctions prononcées peuvent aller de l'obligation de se former en déontologie, à l'interdiction de recruter de nouveaux collaborateurs, pour les collaborants dont le comportement est incompatible avec la nécessaire protection des collaborateurs.

Cela passe également par des mesures de communication, à destination des confrères (et des futurs confrères), autour des outils mis en place :

- Commissions dédiées aux questions liées à la collaboration, mais aussi à des préoccupations « voisines » (ex. : commissions harcèlement/ discrimination, à l'image de la COMHADIS du barreau de Paris, référents harcèlement/ discrimination), autres référents (jeune barreau) ;
- Contrôles mis en œuvre.

En effet, au-delà de l'information donnée aux confrères qui ont besoin de recourir à ces outils, cela permet de sensibiliser l'ensemble des confrères et des futurs confrères, au rôle pro-actif que jouent les ordres pour lutter contre les comportements déviants, et pour favoriser les collaborations vertueuses.

## B. CONSTAT

L'analyse des enquêtes récentes menées par l'Observatoire de la profession d'avocat révèle des difficultés de recrutement de collaborateurs, rencontrées par les cabinets (1), mais aussi de fidélisation des collaborateurs en poste (2).

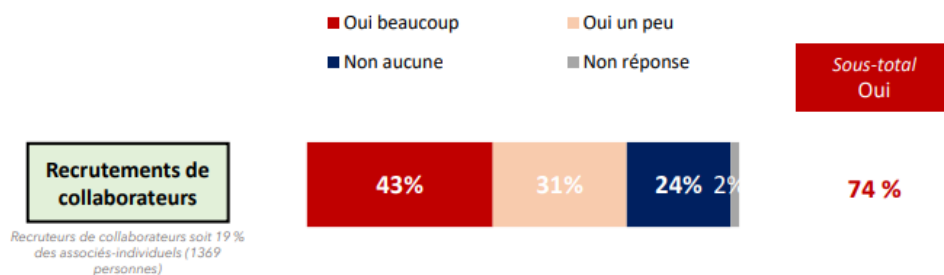
## 1. Difficultés de recrutement

Les différentes enquêtes menées par la profession révèlent les difficultés rencontrées par les cabinets, lorsqu'ils entendent recruter un collaborateur.

En 2023, 74 % des cabinets ont déclaré avoir rencontré des difficultés à recruter un collaborateur (43 % : beaucoup ; 31 % : un peu), ce qui a provoqué 53 % d'abandon du projet de recrutement<sup>1</sup>.

**Annexe n° 1**

**Avez-vous rencontré des difficultés à recruter le ou les... qui vous ont rejoint en 2023 ?**

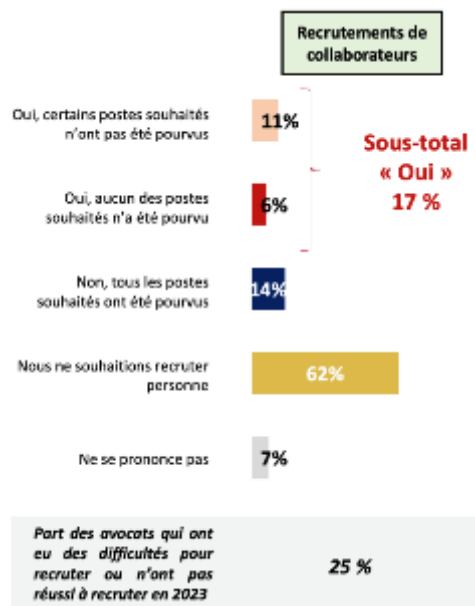


Ainsi, en 2023, sur un total de 31 % de cabinets d'avocats indiquant envisager un recrutement, 17 % font état de l'échec de cette démarche, soit environ 55 % de cabinets qui souhaitent recruter sans y parvenir.

**En 2023, avez-vous souhaité faire des recrutements d'avocats que vous n'avez pas réussi à faire ?**

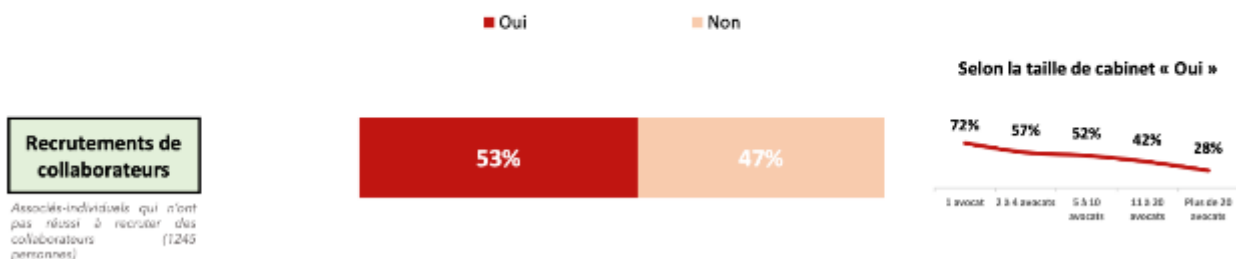
Base : Associés et individuels (7211 personnes)

<sup>1</sup>CNB, Observatoire, Baromètre « *Emploi et recrutement des avocats* », 18 juin 2024, <https://www.cnb.avocat.fr/fr/etudes-observatoire/presentation-des-resultats-du-barometre-emploi-et-recrutement-des-avocats>



Cela a abouti à la suspension ou à l'abandon du projet de recrutement de collaborateur, pour 53 % des répondants ayant indiqué avoir un projet de recrutement.

**Avez-vous finalement suspendu ou abandonné vos projets de recrutement inaboutis ?**



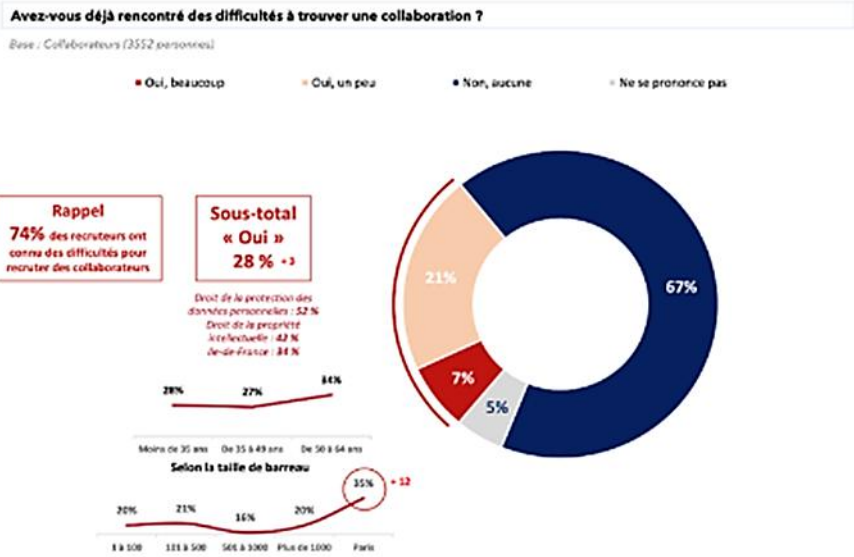
Les difficultés de recrutement révélées par ces enquêtes sont constitutives d'un frein dans le développement de ces cabinets qui, souhaitant se développer, seront ralentis par la difficulté d'agrandir leur équipe, et d'augmenter la capacité générale de travail de leurs équipes, grâce au recrutement.

L'effet pervers induit par ces difficultés sera qu'à défaut de pouvoir étendre cette capacité collective de travail, par l'extension de l'équipe vers l'extérieur, le besoin en capacité de travail sera potentiellement absorbé par les membres existant de l'équipe, au risque de les surcharger, voire les épuiser.

La principale difficulté rencontrée par les cabinets souhaitant recruter repose sur l'absence de candidature, ou sur le manque de candidatures reçues, ce qui ne leur permettait pas d'opérer un choix entre les candidats, ces derniers apparaissant trop souvent « peu motivés ».

Il apparait, à cet égard, que la grande majorité des collaborateurs (67 %) n'a pas rencontré de difficultés pour trouver une collaboration, là où 74 % des cabinets ont, quant à eux, rencontré des difficultés pour recruter.

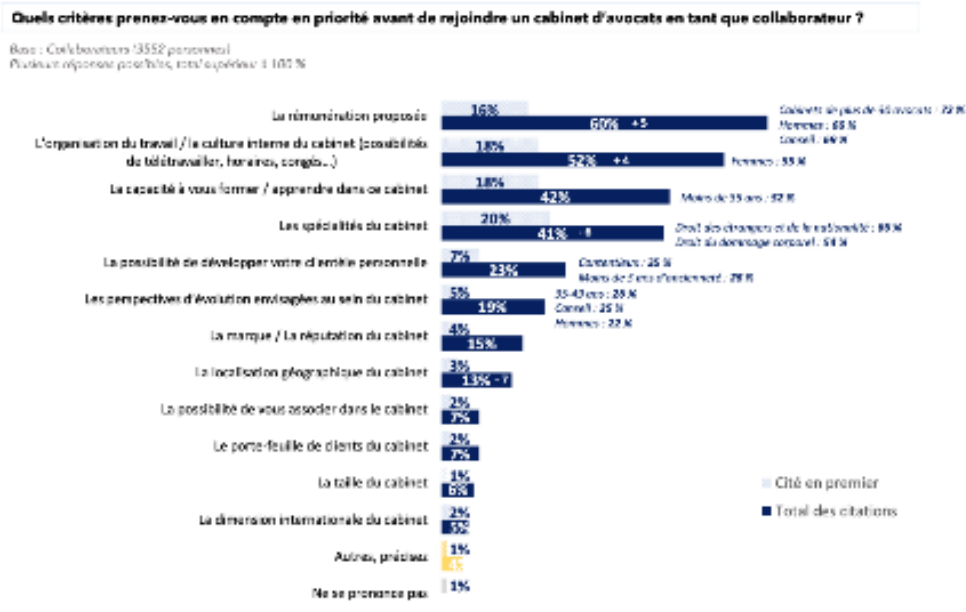
Cela montre que le marché a évolué et est actuellement plus favorable aux candidats qu'aux recruteurs. Le marché peut encore évoluer, dans un sens ou dans l'autre.



Les autres difficultés reposent sur les prétentions des candidats, auxquels les cabinets ne sont pas toujours en mesure de répondre, notamment en termes de rémunération.



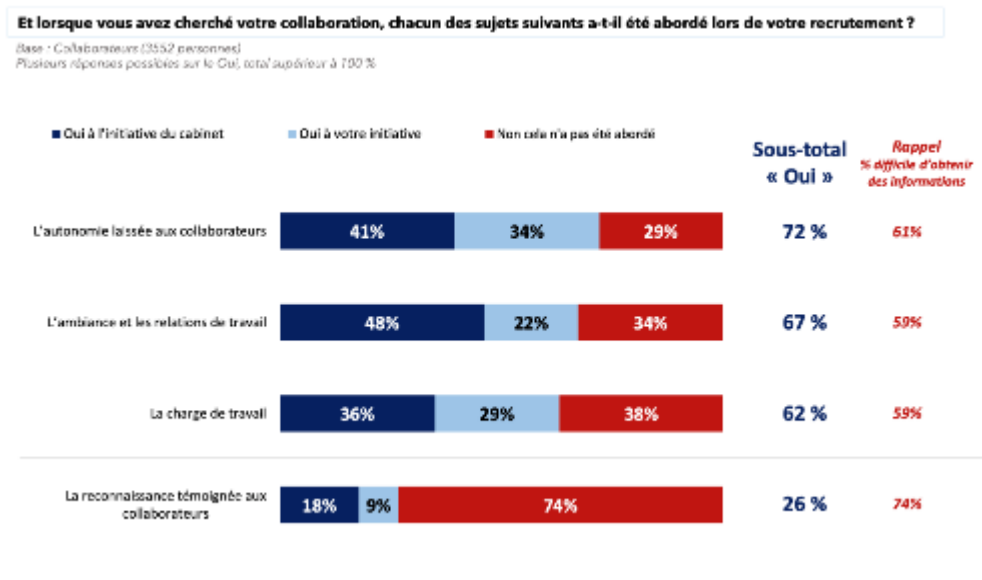
Il est intéressant de voir, en parallèle, les critères mis en avant par les candidats au recrutement de collaborateurs, pour découvrir ce qui rend une offre de collaboration attractive ou non, et partant, les incite à y répondre afin d'envisager de rejoindre le cabinet qui l'émet :



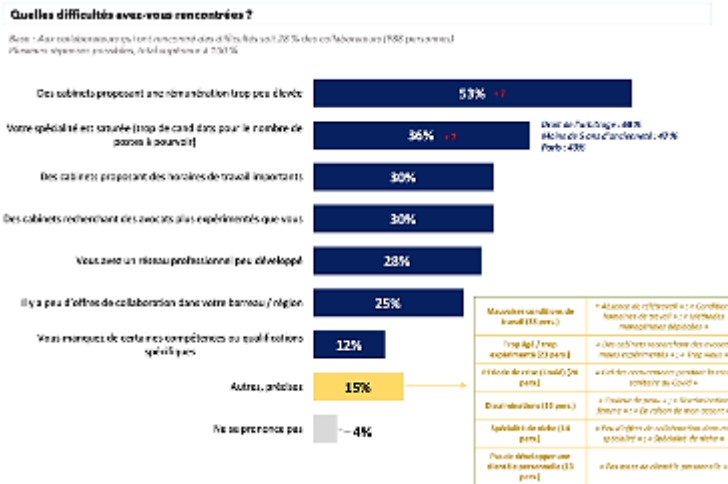
Ces résultats montrent bien que, si la rémunération demeure le critère le plus souvent cité, celui-ci n'est le critère prioritaire que pour 16 % des candidats. Ainsi, outre le domaine d'activité du cabinet recruteur, les deux principaux critères pris en compte sont :

- L'organisation générale et la culture interne du cabinet, ce qui confirme l'intérêt des candidats pour des cabinets à même de leur permettre d'atteindre l'objectif d'équilibre vie professionnelle/ vie personnelle ;
- La capacité du cabinet à former ses collaborateurs, ce qui démontre l'importance attachée à la transmission d'un certain savoir-faire dans la pratique de la profession.

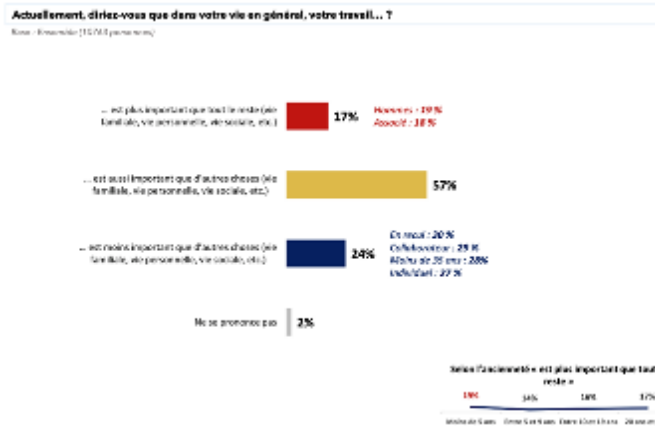
Ces aspects sont d'ailleurs fréquemment évoqués au cours du parcours de recrutement. Il est toutefois constaté que la place du collaborateur au sein du cabinet, en termes de « reconnaissance » témoignée par le cabinet à celui-ci, reste très peu évoquée.



Il apparaît néanmoins que le principal facteur qui incite les candidats à se désintéresser d'une offre demeure la rémunération proposée.

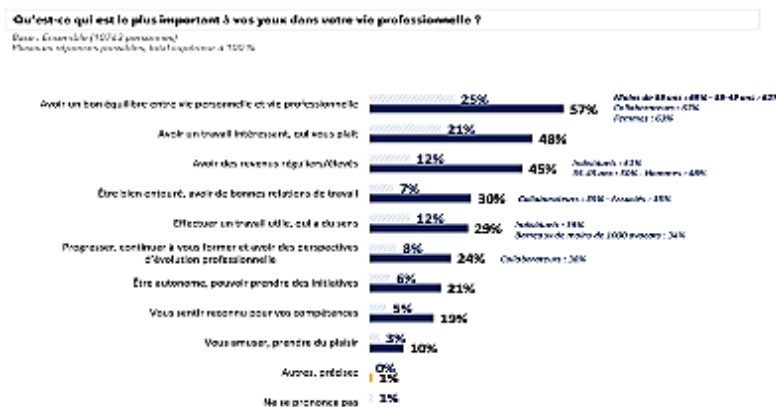


L'avocat accorde désormais autant d'importance à d'autres choses qu'à sa vie professionnelle pour 57 % des répondants.



Le critère de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est d'ailleurs cité comme étant le plus important aux yeux de 57 % des avocats (et par 67 % de collaborateurs), dont 25 % qui ont cité ce critère en premier.

La question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle semble être en passe de devenir le levier central de l'attractivité de la collaboration.

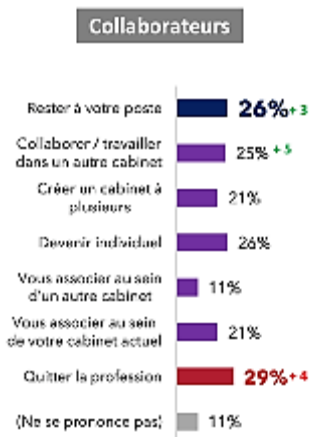


## 2. Difficultés de fidélisation

L'enjeu de fidélisation des collaborateurs est double : comment fidéliser le collaborateur au sein du cabinet, mais aussi comment fidéliser l'avocat au sein de la profession.

Il apparaît que parmi les collaborateurs interrogés, lors de l'enquête emploi 2023, seuls 26 % d'entre eux envisagent de rester collaborateurs au sein du même cabinet, alors que 29 % envisagent de quitter la profession et que 25 % se voient toujours collaborateurs, mais dans un autre cabinet. Par ailleurs, 26 % des sondés envisagent de s'installer, et 21 % de le faire, avec d'autres confrères.

Au final, ce ne sont que 51 % des collaborateurs sondés qui s'estiment satisfaits de ce statut, qu'ils ne souhaitent pas quitter :



Il est toutefois intéressant de regarder, parmi la population de collaborateurs qui n'entendent pas changer de poste, les critères qui emportent leur volonté de demeurer à leur poste.

Cela permet de constater que ce sont souvent des critères extra-patrimoniaux qui fidélisent les collaborateurs : le poste en règle générale, les missions confiées, les conditions de travail, l'ambiance et la culture du cabinet.

Ces critères semblent susciter le souhait de rester dans le même cabinet, plutôt de chercher un autre cabinet en vue de prétendre à une meilleure rémunération.

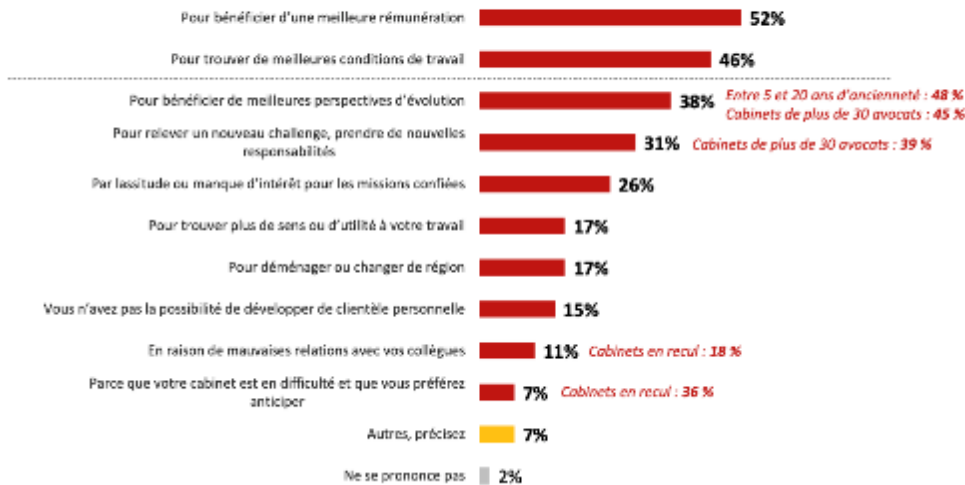


En parallèle, il convient aussi de s'intéresser aux raisons qui pourraient motiver les collaborateurs à quitter le cabinet qui les a recrutés.

De façon étonnante, parmi ceux qui envisagent de quitter leur cabinet, 52 % des répondants ont fait état du souhait de bénéficier d'une meilleure rémunération. Il convient toutefois de relever que 46 % des répondants ont fait de l'envie de trouver de meilleures conditions de travail, et 38 % de leur désir d'avoir des perspectives d'évolution.

#### Pour quelles raisons envisagez-vous de quitter le cabinet dans lequel vous collaborez ?

Base : Collaborateurs qui souhaitent quitter le cabinet dans lequel ils collaborent (883 personnes)  
Plusieurs réponses possibles, total supérieur à 100 %



Ainsi, les collaborateurs ne restent pas au sein de leur cabinet pour la rémunération pratiquée, mais pour d'autres aspects moins matériels. L'attachement au cabinet, et partant, la fidélisation des collaborateurs à ce cabinet, s'exprime d'abord par les conditions de travail que le cabinet propose.

Toutefois, cela ne suffit pas, puisque le collaborateur qui envisage de quitter le cabinet au sein duquel il exerce, le fera majoritairement pour prétendre à une meilleure rémunération.

Cela laisse entendre qu'il est préférable, pour un cabinet, de confier des missions intéressantes et d'offrir des conditions de travail suffisamment satisfaisantes à son collaborateur pour que celui-ci ne songe pas à en partir.

## C. PISTES DE RÉFLEXION

Les pistes de réflexion qui ont vocation à être investiguées, aux fins d'une restauration de l'attractivité de la collaboration portent sur le sens de la collaboration (1), sur la place du collaborateur au sein du cabinet (2), sur le rôle du développement de l'activité personnelle du collaborateur (3), et enfin, sur l'importance de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle (4).

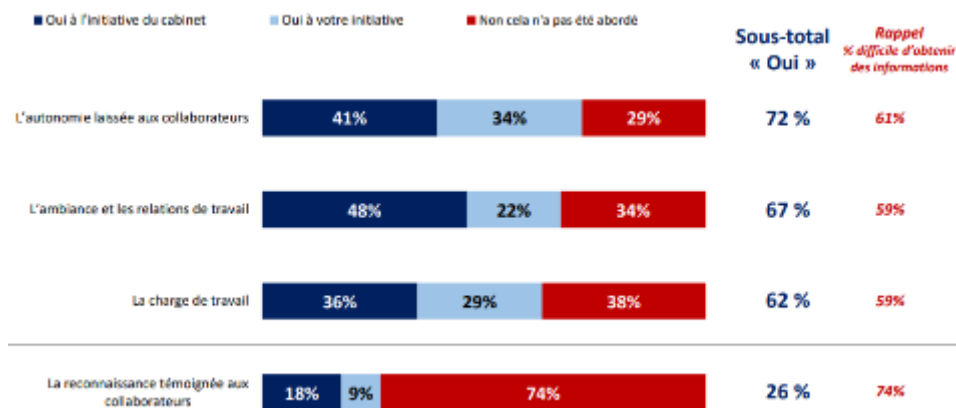
### 1. Le sens de la collaboration

L'analyse des enquêtes menées autour de la collaboration montre que le dialogue entre les parties au contrat de collaboration n'est pas aussi efficient qu'il pourrait l'être, tant au moment du recrutement (a), qu'en cours d'exécution du contrat (b).

#### a. Le sens de la collaboration au moment du recrutement

Au moment du recrutement, le cabinet et le candidat abordent plusieurs sujets<sup>2</sup>:

***Et lorsque vous avez cherché votre collaboration, chacun des sujets suivants a-t-il été abordé lors de votre recrutement ?***



Il semble tout d'abord primordial d'évoquer les modalités d'exercice et de travail (ex. : télétravail), les ambitions des uns et des autres, les souhaits et nécessités des uns et des autres.

Toutefois, au-delà des aspects communs du contrat de collaboration (rémunération, temps de congés, clientèle personnelle), d'autres sujets pourraient-être évoqués, comme le sens donné par chaque partie au contrat qu'elles s'apprêtent à conclure, et partant, l'objectif commun qu'elles pourraient lui donner.

La situation personnelle du candidat est-elle un sujet tabou ? Si le cabinet ne peut évidemment pas poser de questions personnelles, le sujet paraît pouvoir être objectivé en demandant s'il existe des contraintes spécifiques.

Il apparaît que les parties au contrat de collaboration négligent trop fréquemment l'opportunité d'adapter, et de personnaliser, le préambule de ce dernier, conservant généralement en son sein des considérations générales, voire générique.

<sup>2</sup> Enquête emploi CNB 2024.

Or, le préambule du contrat de collaboration est l'endroit dans lequel les parties peuvent exposer les motivations qui les ont poussées à conclure le contrat, que ces motivations soient propres à chaque partie ou leur soit communes.

Ainsi, outre l'exposé des motivations personnelles du futur collaborateur, et du cabinet, pourra être explicité le projet commun des parties.

Un tel préambule constitue une clé précieuse d'interprétation du reste du contrat.

Il semble pertinent d'ajouter cette possibilité au sein du RIN.

En effet, quand bien même cela ne constitue que le rappel d'une possibilité qui existe déjà, un tel rappel peut jouer un rôle incitatif fort.

En l'état, l'article 14.3.1 du RIN, propre à la structure du contrat, ne prévoit que les clauses obligatoires et les clauses interdites.

L'insertion d'un alinéa dédié aux éléments facultatifs permettrait de renforcer le caractère libéral du contrat.

Dès lors, en accord avec la commission des règles et usages, il est proposé d'ajouter à l'article 14.3.1 du RIN, relatif à la structure du contrat, un alinéa sur les éléments facultatifs qui peuvent être ajoutés au contrat, au sein desquels le préambule trouverait sa place.

<b>RÉDACTION ACTUELLE</b>	<b>RÉDACTION PROPOSÉE</b>
<p><b>14.3.1 STRUCTURE DU CONTRAT</b></p> <p><i>Tout accord de collaboration libérale ou salariée entre avocats et tout avenant doivent faire l'objet d'un écrit.</i></p> <p>(...)</p>	<p><b>14.3.1 STRUCTURE DU CONTRAT</b></p> <p><i>Tout accord de collaboration libérale ou salariée entre avocats et tout avenant doivent faire l'objet d'un écrit.</i></p> <p>(...)</p> <p><b><i>Le contrat peut notamment prévoir : (...)</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b><i>Un préambule exposant les motivations des parties lors de la conclusion du contrat ; (...)</i></b></li> </ul>

## b. Le dialogue entre les parties au contrat

L'article 14.3.3 du RIN prévoit que « *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* »

L'enquête collaboration menée en 2022 a révélé une distorsion entre les perceptions respectives des parties au contrat de collaboration :

- 53,3 % des collaborateurs ayant répondu à l'enquête estiment ne pas avoir eu de rencontre avec leur collaborant ;
- 72,5 % des collaborants répondent avoir eu une rencontre avec leur(s) collaborateur(s).

### **Annexe n°2**

S'il n'existe pas nécessairement de corrélation entre les répondants (les répondants collaborateurs n'étant pas nécessairement liés par un contrat de collaboration aux répondants collaborants), la distorsion entre les deux résultats est frappante.

Cela révèle, soit que les parties au contrat de collaboration ne se rencontrent pas une fois par an, comme le prévoit le texte (si l'on prend en considération les réponses des collaborateurs), pour examiner l'éventuelle

évolution de leur relation, soit qu'il existe une réelle différence de leurs perceptions respectives de cette rencontre (si l'on prend en considération à la fois les réponses des collaborateurs et des collaborateurs).

Ainsi, on peut considérer que des échanges ont eu lieu entre les parties, échanges considérés par le collaborant comme la « *rencontre annuelle* » exigée par l'article 14.3.3 du RIN, mais sans être perçus comme tels par le collaborateur.

Pour autant, le dialogue régulier entre les parties au contrat de collaboration est un levier d'attractivité.

Il faut donc s'interroger sur la façon de l'encourager, et de le renforcer.

Objectif **qualitatif** : si les parties au contrat de collaboration ont des perceptions différentes de la rencontre annuelle, c'est peut-être car le cadre de cette rencontre n'est pas suffisamment normé.

L'une des pistes de réflexion pourrait être de dresser une liste non-exhaustive de sujets pouvant (ou devant) être évoqués à l'occasion de cette rencontre :

- Récapitulatif de l'année (bilan de l'année) ;
- L'évolution de la rémunération ;
- L'équilibre dossiers du cabinet / clientèle personnelle ;
- L'équilibre vie professionnelle / vie privée ;
- Les périodes de congés rémunérées ;
- Le parcours du collaborateur au sein du cabinet, et partant, son évolution en son sein.

La préparation de la rencontre annuelle, par les deux parties au contrat, semble nécessaire, afin que chacune d'elle puisse l'anticiper, et dresser la liste des sujets qu'elle souhaite évoquer.

A ce titre, il semble que la rencontre annuelle doive être programmée de façon suffisamment anticipée pour que chacun puisse s'y préparer.

Par ailleurs, une grille indicative pourrait être proposée, afin de guider la préparation de l'entretien, sur l'ensemble des sujets qui pourraient être évoqués.

Une autre piste à encourager serait de permettre aux parties de préparer cette rencontre annuelle, en l'anticipant, et en faisant état des sujets qui y seront abordés (sans que cela ne soit sous la forme d'un inventaire exhaustif).

Ainsi, l'élaboration d'une grille d'entretien préparatoire, non-contraignante, pourrait être utilisée par les parties et permettrait d'atteindre l'objectif de renforcer le dialogue entre elles.

La commission collaboration du CNB propose un modèle de grille d'entretien, qui comporte les différents sujets qui pourront être évoqués lors de la rencontre annuelle.

### **Annexe n°3**

L'objectif est de permettre à chacune des parties d'anticiper la rencontre annuelle, de la préparer objectivement, afin que l'échange soit le plus constructif possible.

Dans le cadre des rencontres régulières entre collaborant et collaborateur (notamment annuelles mais pas uniquement), il est essentiel d'instaurer un mécanisme de partage d'expérience du métier d'avocat et de la réalité du terrain entre les parties.

S'agissant de la rédaction actuelle de l'article 14.3.3 du RIN, ce dernier prévoit que la rencontre se tient « à la demande de l'une d'entre elles », il pourrait être proposé un ajout permettant d'indiquer qu'un délai doit être respecté avant la tenue de la rencontre, tout comme la transmission des grands thèmes qui devraient être évoqués, afin d'éviter tout effet de surprise lors de la rencontre.

Objectif **quantitatif** : il est prévu que cette rencontre doit se faire une fois par an au moins. Doit-on prévoir des rencontres plus régulières ? Rien ne l'interdit, l'article 14.3.3 du RIN prévoyant que la rencontre doit avoir lieu "au moins une fois par an".

Le contrat de collaboration peut prévoir des rencontres plus fréquentes. Les parties au contrat peuvent également se rencontrer plus fréquemment.

A l'opposé, l'ancienneté du collaborateur au sein du cabinet n'est pas un critère qui pourrait justifier de se dispenser de cette rencontre annuelle. En effet, l'arrêt de telles rencontres, même dans le contexte d'une relation ancienne de collaboration qui "se passe globalement bien", pourrait générer une forme de distance, et à la méconnaissance par l'une des parties, d'une évolution de la situation de l'autre.

Les parties doivent-elle attendre la date anniversaire de la conclusion du contrat pour leur première "rencontre" annuelle, sans faire le point, après quelques mois de relation ?

Il peut être opportun que cette première rencontre se fasse, pour la première année, de façon anticipée, afin qu'une rencontre intermédiaire se tienne, par exemple, à l'issue du premier semestre, ou à tout moment qui apparaîtrait opportun pour les deux parties.

Doit-on prévoir une vérification de ces rencontres ? En considération des outils actuels, cette vérification relève du contrôle *a posteriori* des conditions d'exécution du contrat de collaboration. La régularité de ces contrôles doit en principe permettre de vérifier ce point.

La prochaine enquête collaboration intégrera une question afin de connaître la partie au contrat qui est à l'origine de ces rencontres et d'avoir une visibilité sur la façon dont les parties s'en saisissent.

La commission propose, en accord avec la commission des règles et usages, d'introduire, au sein de l'article 14.3.3 du RIN, le principe d'anticipation, qui implique la nécessité de nommer la rencontre annuelle en tant que telle pour qu'elle puisse permettre au collaborateur comme au cabinet de préparer l'échange, et donc de garantir une certaine prévisibilité quant aux thèmes abordés.

Cela permettra de distinguer la rencontre annuelle des échanges plus informels qui ont lieu au cours de l'année.

Le caractère prévisible de la tenue de la rencontre annuelle implique donc :

- D'une part que la rencontre fasse l'objet d'une anticipation, et qu'elle soit donc annoncée suffisamment en avance pour que chaque partie puisse la préparer,
- D'autre part, que la rencontre soit annoncée en tant que telle, pour que chaque partie ait parfaitement conscience de ce dont il est question.

<b>RÉDACTION ACTUELLE</b>	<b>RÉDACTION PROPOSÉE</b>
<p><b>14.3.3 RENCONTRE ANNUELLE ENTRE LES PARTIES</b></p> <p><i>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.</i></p>	<p><b>14.3.3 RENCONTRE ANNUELLE ENTRE LES PARTIES</b></p> <p><i>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.</i></p> <p><b><i>Afin que chaque partie soit en mesure de préparer cet échange, la rencontre annuelle doit être planifiée, chaque partie étant ainsi mise en situation de réfléchir en amont aux thèmes qu'elle souhaite aborder.</i></b></p>

## 2. Le collaborateur au sein du cabinet

La place du collaborateur, au sein du cabinet, mérite que soit interrogée sa visibilité dans ce cadre (a), la rémunération qui lui est proposée (b), sa progression en son sein (c). En outre, une place particulière à la formation, des deux parties au contrat, au management paraît devenir indispensable (d).

## a. La visibilité du collaborateur

L'enquête emploi menée par le CNB en 2024 a mis en avant le fait que la reconnaissance témoignée aux collaborateurs avait une incidence sur la qualité de vie au travail de l'ensemble des avocats, à hauteur de 88%.

### Les dimensions suivantes ont-elles une influence sur votre bien-être au travail ?



Pourtant, toujours selon cette enquête, il apparaît que ce sujet n'est abordé que dans 27 % des entretiens de recrutement de collaborateurs :

### Et lorsque vous avez cherché votre collaboration, chacun des sujets suivants a-t-il été abordé lors de votre recrutement ?



Cette information est par ailleurs difficile à obtenir dans 74 % des cas :

### Lorsque vous cherchez à rejoindre un cabinet, obtenir des informations sur les éléments suivants vous semble-t-il ?



Le collaborateur doit exister au sein du cabinet, être visible par les clients, ce qui semble être un point devant être évoqué, à la fois lors de l'entretien de recrutement, mais aussi lors des rencontres annuelles, en s'interrogeant sur la place donnée au collaborateur au sein du cabinet.

La visibilité « *statique* » du collaborateur implique notamment l'identification du collaborateur sur les outils de communication du cabinet.

La visibilité « *dynamique* » du collaborateur implique que celui-ci, au sein de son cabinet, dans le cadre de son exercice professionnel, soit visible par la clientèle, comme n'importe quel autre avocat dans le cadre de son exercice professionnel. La visibilité du collaborateur vis-à-vis du client et l'exposition qui en découle, fait partie intégrante de l'apprentissage du métier d'avocat.

Les outils permettant la visibilité du collaborateur doivent s'adapter à la structure au sein de laquelle il exerce : la visibilité ne sera pas la même selon la taille du cabinet, sa localisation, le type de clientèle, etc.

Il semble toutefois important de consacrer le principe général selon lequel le collaborateur doit pouvoir être visible, tout en laissant une certaine latitude aux parties au contrat de collaboration de déterminer les modalités pratiques de cette visibilité.

Cette latitude permettra aux cabinets d'adapter les outils permettant la visibilité statique du collaborateur, selon leurs particularités, à savoir notamment :

- Apposer une plaque mentionnant le nom du collaborateur en bas de l'immeuble au sein duquel se trouve le cabinet ;
- Mentionner le collaborateur sur le papier en-tête et/ ou le site Internet du cabinet ;

- La mise à disposition, par le cabinet, d'une adresse de courrier électronique dédiée au collaborateur, faisant mention de son nom (et non d'une adresse générique).

Outre cette visibilité statique, il semble indispensable pour les cabinets de permettre à leurs collaborateurs d'être visibles de façon « *dynamique* », à l'égard des différents interlocuteurs du cabinet, à savoir la clientèle, les magistrats, les confrères, ces échanges contribuant à l'exercice plein et entier de la profession d'avocat.

Dès lors, la commission propose d'ajouter un nouveau tiret au troisième alinéa de l'article 14.3.1 du RIN, qui dresse la liste des conditions devant être précisées, à titre de garantie, au sein du contrat de collaboration.

La commission des règles et usages a proposé l'ajout de la mention « et vis-à-vis des tiers », ce qui est accepté par la commission collaboration.

RÉDACTION ACTUELLE	RÉDACTION PROPOSÉE
<p><b>14.3.1 STRUCTURE DU CONTRAT</b></p> <p>(...)</p> <p><i>Le contrat de l'avocat collaborateur libéral ou salarié doit également prévoir les conditions garantissant :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>le droit à la formation au titre de la formation continue et de l'acquisition d'une spécialisation notamment ;</i></li> <li>- <i>le secret professionnel et l'indépendance qu'implique le serment d'avocat ;</i></li> <li>- <i>la faculté de demander à être déchargé d'une mission contraire à sa conscience ;</i></li> <li>- <i>la possibilité pour l'avocat collaborateur libéral de constituer et développer une clientèle personnelle, sans contrepartie financière ;</i></li> <li>- <i>le respect du principe de délicatesse dans l'usage des outils numériques.</i></li> </ul>	<p><b>14.3.1 STRUCTURE DU CONTRAT</b></p> <p>(...)</p> <p><i>Le contrat de l'avocat collaborateur libéral ou salarié doit également prévoir les conditions garantissant :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b><i>la visibilité du collaborateur au sein du cabinet et vis-à-vis des tiers ;</i></b></li> <li>- <i>le droit à la formation au titre de la formation continue et de l'acquisition d'une spécialisation notamment ;</i></li> <li>- <i>le secret professionnel et l'indépendance qu'implique le serment d'avocat ;</i></li> <li>- <i>la faculté de demander à être déchargé d'une mission contraire à sa conscience ;</i></li> <li>- <i>la possibilité pour l'avocat collaborateur libéral de constituer et développer une clientèle personnelle, sans contrepartie financière ;</i></li> <li>- <i>le respect du principe de délicatesse dans l'usage des outils numériques.</i></li> </ul>

## b. La rémunération du collaborateur

La question de la rémunération du collaborateur est prégnante dans les difficultés de recrutement<sup>3</sup> :

- 44 % des cabinets ayant connu des difficultés pour recruter font état de demandes de rémunération des candidats trop élevées (14% citent ce motif en premier) ;
- 60 % des candidats indiquent que le critère de la rémunération est pris en considération dans leur choix (16 % citent ce motif en premier).

L'enquête collaboration menée en 2022 montre que les rétrocessions d'honoraires versées aux collaborateurs libéraux ne prévoient que rarement une « part variable ».

Par ailleurs, dans quasiment la moitié des cas, lorsque la part variable fait l'objet d'un écrit, les collaborateurs estiment qu'elle est décidée discrétionnairement par le cabinet alors que celui-ci considère qu'elle est déterminée en fonction de leur chiffre d'affaires au sein du cabinet dans près de 60 % des cas.

### La part variable de la rétrocession est-elle prévue dans le contrat ou par un écrit ?



Il apparaît que le recours à l'intéressement du collaborateur soit un moyen de rendre la collaboration plus attractive, en ce qu'elle est supposée permettre un meilleur niveau de rémunération.

Il convient de préciser que l'intéressement ne peut se substituer à la rétrocession fixe d'honoraires qui doit, en tout état de cause et hors part variable, être supérieure ou égale aux minima ordinaires.

Néanmoins, il semble indispensable que les mécanismes d'intéressement soient transparents, et relèvent d'une discussion entre les parties, afin d'aboutir à leur inscription au sein du contrat de collaboration.

<sup>3</sup> Enquête emploi CNB 2024.

Outre la prévisibilité conférée par une telle insertion, cela permettra aux ordres d'exercer leur contrôle, afin de s'assurer qu'une telle règle d'intéressement n'est pas de nature à contrevenir aux règles relatives au contrat de collaboration.

Les facteurs de déclenchement de la part variable ne doivent pas être potestatifs, le collaborateur doit avoir accès à l'information requise pour vérifier la réalisation des conditions de déclenchement, et doit conserver un rôle dans la détermination des éléments déclencheurs (honoraires, facturation, encaissement...), comme sur la répartition, au sein des diligences facturées, des temps collaborateur/ collaborant.

Cela aurait, par ailleurs, la vertu d'associer le collaborateur à la gestion comptable et au développement client d'un cabinet.

En outre, il convient d'être vigilant sur le temps passé non-facturable (ou « moins » facturable), et de s'interroger sur les modalités d'intéressement du collaborateur lorsqu'il a un rôle de développement des activités du cabinet auprès des clients et accomplit des missions valorisantes pour le cabinet (ex. : *pro bono*, rédaction d'articles, présence à des salons, audiences de renvoi...)

**Sur ce point, la commission collaboration du CNB va proposer des modèles de clauses d'intéressement.**

**i. Sécuriser le paiement des rétrocessions d'honoraires et des salaires**

Le 7 mai 2021, le CNB avait invité le législateur à consacrer un privilège au bénéfice des créances dues par le cabinet au collaborateur libéral au titre de son contrat de collaboration.

Ce souhait n'avait toutefois pas trouvé d'écho favorable auprès du législateur.

Il semble qu'une autre voie de sécurisation du paiement des rémunérations des collaborateurs puisse être poursuivie.

Il s'agirait de créer un nouveau motif d'omission d'un confrère, fondé sur le non-paiement de la rémunération d'un collaborateur, par l'introduction d'un 5° à l'article 105 du décret de 1991.

Cela consacrerait le non-paiement de la rémunération d'un collaborateur comme une faute déontologique assez forte.

Il convient toutefois de rappeler la jurisprudence de la Cour de cassation, selon laquelle « *Il résulte de la combinaison de ces textes que l'absence de règlement de cotisations dues par un avocat ayant motivé son omission du tableau ne peut faire obstacle à sa réinscription dans le cas où il fait l'objet d'un redressement judiciaire* »<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Cass. 1ère civ. 26 octobre 2022, n°21-10.938.

Il pourrait ainsi être proposé de modifier l'article 105 du décret du 27 novembre 1991 par l'insertion d'un 5° rédigé comme suit :

« *Peut être omis du tableau :*

1° *L'avocat qui, soit par l'effet de maladie ou infirmité graves ou permanentes, soit par acceptation d'activités étrangères au barreau, est empêché d'exercer réellement sa profession ;*

2° *L'avocat qui, sans motifs valables, n'acquiesce pas dans les délais prescrits sa contribution aux charges de l'ordre ou sa cotisation à la Caisse nationale des barreaux français ou au Conseil national des barreaux, soit les sommes dues au titre des droits de plaidoirie ou appelées par la caisse au titre de la contribution équivalente ;*

3° *L'avocat qui, sans motifs légitimes, n'exerce pas effectivement sa profession ;*

4° *L'avocat qui, sans motif légitime, ne justifie pas avoir satisfait son obligation de formation continue en application des articles 85 et 85-1.*

**5° *L'avocat qui, sans motif légitime, demeure débiteur d'une créance de rétrocession d'honoraires, ou d'une créance de salaire, à l'égard d'un avocat collaborateur. »***

La commission propose de poursuivre le travail sur la création de ce motif supplémentaire d'omission, en association avec la commission des règles et usages, afin notamment de réfléchir sur les modalités de mise en œuvre de ce nouveau motif, notamment dans le cas où le débiteur est une société d'avocats.

## ii. **Généraliser la fixation de minima de rétrocessions d'honoraires**

Selon l'article 129 du décret de 1991, *in fine*, la fixation de minima de rétrocessions d'honoraires est une possibilité, et non une obligation :

« *Les conditions de la collaboration sont convenues par les parties dans le cadre qui est déterminé par le règlement intérieur du barreau en ce qui concerne notamment la durée de la collaboration, les périodes d'activité ou de congé, les modalités de la rétrocession d'honoraires et celles dans lesquelles l'avocat collaborateur peut satisfaire à sa clientèle personnelle ainsi que les modalités de la cessation de la collaboration. Le règlement intérieur peut comporter un barème des rétrocessions d'honoraires minimales. »*

L'article 14.5.1.1 du RIN précise, quant à lui :

« *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.*

*À 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.*

*Dans l'hypothèse où un collaborateur inscrit à un barreau conclut un contrat de collaboration libérale avec un cabinet inscrit à un autre barreau, il est fait application du **minimum ordinal le plus élevé des barreaux concernés**. »*

Dans la mesure où l'article 14.5.1 du RIN renvoie à l'application de barèmes de rétrocession d'honoraires minimales par Barreau, dont la fixation n'est pas rendue obligatoire par le décret, il y a lieu de s'interroger sur l'opportunité de généraliser cette fixation, en la rendant obligatoire.

Selon une étude, réalisée par la Fédération nationale des unions de jeunes avocats, il apparaît qu'au moins 85 barreaux ont mis en place un tel barème<sup>5</sup>.

Afin de nourrir le débat, il serait intéressant d'interroger l'ensemble des barreaux français afin de connaître la part de ceux qui n'auraient pas encore mis en place ces barèmes.

S'il paraît de prime abord logique que les barreaux au sein desquels aucun avocat n'exerce en qualité d'avocat collaborateur, ne fixe pas de tels *minima*, il convient toutefois de nuancer cette logique : outre le fait qu'une telle situation ne soit jamais structurelle, la prévisibilité participe de l'attractivité du statut. Ainsi, faute de fixation de ce *minima*, le candidat potentiel n'aura aucun référentiel de comparaison.

Après consultation de la commission des règles et usages, celle-ci a estimé qu'il était possible, tout en poursuivant l'objectif de généralisation des minima, de simplifier leur fixation en renvoyant, outre à une modification du règlement intérieur, à la possibilité de se contenter d'une délibération du conseil de l'Ordre.

RÉDACTION ACTUELLE	RÉDACTION PROPOSÉE
<b>ART. 129 DU DÉCRET DU 27 NOVEMBRE 1991</b> <i>Les conditions de la collaboration sont convenues par les parties dans le cadre qui est déterminé par le règlement intérieur du barreau en ce qui concerne notamment la durée de la collaboration, les périodes d'activité ou de congé, les modalités de la rétrocession d'honoraires et celles dans lesquelles l'avocat collaborateur peut satisfaire à sa clientèle personnelle ainsi que les modalités de la cessation de la collaboration. Le règlement intérieur</i>	<b>ART. 129 DU DÉCRET DU 27 NOVEMBRE 1991</b> <i>Les conditions de la collaboration sont convenues par les parties dans le cadre qui est déterminé par le règlement intérieur du barreau en ce qui concerne notamment la durée de la collaboration, les périodes d'activité ou de congé, les modalités de la rétrocession d'honoraires et celles dans lesquelles l'avocat collaborateur peut satisfaire à sa clientèle personnelle ainsi que les modalités de la cessation de la collaboration. <del>Le</del> <b>règlement</b></i>

<sup>5</sup> [https://www.fnuja.com/Tour-de-France-des-retrocessions-d-honoraires-des-avocats-collaborateurs-liberaux-en-2022-2023\\_a2568.html](https://www.fnuja.com/Tour-de-France-des-retrocessions-d-honoraires-des-avocats-collaborateurs-liberaux-en-2022-2023_a2568.html)

*peut comporter un barème des rétrocessions d'honoraires minimales.*

~~*intérieur peut comporter un barème des rétrocessions d'honoraires minimales.*~~

***Le conseil de l'Ordre fixe, dans le règlement intérieur ou par délibération, le barème des rétrocessions d'honoraires minimales.***

La commission propose de dresser un inventaire des barreaux ayant mis en place de tels barèmes, avant de s'interroger sur l'opportunité de modifier le texte susvisé, notamment en considération des règles relatives à la concurrence.

### iii. Favoriser et accompagner l'intéressement des collaborateurs

L'article 14.5.1.1 du RIN prévoit que « *La rétrocession d'honoraires versée par le cabinet au collaborateur libéral peut être fixe ou pour partie fixe et pour partie variable* ».

L'analyse des résultats des enquêtes menées montre toutefois que la partie variable de la rétrocession d'honoraires versée au collaborateur libéral ne fait pas toujours l'objet d'une formalisation au sein du contrat de collaboration.

La commission collaboration estime que l'insertion d'une clause d'intéressement, au sein du contrat de collaboration, est de nature à anticiper certaines difficultés, en rendant les choses plus prévisibles.

Dès lors, la commission collaboration propose d'insérer au sein de l'article 14.3.1 du RIN, une nouvelle mention faisant état de la possibilité de prévoir une clause d'intéressement au sein du contrat de collaboration. Une telle inscription n'a pas vocation à modifier le droit positif (ces clauses étant admises), mais de créer un affichage opportun, à la fois incitatif (afficher la possibilité de l'intéressement pour inciter à y avoir recours) et informatif (inciter à formaliser les modalités de l'intéressement au sein d'une clause spécifique du contrat de collaboration).

La commission n'entend pas normer davantage les choses mais préfère renvoyer à une liste de bonnes pratiques recommandées en matière de rédaction de clauses d'intéressement.

La commission propose d'ajouter un tiret, au sein d'un nouvel alinéa de l'article 14.3.1 du RIN, indiquant certaines clauses facultatives du contrat de collaboration, parmi lesquelles la clause détaillant la partie variable de la rétrocession d'honoraires.

La commission des règles et usage, dans son avis, a estimé qu'il eut été plus opportun, à son sens, de prévoir cela dans l'article 14.5.1.1 du RIN, relatif à la fixation de la rétrocession d'honoraires.

Outre le fait que cet article ne vise que les collaborateurs libéraux, il a semblé à la commission collaboration qu'il était plus pertinent de l'insérer dans l'article dédié à la structure du contrat.

RÉDACTION ACTUELLE	RÉDACTION ACTUELLE
<p><b>14.3.1 Structure du contrat</b></p> <p>Tout accord de collaboration libérale ou salariée entre avocats et tout avenant doivent faire l'objet d'un écrit. (...)</p>	<p><b>14.3.1 Structure du contrat</b></p> <p>Tout accord de collaboration libérale ou salariée entre avocats et tout avenant doivent faire l'objet d'un écrit. (...)</p> <p><b>Le contrat peut notamment prévoir :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>une clause détaillant la partie variable de la rétrocession d'honoraires, qui s'ajoute à la partie fixe de celle-ci ;</b></li> </ul> <p>(...)</p>

Outre cette proposition de modification du RIN, la commission émet plusieurs recommandations, sous la forme d'une liste de bonnes pratiques.

Il est fortement recommandé que l'intéressement des collaborateurs soit discuté entre les parties au contrat, et prévisible.

Cela ne saurait exclure les gratifications spontanées, versées par le cabinet, lorsque celles-ci sont décorrélées des résultats du collaborateurs, et lorsqu'elles ne relèvent pas d'un intéressement déguisé, ou d'objectifs non écrits.

---

- **L'intéressement, objet d'un accord**

En premier lieu, il est fortement recommandé que la clause d'intéressement ayant vocation à intégrer le contrat de collaboration, ou à faire l'objet d'un avenant, résulte d'un accord entre les parties, et ne soit pas imposée unilatéralement par le cabinet au collaborateur, sans discussion préalable.

- **L'intéressement, objet d'une clause écrite**

La rédaction d'un écrit se justifie pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, pour des finalités probatoires évidentes, l'écrit permet de figer l'accord des parties, et de s'assurer de sa force obligatoire, comme de son contenu obligationnel.

Ensuite, comme il sera vu ci-après, l'écrit permet de s'assurer du caractère contrôlable de la clause.

Enfin, l'écrit est de nature à éviter nombre de difficultés d'interprétation qui, en l'absence d'écrit, ne pourront se baser que sur la mémoire individuelle et/ou commune des parties.

- **L'intéressement, figurant dans un écrit, objet d'un contrôle, a priori et a posteriori**

Le contrôle *a priori*, de la clause d'intéressement contenue dans un écrit, permet la vérification par le Conseil de l'Ordre, de sa conformité à nos principes professionnels.

L'intégration d'une part variable, sous la forme d'un intéressement, ne doit notamment pas permettre de prévoir une part fixe en-deçà des minima ordinaires.

L'application de la clause d'intéressement, intégrée dans un contrat de collaboration libérale, ne doit pas aboutir à une situation de salariat déguisé, en lui imposant des contraintes (ex. : un nombre minimum excessif d'heures facturables par jour ou par semaine) ne lui permettant pas de développer une clientèle personnelle.

Conformément à l'article 133 du décret du 27 novembre 1991, si le contrôle *a priori* intervient logiquement lors de la conclusion du contrat de collaboration, intégrant une telle clause, il convient de rappeler que l'adoption d'une telle clause dans un acte modificatif en cours d'exécution du contrat, sera également soumise à ce contrôle.

Le contrôle *a posteriori* permettra, quant à lui, de s'assurer de la bonne exécution de cette clause, de son respect par les parties, tout comme de l'absence de modification unilatérale de ses conditions d'application.

- **L'intéressement, un mécanisme prévisible et clair**

Le mode de calcul d'une clause d'intéressement doit être prévisible et clair, afin d'éviter la naissance de contentieux sur son interprétation. Ce mode de calcul doit notamment prévoir les seuils de déclenchement, le taux (fixe, proportionnel) et l'assiette de ce taux. Il doit permettre d'affecter les tâches, notamment lorsque le travail est partagé entre plusieurs intervenants.

Afin que la clause soit effective, il convient également de permettre au collaborateur de vérifier les chiffres.

Si le déclenchement de la clause repose sur un critère précis, il est recommandé de choisir un critère sur lequel le collaborateur a une prise :

- S'il s'agit du chiffre d'affaires facturé, en l'intégrant dans les échanges sur la détermination des honoraires ;
- S'il s'agit du chiffre d'affaires encaissé, en lui laissant l'opportunité d'agir sur les modalités de recouvrement de l'honoraire.

Il convient aussi d'éviter les doubles seuils (seuil à compter duquel l'intéressement serait déclenché, en sus du seuil au-delà duquel il serait calculé).

- **L'intéressement, rémunérant les efforts, tant individuels, que collectifs, du collaborateur**

Il convient d'être vigilant sur une individualisation exclusive de l'intéressement, sans prise en considération de la réalisation de certains travaux au bénéfice du cabinet. A ce titre, il convient d'être particulièrement attentif à ce que certaines diligences accomplies par les collaborateurs, peu rémunératrices, ne diminuent pas de façon importante le montant de l'intéressement qui leur est alloué.

Il semble ainsi sain de prévoir, que l'intéressement puisse être calculé en fonction de critères, basés, d'une part, sur la performance individuelle du collaborateur, et d'autre part, sur la performance d'une équipe, ou du cabinet dans son ensemble.

Il paraît également prudent de valoriser ce qui n'est pas, ou peu facturable, mais chronophage pour un collaborateur, et bénéfique pour le cabinet dans son ensemble (ex. : rédaction d'article, traitement de dossiers *pro bono*, dossiers peu rémunérateurs afin de fidéliser des clients institutionnels...), par le jeu de mécanismes correctifs.

L'ensemble des recommandations susvisées sont regroupées sous la forme d'une liste, qui figure en annexe du présent rapport.

#### **Annexe n°4**

#### **iv. Poursuivre la réflexion sur l'apport d'affaires entre collaborateurs et collaborants**

Sur l'apport d'affaires du collaborateur à son cabinet, le sujet a été évoqué sous la mandature 2021-2023. Il fut décidé, lors de l'assemblée générale du 8 septembre 2023, d'envoyer à la concertation l'ajout de l'alinéa « *Dans le cadre de l'exécution du contrat de collaboration, le collaborateur peut percevoir une rémunération complémentaire pour un dossier transmis et traité par lui pour le compte du cabinet* », dans l'article 14.5.1 du RIN, dédié à la rétrocession d'honoraires.

Il semble que cette position soit le fruit d'une discussion ayant abouti – peut-être - à vider le projet de sa substance.

Lors de l'assemblée générale des 7 et 8 décembre 2023, ce projet a été rejeté.

La question de l'apport d'affaires d'un dossier, par le collaborateur, à son collaborant, pourrait être redébatue dans le cadre d'une discussion générale autour de la question de l'apport d'affaires entre avocats, avant de voir si ce mécanisme impliquerait des particularités liées à la relation collaborateur / collaborant. Cela permettrait ainsi de débattre, tout d'abord, du principe même de l'apport d'affaires, avant d'en discuter des éventuelles adaptations dans le cadre du contrat de collaboration.

**La réflexion sur l'apport d'affaires entre avocats (liés par un contrat de collaboration ou non) sera menée, de façon autonome, au sein d'un groupe de travail spécifiquement constitué, comprenant des élus des commission Règles et usages, Statut professionnel de l'avocat, et Collaboration.**

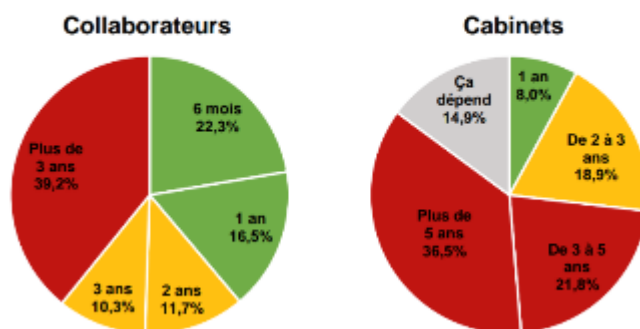
### **c. La progression du collaborateur**

Lors de l'enquête collaboration menée en 2022, 61,6 % des collaborateurs ont affirmé ne pas s'être vu proposer de perspectives d'évolution au sein du cabinet.

Dans cette même enquête, 88,3 % des collaborants affirment proposer de telles perspectives.

Là encore, si les parties peuvent ne pas avoir la même conception de la notion de « *perspectives d'évolution* », la distorsion des réponses révèle une incompréhension entre les parties.

## Au bout de combien de temps ?



La restitution des Etats généraux de la collaboration, organisés par le barreau de Paris, laisse également apparaître que les collaborateurs estiment souvent « subir » les propositions d'évolution, dans le cadre d'un parcours dont ils déplorent le manque de transparence.

La progression du collaborateur au sein du cabinet ne se lit pas nécessairement un schéma binaire « *collaborateur* > *associé* ». Il peut exister des étapes intermédiaires.

Ces étapes peuvent être formalisées par des statuts spécifiques (ex. : *counsel*, *of counsel*), mais sont souvent le reflet de l'évolution naturelle du collaborateur au sein du cabinet : son autonomie augmente, comme sa place au sein du cabinet progresse.

L'aspect le plus visible de la progression du collaborateur au sein du cabinet est généralement sa rémunération, mais sa progression ne doit pas s'y limiter.

Faut-il formaliser cette progression ? Il faut le permettre, en accueillant avec une certaine bienveillance les statuts intermédiaires, sans pour autant les imposer, sauf à transformer le parcours du collaborateur au sein du cabinet en un système trop compliqué, qui existe dans le salariat ou la fonction publique, mais n'est pas adapté à la nature de la collaboration.

Les statuts *sui generis* d'avocats *counsel* ou *of counsel*, relèvent d'une pratique des cabinets qui souhaitent souvent accorder un statut intermédiaire aux avocats collaborateurs, avant une éventuelle association, ou en vue de leur proposer une alternative à cette dernière.

Toutefois, les pratiques sont différentes selon les cabinets, en témoignent les deux appellations proches qui coexistent et qui ne correspondent pas toujours à la même réalité.

La Cour d'appel de Paris a jugé que l'avocat *of counsel* pouvait « se définir comme celui d'un collaborateur sénior susceptible de devenir « *partner* », en étant chargé de créer puis de diriger un département »<sup>6</sup>, mettant en avant le fait qu'il ne peut s'agir d'un statut conféré *ab initio* à un collaborateur, mais après un certain temps.

<sup>6</sup> CA Paris 7 février 2012 (n° 10/17349).

Dans un avis rendu le 27 juin 2018, le CNB a esquissé les grandes lignes applicables au statut d'avocat « of counsel » :

- L'avocat of counsel demeure un collaborateur, et se voit donc appliquer l'ensemble des **règles applicables aux contrats de collaboration**, notamment celles prévues à l'article 14 du RIN ;
- Toute modification du contrat de collaboration devant, conformément à l'article 14.4.1 du RIN, être soumise au conseil de l'ordre, l'évolution d'un collaborateur "classique" vers le statut d'of counsel doit être **soumise au conseil de l'ordre** ;
- Ce statut ne peut être mis en place qu'au bénéfice d'**avocats qui ont déjà travaillé dans le cabinet** et près duquel ils vont demeurer attachés en qualité d'avocat of counsel ;
- Le contrat d'avocat « of counsel » ne peut pas être un contrat de collaboration classique. Il doit répondre à des **objectifs précis**, voulus par les deux parties.

Ce statut intermédiaire pose encore des questions : plus tout à fait collaborateur, mais pas encore associé, celui-ci peut-il toujours développer librement, et pour son compte, une clientèle personnelle ?

#### i. Possibilité de prévoir des statuts intermédiaires

La possibilité, pour les cabinets et les collaborateurs, de s'accorder sur la mise en place d'un (ou plusieurs) statut(s) intermédiaire(s), semble un moyen opportun pour permettre à un collaborateur de progresser au sein de son cabinet.

Ces statuts intermédiaires apparaissent comme un outil de fidélisation des collaborateurs, pour les cabinets, en ce qu'ils peuvent susciter un véritable sentiment de reconnaissance pour le collaborateur, qui y voit une échelle de progression.

Les deux parties peuvent profiter de la mise en place d'un tel statut intermédiaire, pour envisager l'association du collaborateur, au sein du cabinet. Il présente, à cet égard, un véritable intérêt de préparer le collaborateur à un potentiel futur rôle d'associé, parfois complexe à appréhender. Le statut intermédiaire peut également être une alternative à l'association.

Le caractère protéiforme des statuts intermédiaires, qui se justifie davantage dans des structures d'une certaine taille où il y a un nombre important de collaborateurs, l'absence d'uniformisation des libellés choisis, la diversité des objectifs poursuivis, rendent complexe, voire impossible, une normalisation de l'ensemble des hypothèses.

Toutefois, un cadre général doit pouvoir être posé, afin d'harmoniser ce qui peut l'être.

#### ii. Intégration au RIN

Il est proposé que le cadre général des statuts intermédiaires fasse l'objet d'un nouvel article du RIN. Outre l'établissement d'un cadre commun, cette insertion au sein du RIN serait un moyen d'inciter les parties à utiliser ces statuts intermédiaires par la lisibilité qui en résulterait.

Les principales règles applicables aux statuts intermédiaires sont définies ci-après.

- **Nécessité d'un accord écrit**

L'adoption d'un statut intermédiaire doit relever d'une discussion entre les parties, et ne pas être décidée unilatéralement.

Cette adoption est le plus souvent une initiative prise par le cabinet qui propose ce statut et ses attributs au collaborateur. Celui-ci est libre de l'accepter ou non.

Le collaborateur peut également prendre l'initiative de demander à bénéficier du statut intermédiaire en place au sein du cabinet voire d'en demander la création. De la même manière, le cabinet est libre ou non de l'accepter.

Ainsi, chaque partie doit consentir à l'évolution envisagée, la rencontre de leur consentement devant se matérialiser au sein d'un écrit.

- **Précision des objectifs poursuivis**

Le fait d'opter pour un statut intermédiaire doit répondre à une évolution réelle du collaborateur au sein du cabinet.

Cette évolution se matérialise par l'affectation d'objectifs spécifiques aux parties. Le collaborateur, au premier chef, se verra affecter de nouvelles responsabilités (production, montée en compétence, encadrement de collaborateurs moins expérimentés, gestion d'équipes, développement d'un nouveau domaine de compétences au sein du cabinet...).

L'accord écrit devra faire état de ces objectifs, notamment afin de s'assurer que les parties ont entendu consentir aux mêmes objectifs, et qu'elles ont la même compréhension de l'évolution du collaborateur.

- **Contrôles *a priori* et *a posteriori***

Le contrôle *a priori*, du contrat ou de l'avenant prévoyant un statut intermédiaire, doit permettre la vérification par le conseil de l'Ordre, de sa conformité à nos principes professionnels.

En effet, il va sans dire que l'application d'un statut intermédiaire à un contrat de collaboration libérale ne doit pas aboutir à une remise en question du caractère libéral de ce dernier.

En outre, certains cabinets communiquent sur les statuts intermédiaires de certains de leurs collaborateurs, en distinguant ces derniers de leurs collaborateurs « classiques ». Le contrôle opéré par le conseil de l'Ordre permettra de vérifier que l'information donnée au public est sincère, conforme à la réalité, et qu'elle n'a pas pour objet de donner l'apparence d'une situation inexistante en réalité.

Dès lors, en accord avec la commission des règles et usages, il est proposé d'ajouter à l'article 14.3.1 du RIN, relatif à la structure du contrat, un alinéa sur les éléments facultatifs qui peuvent être ajoutés au contrat, dont la clause établissant un niveau de responsabilité particulier pour le collaborateur.

RÉDACTION ACTUELLE	RÉDACTION PROPOSÉE
<p><b>14.3.1 STRUCTURE DU CONTRAT</b></p> <p>Tout accord de collaboration libérale ou salariée entre avocats et tout avenant doivent faire l'objet d'un écrit.</p> <p>Le contrat doit prévoir : (...)</p>	<p><b>14.3.1 STRUCTURE DU CONTRAT</b></p> <p>Tout accord de collaboration libérale ou salariée entre avocats et tout avenant doivent faire l'objet d'un écrit.</p> <p>Le contrat doit prévoir : (...)</p>

<p>Le contrat de l'avocat collaborateur libéral ou salarié doit également prévoir les conditions garantissant : (...)</p> <p>Le contrat ne peut comporter de clauses : (...)</p>	<p>Le contrat de l'avocat collaborateur libéral ou salarié doit également prévoir les conditions garantissant : (...)</p> <p><b>Le contrat peut notamment prévoir : (...)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Une clause établissant un niveau de responsabilité particulier pour le collaborateur, le cas échéant sous un titre spécifique, précisant des modalités d'exercice propres et les éventuelles obligations réciproques attachées à celui-ci.</b></li> </ul> <p>Le contrat ne peut comporter de clauses : (...)</p>
--	--

## d. Formation du collaborateur et du cabinet au management

La formation au management, tant du collaborateur que du collaborant, est un moyen d'éveiller l'intérêt des deux parties au contrat sur la nécessité d'un management vertueux.

Selon la restitution des états généraux de la collaboration, organisés par le Barreau de Paris : « *Le management doit être en mesure d'anticiper les tendances, de dialoguer en permanence avec les collaborateurs et de leur apporter au quotidien la satisfaction et les contreparties. Quelle que soit la taille de la structure, la mise en place d'un forum d'échanges est indispensable pour communiquer en toute transparence et favoriser le collectif. La perte du collectif est un constat déploré tant du côté des collaborateurs que des cabinets, suite notamment aux différents confinements* ».

Dans sa motion relative au parcours de collaboration libérale, la FNUJA déplorait « *l'absence de formations dédiées à la collaboration libérale à destination tant des collaborateurs que des collaborants pour former aux règles et bonnes pratiques inhérentes à ce mode d'exercice* »<sup>7</sup>.

La commission Collaboration du CNB a mis en place une formation « *Le contrat de collaboration : règles, pratiques et enjeux* », destinée à l'ensemble des parties au contrat de collaboration, le 18 octobre 2024. Une telle manifestation est appelée à être dupliquée, et approfondie sur certains thèmes, dont celui de l'association du collaborateur.

<sup>7</sup> FNUJA, Motion "Le parcours de collaboration libérale", 19 mai 2024, [https://www.fnuja.com/MOTION-COLLABORATION-LE-PARCOURS-DE-COLLABORATION-LIBERALE\\_a2601.html](https://www.fnuja.com/MOTION-COLLABORATION-LE-PARCOURS-DE-COLLABORATION-LIBERALE_a2601.html).

Toutefois, cette formation, si elle a pour ambition de former aux règles de la collaboration, ne porte pas spécifiquement sur le management des cabinets en général, et sur les questions de management spécifiques à la gestion de collaborateurs.

Avant même d'inciter les cabinets à se former en la matière, il conviendrait de leur proposer de telles formations.

Au-delà d'une incitation, le recrutement d'un collaborateur doit-il être conditionné au suivi d'une telle formation, par le collaborant ?

En l'absence de formation dédiée au management dispensée à l'heure actuelle, il semble inopportun d'aller au-delà d'une simple incitation.

**La commission Collaboration du CNB a organisé vendredi 7 novembre 2025 la troisième édition de la formation qu'elle propose sur le contrat de collaboration, en intégrant un nouveau module, dédié aux questions de management des cabinets d'avocats, et à la relation collaborateur-collaborant en leur sein.**

**A cette fin, elle a adressé un appel à candidatures, en rédigeant une fiche d'expression du besoin en la matière, afin de sélectionner l'intervenant.**

**Annexe n°5**

**Cette formation a connu un vif succès (plus de cinq cents inscrits).**

### 3. Le collaborateur et son activité personnelle

La possibilité de développer une clientèle personnelle est perçue comme l'essence même de la collaboration libérale (a), toutefois, si ce développement participe des perspectives d'évolution du collaborateur, il ne s'agit pas du seul levier (b).

#### a. Clientèle personnelle

L'article 14.2.2.1 du RIN prévoit, à propos de la collaboration libérale :

« *Le collaborateur libéral peut constituer et développer une clientèle personnelle.*

*Il ne peut assister ou représenter une partie ayant des intérêts contraires à ceux d'un client du cabinet avec lequel il collabore.*

*L'avocat avec lequel il collabore doit mettre à sa disposition, dans des conditions normales d'utilisation, les moyens matériels nécessaires aux besoins de sa collaboration et au développement de sa clientèle personnelle. Pendant les cinq premières années d'exercice professionnel, l'avocat collaborateur libéral ne peut se voir demander de contribution financière en raison du coût généré par le traitement de sa clientèle personnelle. »*

La possibilité de développer une clientèle personnelle est consubstantielle à la collaboration libérale et constitue l'un des critères permettant de la distinguer de la collaboration salariée.

Pour autant, l'enquête collaboration 2022, a mis en évidence que :

- 36,9 % des collaborateurs et collaboratrices indiquent être dans l'impossibilité de développer une clientèle personnelle
- 18,9 % des collaborateurs et collaboratrices ayant la possibilité de le faire n'ont traité qu'un dossier dans l'année (soit 48,8 % de collaborateurs ayant moins de 2 dossiers par an)

- 10,5 % des collaborateurs et collaboratrices ayant la possibilité de le faire n'ont traité que 2 dossiers dans l'année, soit 55,4 % de collaborateurs ayant moins de 3 dossiers par an).

83,8 % des collaborateurs libéraux indiquent ne pas développer de clientèle personnelle par manque de temps liée à une surcharge de dossier du cabinet, 14,8 % par manque de temps d'ordre personnel, 7% indiquent ne pas souhaiter en développer et 32,1 % précisant même que le développement d'une clientèle personnelle « *n'est pas la politique du cabinet* ».

*A contrario*, seuls 14,3 % des cabinets indiquent que l'absence de développement d'une clientèle personnelle s'expliquent par un manque de temps, 39,3 % des cabinets considèrent que les collaborateurs concernés ne souhaitent pas en développer et 10,7 % assument qu'il ne s'agit pas d'une politique du cabinet.

### **Annexe n°3**

Cette situation interpelle à plusieurs titres.

D'une part, il apparaît qu'un pourcentage important des collaborateurs considèrent ne pas être en capacité de développer une clientèle personnelle substantielle, en contradiction avec leur statut.

Une telle situation est susceptible, à terme, de conduire à une remise en cause du principe même de la collaboration libérale.

D'autre part, la différence de perception entre collaborateurs et collaborant est particulièrement marquée, traduisant un manque de communication.

**Il est donc indispensable de s'assurer que les collaborateurs libéraux soient mis en capacité de développer une véritable clientèle personnelle notamment dans le cadre du contrôle *a posteriori*.**

En outre, les cabinets doivent veiller à favoriser le développement d'une clientèle personnelle par leurs collaborateurs, ce qui pourra être un levier d'association ultérieure.

Dans un avis déontologique 2025-004, rendu le 7 février 2025, il a été estimé que, selon cet article, « *le cabinet doit mettre à la disposition du collaborateur libéral les outils nécessaires aux besoins de sa collaboration et au développement de sa clientèle personnelle, ces outils devant être de même nature, rien ne lui interdit de mettre à sa disposition une adresse de courrier électronique dédiée au développement de sa clientèle personnelle, distincte de celle utilisée pour les besoins de sa collaboration* »<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> CNB, Avis déontologique n°2025-004, 7 février 2025.

Au sein de cet article, le rôle du collaborant n'est appréhendé que sous le prisme de la mise à disposition, par le cabinet, des moyens matériels nécessaires au développement de la clientèle personnelle du collaborateur.

Certains collaborateurs expriment le besoin d'un accompagnement plus poussé, et sollicitent notamment d'être associés, par leur collaborant, à l'ensemble de la gestion des dossiers, afin d'avoir les clés requises pour traiter correctement leurs propres dossiers.

En effet, ces collaborateurs déplorent parfois n'être associés qu'à la rédaction des actes, et à la stratégie juridique ou judiciaire du dossier, sans être associés à l'ensemble des échanges avec le client, de l'entrée en relation (prospection), à la facturation, en passant par l'élaboration d'un devis.

**La commission collaboration réfléchira, dans une seconde étape, sur la façon d'intégrer cet accompagnement aux relations entre le collaborateur et le collaborant.**

## b. Perspectives d'évolution

L'activité personnelle du collaborateur, qu'il s'agisse du développement de sa clientèle personnelle ou d'autres formes d'activité professionnelle, doit pouvoir être mobilisée par celui-ci afin de lui permettre d'évoluer au sein du cabinet.

Le développement, par le collaborateur libéral, d'une clientèle personnelle, va lui permettre de générer de nouvelles compétences, d'explorer des facettes de la profession qu'il n'explore pas nécessairement dans le cadre de sa collaboration.

La compétence ainsi générée par le collaborateur, profitera également au cabinet.

A titre d'exemple, un collaborateur pourrait développer, dans le cadre de sa clientèle personnelle, une compétence spécifique qui pourrait l'inciter, à terme, à envisager une spécialisation.

L'évolution du collaborateur, que ce soit au sein de son cabinet, ou en dehors, implique le développement de son esprit entrepreneurial. Le collaborateur peut avoir un rôle pro-actif au sein du cabinet, et impulser des pratiques de celui-ci, en important sa propre expérience.

La capacité du collaborateur, d'attirer et de fidéliser une clientèle, voire de rallier une clientèle différente de celle du cabinet, offre un rayonnement plus large aux deux parties. Cela permettrait, à terme (en cas d'association du collaborateur au sein du cabinet) d'étendre le périmètre de ce dernier.

Ainsi, la perception, selon laquelle les parties au contrat de collaboration s'inscriraient nécessairement dans un rapport de concurrence, doit être dépassée. Au contraire, celles-ci ont tout intérêt à inscrire leurs relations dans un rapport dit « gagnant / gagnant ». En développant sa clientèle personnelle, le collaborateur s'autonomise, et renforce sa propre position, au sein du cabinet.

Par ailleurs, l'évolution du collaborateur peut prendre d'autres voix que celles du développement de la clientèle personnelle. Certains collaborateurs choisissent de ne pas développer de clientèle personnelle, sans que cela ne doive être nécessairement interprété comme étant constitutif d'une difficulté, dès lors que ce choix est libre.

Il convient d'accepter que la profession s'exerce de différentes manières.

De façon plus technique, l'évolution du collaborateur impliquera qu'il s'interroge sur la structuration de son exercice (comment valoriser son activité, doit-on la structurer ?).

**Sur ce point, il est renvoyé aux différents éléments visés plus avant (renforcement du dialogue entre le collaborateur et le collaborant, incitation à prévoir des statuts spécifique, formation au management).**

---

## 4. Le collaborateur et sa vie personnelle

---

L'enquête emploi menée en 2024 a révélé que 52 % de l'ensemble des candidats (55 % pour les candidates) au recrutement pour un poste de collaborateur ont cité l'organisation du travail dans les critères pris en compte dans le choix du cabinet qu'ils rejoindront. 18 % ont cité ce critère en premier choix (contre 16 % pour les questions de rémunération), ce qui démontre qu'atteindre un équilibre satisfaisant entre la vie professionnelle et la vie personnelle est l'un des critères prioritaires pour les candidats.

La relative prééminence de ce critère sur la rémunération (moins souvent cité au global, mais plus souvent cité en premier), montre qu'il est possible, pour un cabinet, de se rendre plus attractif sans nécessairement avoir à entrer dans une course à la rémunération la plus élevée : le cabinet présentant une offre plus respectueuse de l'objectif d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle attirera davantage de profils que celui qui, en proposant une rémunération plus élevée, n'offre pas de garanties quant à cet objectif.

30 % des sondés indiquent avoir connu une difficulté, dans leur parcours de recrutement, en raison d'offres émanant de cabinets pratiquant de trop lourds horaires de travail.

Cela démontre que la question du respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est un levier d'attractivité important : la collaboration n'est pas, en soi, peu attractive, mais le devient si le candidat estime que ce statut ne lui permettra pas d'atteindre cet objectif.

Il convient donc de mener une réflexion sur la réassurance de ce statut dans cet objectif, en démontrant comment la collaboration peut ménager l'objectif d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (a), ce qui implique sans doute des avancées quant à l'usage raisonné des outils numériques (b).

### a. Equilibre vie professionnelle/ vie personnelle

---

La question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est devenue centrale dans l'attractivité d'une profession, et des modalités de son exercice : les nouvelles générations qui entrent sur le marché professionnel, ou qui envisagent le choix de leur future carrière n'entendent plus sacrifier leur vie personnelle à leur réussite professionnelle.

Ce mouvement général trouve un écho particulier dans la remise en cause du "*culte du présentisme*", souvent présent en cabinets d'avocats, selon lequel un bon avocat, comme un bon collaborateur, serait celui qui serait présent au cabinet, ou en audience, pendant une très (trop ?) large amplitude horaire.

Outre la limitation du volume horaire consacré à la vie professionnelle, de nombreux jeunes avocats aspirent à une plus grande flexibilité dans l'organisation de leurs conditions de travail. Cette flexibilité paraît d'ailleurs être de l'essence même de la collaboration, de façon très prégnante dans le contrat de collaboration libérale (la libre détermination des conditions de travail est consubstantielle à la collaboration libérale), mais également dans le contrat de collaboration salariée (malgré la persistance du lien de subordination dans la détermination des conditions de travail, de nombreux collaborateurs salariés sont en forfait jours, ce qui leur permet une certaine flexibilité).

En novembre-décembre 2023, l'observatoire de la profession, a mené une enquête pour la commission égalité (dont les résultats sont encore confidentiels) démontrant que le passage à l'acte à l'installation en individuel est fréquemment corrélé à un déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, lié à une mauvaise expérience de collaboration notamment dû à la parentalité.

Lors des états généraux de la collaboration, menés par le barreau de Paris, il a été fait le constat d'un « *accroissement de la charge de travail entraînant un déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, de l'accélération du travail qui s'intensifie avec les nouvelles technologies, de la désintermédiation et de la diversification des tâches confiées aux collaborateurs* ».

Cela démontre que le statut du collaborateur ne paraît pas toujours attractif s'il s'agit de préserver l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle peut être poursuivi via deux voies : moins de temps consacré au travail d'une part, mais aussi plus de flexibilité sur l'organisation du travail en lui-même d'autre part.

Le 13 juin 2025, l'assemblée générale du CNB a adopté un rapport sur la Qualité de Vie Professionnelle, qui pointe les difficultés suivantes :

- « *Charge de travail excessive : Les avocats sont souvent confrontés à des charges de travail intenses, des délais serrés et un volume horaire important, générant du stress et de l'épuisement.*
- *Pression professionnelle : Les attentes élevées des clients et des cabinets, ainsi que la nature conflictuelle de certaines affaires, augmentent le niveau de stress et de responsabilité des avocats.*
- *Absence d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle : L'incapacité à maintenir un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle peut entraîner l'épuisement professionnel, le burn-out et des problèmes de santé mentale. »<sup>9</sup>*

L'ensemble de ces difficultés n'épargne pas les collaborateurs, pour lesquels la relation avec le collaborant peut-être un facteur complémentaire, contribuant à la pression professionnelle (niveau décisionnel supplémentaire) et compliquant davantage la recherche de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (nécessité de rendre compte et de trouver un accord sur certaines périodes d'absences).

En l'état, le collaborateur libéral bénéficie d'une période de cinq semaines de repos rémunérés, sauf meilleur accord.

Il est proposé de soumettre à la concertation des ordres, syndicats professionnels et des organismes techniques de la profession, en vue de recueillir leur avis, la question de l'allongement de la période de repos rémunérés à six semaines (i), ainsi que diverses modifications du régime des repos rémunérés (ii).

**i. Soumettre à la concertation l'allongement de la période de repos rémunérés à six semaines**

**Attractivité du statut**

Le statut de la collaboration libérale, porte d'entrée la plus commune dans la profession, peut être perçu comme un statut qui ne garantit pas la possibilité de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

---

<sup>9</sup> <https://www.cnb.avocat.fr/fr/actualites/qualite-de-vie-professionnelle-vers-de-nouveaux-outils-du-cnb-pour-ameliorer-le-quotidien-des>

L'étudiant en droit, s'il compare les différentes voies professionnelles qui s'offrent à lui, pourra s'interroger sur celles qui lui permettront d'accéder à cet équilibre.

Il va sans dire que la durée de cinq semaines, telle que prévue actuellement par le RIN, est un plancher qui pourra être augmenté au cas par cas, à l'issue d'une négociation qui interviendra lors du recrutement.

Ainsi, le titulaire du CAPA, lorsqu'il discutera de sa première embauche pourra demander, ou se voir proposer, une période plus longue de repos rémunérés. Le collaborateur libéral, en cours d'exécution de son contrat, pourra également négocier à cette fin.

Toutefois, le succès de cette démarche n'est pas garanti.

Il est donc nécessaire de comparer ce qu'offre le statut, tel qu'il est fixé par nos textes, avec ce qui est proposé dans les autres professions juridiques et judiciaires.

### **Annexe n°8**

Cette comparaison permet de constater sur le fondement des dispositions législatives, réglementaires et/ ou conventionnelles :

- Que la durée minimale de 5 semaines de repos rémunérés, ou de 30 jours ouvrables, ce qui est équivalent, est toujours assurée ;
- Que d'autres statuts octroient une durée minimale plus longue ;
- Que le bénéfice de la réglementation sur la réduction du temps de travail octroie davantage de jours de repos rémunérés, lorsque cette réglementation s'applique ;
- Qu'il est généralement prévu l'octroi de jours spécifiques liés à certains événements personnels spécifiquement visés (ex. : mariage, déménagement, décès d'un proche...).

Ces dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles octroient notamment aux autres professionnels le droit de bénéficier d'absences rémunérées en cas de survenance d'événements personnels.

En l'état des textes applicables, les absences des collaborateurs libéraux, liées à des événements personnels ou familiaux, relèvent :

- Soit du principe de délicatesse, à savoir qu'elles sont en principe être rémunérées par le cabinet sans être imputées sur le temps de repos annuel., sous réserve de l'accord du cabinet ;
- Soit des règles applicables à la collaboration libérale, et sont donc laissées à la libre disposition du collaborateur, celui-ci étant libre de l'organisation de son temps.

Toutefois, dans certaines situations, ces absences sont imputées sur le temps de repos annuel.

La situation est donc disparate selon les contrats de collaboration et ne présente pas de caractère réellement anticipable.

Aligner le régime du repos rémunérés applicable au statut de la collaboration libérale sur ces dispositions ne nous semble pas conforme au caractère libéral de ce statut.

L'allongement de la durée de la période de repos rémunérés nous paraît de nature à permettre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, sans remettre en cause le caractère libéral de ce statut, en évitant de détailler précisément les événements ouvrant droit à des jours de repos supplémentaires.

L'allongement de la durée de la période de repos rémunérés à six semaines laissera la possibilité au collaborateur libéral de répartir cette période.

Cet allongement serait de nature à conférer au statut du collaborateur libéral un avantage spécifique, là où les autres statuts prévoient des dispositifs distincts. Ainsi, cet allongement de la durée des périodes de repos rémunérés serait une façon de maintenir le statut de la collaboration libérale compétitif, en comparaison avec les autres statuts ou professions avec lesquels il est en concurrence, sans pour autant s'aligner sur ces derniers.

### *Equité entre les ordres d'une part, et les cabinets d'autre part*

En l'état, la fixation d'une durée minimale de la période de repos rémunérés à 5 semaines, si elle ouvre la possibilité aux cabinets de proposer une durée plus longue, et aux collaborateurs ou aux candidats de solliciter un tel allongement, ne renforce pas en tant que telle l'attractivité de la collaboration.

Certains Ordres d'avocats déplorent ce qu'ils perçoivent comme une perte d'attractivité de leur Barreau, déplorant les difficultés de recrutement de collaborateurs en leur sein. Toutefois, ces mêmes Ordres ne peuvent qu'inciter les cabinets de leur Barreau à proposer plus de repos rémunérés pour attirer davantage de candidats dès lors que la réglementation ne le prévoit pas (sauf éventuellement à le prévoir au sein de leur RI).

A l'opposé, certains cabinets d'avocats craignent l'impact réel que pourrait avoir un allongement à six semaines des périodes de repos rémunérés, tout en s'interrogeant sur les leviers à leur disposition pour devenir plus attractifs.

L'adoption de l'allongement de la durée de période de repos rémunérés de 5 à 6 semaines pourrait pourtant être un moyen fort de rendre plus attractif le statut de collaborateur.

### *Opportunité liée au progrès technologique*

L'allongement de la durée des congés payés, dans le salariat, et la réduction du temps de travail subséquente, est généralement allée de pair avec le progrès technologique. En effet, le progrès technologique concourt généralement à un gain de productivité.

L'émergence de l'intelligence artificielle, et son entrée dans notre activité professionnelle, montrent que le rapport au temps, au sein du cabinet, peut être réenvisagé.

Ainsi, l'intelligence artificielle semble autoriser une réorganisation du temps passé au sein du cabinet, qui pourrait être « réemployé » à d'autres fins :

- Développement d'une nouvelle clientèle ;
- Renforcement des temps d'échange au sein du cabinet ;
- Développement de nouvelles compétences ;
- Evolution du rôle et des tâches de l'avocat collaborateur ;
- Poursuivre l'objectif d'atteindre un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Ces différentes évolutions ne sont pas exclusives les unes des autres, et pourront au contraire être combinées afin que chacun puisse optimiser son temps.

La période paraît donc particulièrement propice pour intégrer à ces évolutions la réflexion sur l'opportunité d'allonger la durée de la période de repos rémunérés.

### *Impact sur les cabinets*

En l'état, il peut être considéré que, sur un total annuel de 52 semaines, il y a 45 semaines travaillées et 7 semaines non travaillées (5 semaines de repos rémunérés, outre 2 semaines correspondant peu ou prou à l'imputation des jours fériés).

L'allongement à 6 semaines de repos rémunérés aboutirait à un total de 8 semaines non travaillées pour 44 semaines travaillées, soit une diminution de 2,22 % de la période travaillée.

La répartition serait la suivante :

- Dans l'hypothèse d'un maintien des 5 semaines de repos rémunérés : 86,54 % des semaines consacrées à la vie professionnelle / 13,46 % des semaines consacrées à la vie personnelle ;
- Dans l'hypothèse d'un allongement à 6 semaines de repos rémunérés : 84,62 % des semaines consacrées à la vie professionnelle / 15,38 % des semaines consacrées à la vie personnelle.

Pratiques, positions exprimées

Il semble que le principe d'une sixième semaine de congés rémunérés ait été intégré dans le règlement intérieur du barreau de l'Essonne, depuis la fin des années 1990.

Fin 2023, un débat a eu lieu devant le conseil de l'Ordre des avocats de Paris sur l'instauration de cette sixième semaine de congés rémunérés.

L'UJA de Paris, porteuse de la mesure, a émis un avis favorable à celle-ci.

**Annexe n°9**

Le SAF Paris et l'ACE Paris ont également fait valoir leurs positions respectives.

**Annexes n°10 et 11**

A l'issue du débat, le conseil de l'Ordre des avocats de Paris a estimé que l'octroi d'une sixième semaine de repos rémunérés ne devait pas être imposée, mais qu'il convenait d'inciter les cabinets à la proposer.

**Annexe n°12**

Cette position pourrait évoluer dans le cadre d'un nouveau débat sur la question.

La FNUJA s'est prononcée, le 1<sup>er</sup> février 2025, en faveur de la mise en place d'une sixième semaine de repos rémunérés.

**Annexe n°13**

**Il est proposé, en accord avec la commission des règles et usages, de soumettre à la profession la question de l'allongement de la période de repos rémunérés, dont bénéficient les collaborateurs libéraux, de 5 à 6 semaines.**

RÉDACTION ACTUELLE	RÉDACTION PROPOSÉE
<p><b>14.3.1 AL. 2 STRUCTURE DU CONTRAT</b></p> <p><i>Le contrat doit prévoir :</i></p> <p><i>la durée et les modalités d'exercice : (...) durée des congés définis par la convention collective pour l'avocat collaborateur salarié et durée des périodes de repos rémunérées pour le collaborateur libéral (cinq semaines, sauf meilleur accord) ;</i></p>	<p><b>14.3.1 AL. 2 STRUCTURE DU CONTRAT</b></p> <p><i>Le contrat doit prévoir :</i></p> <p><i>la durée et les modalités d'exercice : (...) durée des congés définis par la convention collective pour l'avocat collaborateur salarié et durée des périodes de repos rémunérées pour le collaborateur libéral (six semaines, sauf meilleur accord) ;</i></p>

---

## b. Quid du principe de délicatesse dans l'usage des outils numériques ?

---

Depuis le 13 novembre 2020, l'article 14.3.1 du RIN prévoit que le contrat de collaboration doit prévoir « *les conditions garantissant (...) le respect du principe de délicatesse dans l'usage des outils numériques* » (pendant du droit à la déconnexion dont bénéficient les salariés).

L'introduction de ce principe dans notre RIN, survenue pendant la crise sanitaire liée à la Covid 19, est également concomitante de l'essor considérable du télétravail dans nos habitudes professionnelles depuis plusieurs années.

Dans sa dernière version, le modèle de contrat de collaboration libérale, proposé par le CNB, prévoit :

*« En vertu du principe de délicatesse, [CAB] tient compte également, dans la charge de travail confié à [COLL], de ses temps de repos, de ses périodes de repos rémunérées et des périodes de suspension de l'exécution de son contrat de collaboration.*

*Ainsi, le collaborateur/la collaboratrice a le droit de ne pas être connecté(e) à ses outils numériques ou téléphoniques utilisés à usage professionnel en dehors du temps pendant lequel il/elle est réputé(e) être à la disposition de [CAB].*

*Les courriels et messages envoyés en dehors du temps consacré aux dossiers du cabinet devront, par principe, être considérés comme non lus ou écoutés ni traités, jusqu'au retour du [COLL]. ».*

**La commission collaboration propose de préciser, dans le RIN, les conditions garantissant le respect du principe de délicatesse dans l'usage des outils numériques, et le droit à la déconnexion, plutôt que de renvoyer au contrat sur ce point.**

Pour rappel, la consécration d'un droit à la déconnexion, pour les collaborateurs, avait fait l'objet d'un vote prioritaire lors des états généraux de la profession d'avocat.

Il était déjà admis qu'une telle consécration permettrait un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Dans son rapport, présenté à l'assemblée générale du 9 octobre 2020, après avoir rappelé que le droit à la déconnexion profitait déjà aux collaborateurs salariés, la commission collaboration avait proposé l'insertion d'un nouvel élément devant impérativement figurer au sein du contrat de collaboration, à savoir les conditions garantissant le droit à la déconnexion des collaborateurs libéraux.

L'analyse des retours de la concertation, sur cette proposition, avait alors abouti à préférer l'expression « *respect du principe de délicatesse dans l'usage des outils numériques* », aboutissant à la rédaction actuellement en vigueur.

Toutefois, depuis l'adoption de cette expression, force est de constater une évolution majeure dans les pratiques professionnelles : si l'adoption de ce texte a eu lieu en pleine crise sanitaire, ce n'est qu'au terme de celle-ci que nous avons pu mesurer la modification de nos pratiques professionnelles. L'intérêt porté au travail « *hors le cabinet* », qu'il s'agisse de travailler depuis son domicile, ou de façon itinérante, a permis une véritable dématérialisation de nos cabinets, facilitant grandement leur accès, mais rendant encore plus poreuse la barrière entre ce qui relève de la vie professionnelle et ce qui relève de la vie personnelle.

La référence au principe de délicatesse dans l'usage des outils numériques ne nous paraît plus suffisante pour rassurer nos confrères, et futurs confrères, sur la possibilité de se déconnecter, de ne pas pouvoir être sollicités, de ne pas être joignables, ou encore, de ne pas pouvoir se reprocher de ne pas avoir répondu à une sollicitation professionnelle, durant le temps consacré à la vie personnelle.

La commission collaboration propose ainsi, en accord avec la commission des règles et usages, de consacrer formellement cette possibilité de se déconnecter, par l'emploi de l'expression « droit à la déconnexion », en complétant comme suit l'article 14.3.1, alinéa 3 du RIN.

RÉDACTION ACTUELLE	RÉDACTION PROPOSÉE
<p><b>14.3.1 AL. 3 STRUCTURE DU CONTRAT</b></p> <p><i>Le contrat de l'avocat collaborateur libéral ou salarié doit également prévoir les conditions garantissant : (...) le respect du principe de délicatesse dans l'usage des outils numériques.</i></p>	<p><b>14.3.1 AL. 3 STRUCTURE DU CONTRAT</b></p> <p><i>Le contrat de l'avocat collaborateur libéral ou salarié doit également prévoir les conditions garantissant : (...) le respect du principe de délicatesse dans l'usage des outils numériques, <b>et le droit à la déconnexion.</b></i></p>

## D. EXAMEN DES RETOURS DE CONCERTATION

Le 12 décembre 2025, l'assemblée générale a décidé d'adresser à la concertation des instances de la profession, conformément à l'article 8.8 du règlement intérieur du CNB, un avant-projet de décision à caractère normatif dans le sens des développements précédents.

Le CNB a reçu les réponses suivantes :

- Barreaux (69) : Ain, Angers, Annecy, Argentan, Ariège, Avignon, Avranches, Bayonne, Belfort, Béthune, Béziers, Bonneville, Bordeaux, Brest, Châlons-sur-Saône, Chambéry, Chartres, Cherbourg, Clermont-Ferrand, Colmar, Dax, Dieppe, Dijon, Dinan, Draguignan, Dunkerque, Essonne, Grenoble, Hauts-de-Seine, Jura, Lille, Limoges, Lorient, Lot, Lyon, Mâcon, Le Mans, Marseille, Meaux, Montbéliard, Montpellier, Mulhouse, Nancy, Nantes, Nevers, Nice, Nîmes, Nouméa, Paris, Pau, Poitiers, Pyrénées-Orientales, Reims, Rennes, Rouen, Sables d'Olonne, Saint-Brieuc, Saintes, Saverne, Seine-Saint-Denis, Strasbourg, Toulon, Toulouse, Tours, Val d'Oise, Valenciennes, Vannes, Versailles
- Syndicats professionnels (4) : ACE, FNUJA, SAF, Voix des barreaux
- Organismes techniques (1) : UNCA

Barreau (B) Syndicat (S) Organisme technique (OT)	FAVORABLE	DÉFAVORABLE	ABSTENTION
<b>6e semaine</b>	34 B + 2 S	32 B + 2 S	2 B + 1 OT
<b>Visibilité</b>	41 B + 3 S	24 B + 1 S	3 B + 1 OT
<b>Déconnexion</b>	38 B + 3 S	25 B + 1 S	1 B + 1 OT
<b>Préambule</b>	37 B + 4 S	25 B	5 B + 1 OT
<b>Partie variable</b>	40 B + 4 S	22 B	4 B + 1 OT
<b>Responsabilité</b>	28 B + 4 S	23 B + 1 S	8 B + 1 OT
<b>Rencontre annuelle</b>	36 B + 4 S	20 B	4 B + 1 OT

Annexes n°15 à 18

La commission collaboration, qui a examiné attentivement l'ensemble des retours reçus, récapitulés dans un tableau en annexe du présent rapport, entend compléter son rapport, afin tout d'abord d'actualiser certaines données statistiques (1), puis répondre aux craintes formulées dans certains retours (2), et enfin rappeler aux ordres l'ensemble des outils dont ils disposent afin de garantir l'effectivité des règles applicables aux contrats de collaboration, au sein de leurs barreaux (3).

## 1. Actualisation des données statistiques

Le rapport adopté lors de l'assemblée générale du 12 décembre 2025 reposait principalement sur les résultats du Baromètre emploi 2024 et de l'enquête Collaboration 2023.

Les résultats des enquêtes Collaboration Edition 2026 et Bien-être au travail, emploi et santé mentale – Avocats - Baromètre 2026, présentés lors de l'assemblée générale des 11 et 12 mars 2026, permettent une actualisation de certaines données.

L'enquête Collaboration Edition 2026 révèle que près de 70% des collaborateurs se déclarent satisfaits de leur exercice professionnel.

### **Annexe n°19**

Néanmoins, les données récentes des deux enquêtes confirment, parfois de manière plus marquée encore, les tendances identifiées en 2025 :

- le rôle central de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle dans l'attractivité de la collaboration,
- une asymétrie persistante de perception entre cabinets et collaborateurs,
- des difficultés structurelles de développement de la clientèle personnelle,
- et une dégradation préoccupante de la santé mentale d'une partie significative des avocats, en particulier les collaborateurs.

### **a. La confirmation du rôle central de l'équilibre vie professionnelle/ vie privée**

L'enquête Bien-être au travail, emploi et santé mentale 2026 confirme que l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle demeure la première attente des avocats, cité par 62 % d'entre eux. Cette priorité est encore plus marquée chez les collaborateurs libéraux (50 % de satisfaits seulement), les avocats ayant moins de 35 ans et ceux dont l'activité est en recul.

Seuls 52 % des avocats se déclarent satisfaits de leur équilibre vie pro / vie perso, soit une baisse de 8 points par rapport aux précédentes éditions.

Chez les collaborateurs, la satisfaction n'est que de 50 %, traduisant une fragilisation forte des conditions d'exercice dans les premières années.

Les conséquences de cette fragilisation apparaissent de manière très nette dans l'enquête Collaboration 2026 : 76,3 % des collaborateurs qui envisagent de quitter la profession citent le déséquilibre vie privée/ vie professionnelle comme première raison.

Ce chiffre constitue l'un des enseignements les plus marquants de la mise à jour statistique : l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle n'est plus seulement un critère d'attractivité, mais un facteur de départ de la profession.

## b. Une asymétrie persistante entre la perception des cabinets et celle des collaborateurs

L'enquête Collaboration 2026 confirme la distorsion de perception déjà relevée dans le rapport adopté en décembre.

- **Sur la négociation du contrat** : 47 % des collaborateurs déclarent avoir pu négocier leur contrat, contre 71 % des cabinets.
- **Sur le temps de travail global** : 9 collaborateurs sur 10 déclarent travailler plus de 40 heures par semaine, alors que seul 1 cabinet sur 2 estime que ses collaborateurs dépassent ce seuil.
- **Sur le temps consacré au cabinet** : plus de 50 % des collaborateurs déclarent travailler plus de 40 h pour le cabinet, alors que 80 % des cabinets estiment que leurs collaborateurs travaillent moins de 40 h pour eux.

Ces écarts importants confirment l'existence d'un déficit de lisibilité et de dialogue, déjà identifié lors des travaux antérieurs, et renforcent la pertinence des propositions visant à structurer la rencontre annuelle et à améliorer la transparence sur les conditions d'exercice.

## c. Le développement de la clientèle personnelle : une tension structurelle réaffirmée

Les données 2026 révèlent une situation contrastée : 55 % des collaborateurs déclarent développer une clientèle personnelle, tandis que 45 % indiquent ne pas le faire.

Les raisons invoquées varient fortement entre collaborateurs et cabinets, confirmant une asymétrie déjà relevée en 2023 :

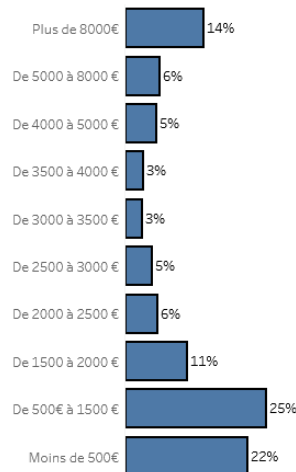
- **Du côté des collaborateurs** :
  - Plus de 65 % invoquent le manque de temps ;
  - 35 % estiment manquer de réseau ;
  - 27 % se sentent insuffisamment expérimentés ;
  - 23 % estiment que ce n'est pas dans la culture de leur cabinet ;
  - 20 % préfèrent développer leur activité au sein du cabinet et travailler à l'augmentation de leur rétrocession.
- **Du côté des cabinets** : 72 % attribuent l'absence de développement à un défaut de volonté du collaborateur.

Cet écart net de perception confirme que les difficultés ne procèdent pas d'une différence d'interprétation des textes, mais des conditions concrètes d'exercice, notamment de la disponibilité réelle laissée au collaborateur pour construire sa clientèle.

Les données confirment également une tendance déjà identifiée dans le rapport initial : parmi les collaborateurs qui déclarent développer une clientèle personnelle, près d'un collaborateur sur deux (48,9 %) consacre moins de 10 % de son temps au développement de sa clientèle personnelle, proportion insuffisante pour garantir l'effectivité du statut libéral.

A titre indicatif, il ressort de l'enquête Collaboration 2026 les données suivantes relatives au montant du chiffre d'affaires mensuel HT généré par la clientèle personnelle :

Q30 Quel est le montant du chiffre d'affaires mensuel hors taxes généré par votre clientèle personnelle pour l'exercice 2024 ?



## 2. Craintes liées au risque de porosité entre les statuts de collaborateur libéral et de collaborateur salarié

L'analyse du risque de requalification du contrat de collaboration libérale en contrat de travail constitue un élément essentiel de l'appréciation globale des propositions de modification de l'article 14 du RIN. À cet égard, les retours la concertation ont mis en lumière certaines inquiétudes, en particulier autour de l'introduction d'une sixième semaine de repos rémunéré, du droit à la déconnexion ou de la structuration accrue des relations collaborateur/collaborant.

Toutefois, l'examen du cadre juridique applicable, éclairé par la jurisprudence constante de la Cour de cassation, des cours d'appel et des décisions ordinaires, ainsi que par les analyses doctrinales disponibles, conduit à relativiser ces inquiétudes : le risque de requalification demeure strictement circonscrit, exceptionnel et fondé sur un seul critère matériel autonome.

### a. Un cadre juridique consolidé : la distinction entre collaboration libérale et salariat repose sur un critère unique

Selon la loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971 et la jurisprudence, la faculté de constituer et développer une clientèle personnelle est le seul critère matériel différenciant les statuts de collaborateur libéral et d'avocat salarié.

Ni la charge de travail, ni les modalités d'organisation interne, ni le volume des repos rémunérés, ni la formalisation des échanges professionnels ne constituent des critères autonomes de requalification.

Au contraire :

- l'avocat salarié bénéficie lui aussi de l'indépendance professionnelle, n'étant subordonné que pour la détermination de ses conditions de travail ;
- les statuts salarié et libéral présentent une proximité assumée par le droit positif, le décret n° 2023-552 du 30 juin 2023 relatif à la déontologie des avocats confirmant même le parallélisme de responsabilité civile des deux statuts (articles 38 et 39).

Ainsi, la distinction fondamentale n'est ni l'organisation du cabinet, ni la fréquence des échanges, ni le quantum de repos, mais exclusivement la possibilité effective de développer une clientèle personnelle.

## b. Une jurisprudence constante : la requalification est exceptionnelle et suppose un empêchement concret imputable au cabinet

Les nombreuses décisions citées dans l'étude confirment une ligne jurisprudentielle parfaitement stable : la requalification n'est admise que si le collaborateur établit une impossibilité effective, réelle, concrète et imputable au cabinet, de développer une clientèle personnelle.

Ainsi :

- Cass. civ. 1re, 7 mars 2018, n°16-17.880 : rejet faute d'empêchement concret ;
- Cass. civ. 1re, 21 octobre 2020, n°19-12.644 : la charge de travail ou l'intensité du rythme n'ont aucune incidence si l'empêchement n'est pas démontré ;
- Cass. civ. 1re, 9 juin 2017, n°16-14.347 : conditions d'exercice difficiles insuffisantes ;
- CA Bordeaux, 8 octobre 2013, n°12/05914 : absence de clientèle imputable au choix du collaborateur, non au cabinet ;
- CA Nancy, 20 avril 2018, n°15/02731 : autonomie préservée → pas de requalification.

A l'inverse, les rares cas de requalification (CA Lyon 21 janvier 2008 ; Cass. civ. 1re, 14 mai 2009 ; Cass. soc., 29 mars 2017, n°15-29.028) s'expliquent toujours par une impossibilité matérielle avérée (absence totale de temps, disponibilité imposée constante, contrôle étroit du temps, absence de moyens matériels) rendant illusoire toute activité personnelle.

La notion de lien de subordination, bien qu'évoquée dans la jurisprudence générale<sup>10</sup>, n'est jamais retenue isolément en matière de collaboration d'avocat. Elle n'est considérée que lorsqu'elle contribue à empêcher le développement de la clientèle personnelle – ce qui est cohérent avec le régime dérogatoire applicable à la profession.

## c. Les modifications proposées de l'article 14 du RIN n'affectent pas le critère déterminant de la clientèle personnelle

Les critiques formulées lors de la concertation ont parfois suggéré qu'une sixième semaine de repos rémunéré, qu'une formalisation accrue de la rencontre annuelle ou qu'un droit à la déconnexion pourraient « rapprocher » la collaboration du salariat.

Cette analyse n'est pas conforme au droit positif.

Aucun de ces éléments :

- n'empêche le collaborateur de développer une clientèle personnelle ;
- n'introduit un pouvoir de direction, de contrôle ou de sanction assimilable à celui d'un employeur ;
- ne modifie l'autonomie du collaborateur dans l'organisation de son temps et de son exercice.

<sup>10</sup> La chambre sociale de la Cour de cassation admet que les critères du salariat, en particulier le lien de subordination, bénéficient d'une lecture différente/ atténuée s'agissant du contrat de collaboration d'un avocat salarié, celui-ci conservant son indépendance professionnelle. La requalification ne peut donc qu'être exceptionnelle et ne se fonder que l'empêchement effectif et concret de créer et développer une clientèle personnelle. Le droit du travail n'est applicable que lorsque la collaboration est vidée de sa substance libérale, l'analyse se faisant in concreto, par une approche du juge encadrée par les règles propres à la profession d'avocat :

- **Cass. soc., 05-05-2011, n° 10-10.818, F-D, Rejet** : la chambre sociale rejette la demande de requalification d'un contrat de collaboration libérale d'avocat en contrat de travail, faute pour la collaboratrice de démontrer une impossibilité effective de créer et développer une clientèle personnelle. Elle retient que la charge de travail, les objectifs de facturation ou les contraintes organisationnelles ne suffisent pas, à eux seuls, à caractériser un contrat de travail dès lors que le collaborateur dispose d'une autonomie réelle et de la faculté de développer une clientèle propre. La Cour confirme ainsi que, pour les avocats, le lien de subordination n'est pas un critère autonome de requalification. Le contrat de collaboration est donc appréhendé par le droit du travail de manière spécifique et restrictive, en tenant compte des particularités statutaires de la profession.
- **Cass. soc., 29-03-2017, n° 15-29.028, F-D, Rejet** : La Cour de cassation rejette le pourvoi et confirme la requalification du contrat de collaboration libérale en contrat de travail. Elle approuve les juges du fond d'avoir retenu que les conditions réelles d'exercice (charge et intensité du travail, disponibilité constante exigée, contrôle étroit du temps de travail, temps insuffisant laissé à la clientèle personnelle) rendaient matériellement impossible le développement d'une clientèle personnelle. Cette impossibilité étant imputable aux conditions de travail et non au comportement du collaborateur, la rupture s'analyse en un licenciement sans cause réelle et sérieuse.

La sixième semaine de repos rémunéré n'est pas un élément du lien de subordination : c'est un avantage conventionnel, comparable aux régimes existant dans d'autres professions libérales (notaires, magistrats, juristes d'entreprise), et n'a aucun effet sur le critère de la clientèle personnelle. En outre, la sixième semaine n'existe pas en droit du travail, qui prévoit d'autres mécanismes (par exemple, le forfait jours). Dès lors, octroyer une sixième semaine de repos rémunérés aux collaborateurs libéraux n'est pas de nature à rapprocher ce statut de celui de salarié.

Le droit à la déconnexion, conçu comme une limitation de la disponibilité permanente et non comme un encadrement horaire, constitue un principe déontologique d'abstention et non un instrument de contrôle de l'activité du collaborateur.

La rencontre annuelle planifiée renforce le dialogue, mais ne crée aucun contrôle hiérarchique contraire au statut libéral.

Ces évolutions ne modifient donc en rien le critère de requalification, exclusivement centré sur l'entrave imputable au cabinet au développement de la clientèle personnelle.

## d. Le risque de requalification par l'URSSAF : une appréciation identique à celle des juridictions ordinaires

Selon un arrêt récent de la cour d'appel de Paris (3 mai 2024, n°20/05081), rendu à la suite d'un contrôle URSSAF :

- l'URSSAF ne peut jamais requalifier sur la base de clauses contractuelles abstraites ;
- elle doit démontrer une impossibilité effective de développer une clientèle personnelle ;
- les contraintes organisationnelles ou le climat professionnel ne suffisent pas.

En l'absence d'un empêchement concret, la requalification est exclue, y compris par les autorités sociales.

Ainsi, les modifications envisagées à l'article 14 du RIN — qui visent à clarifier les droits et obligations des parties — n'augmentent en rien le risque URSSAF.

**Enfin, il sera rappelé à titre de conclusion que le critère de distinction entre l'avocat collaborateur et l'avocat salarié, fondé sur l'interdiction pour ce dernier d'avoir une clientèle personnelle, est un critère légal fondé sur l'article 7 de la loi de 1971.**

## 3. Le rôle des instances ordinaires : un amortisseur naturel des risques

L'article 7 de la loi du 31 décembre 1971 confie au bâtonnier une compétence juridictionnelle spéciale pour connaître des litiges nés à l'occasion d'un contrat de travail (ou de la convention de rupture, de l'homologation ou du refus d'homologation de cette convention) ainsi que ceux nés à l'occasion d'un contrat de collaboration libérale. Il est constaté :

- que les bâtonniers font preuve de retenue en la matière ;
- que leurs décisions sont majoritairement confirmées par les cours d'appel (CA Paris 19 décembre 2018) ;
- que la requalification est extrêmement marginale dans la jurisprudence ordinaire.

Les ordres exercent en outre un contrôle *a posteriori* du contrat (art. 14.4.2 RIN), permettant d'enjoindre les parties de régulariser les situations déviantes, ce qui constitue un vecteur de prévention, non de risque.

L'analyse juridique approfondie, fondée sur les textes, la jurisprudence constante et les décisions ordinaires, démontre que :

- la requalification est exceptionnelle ;

- le seul critère déterminant est l'impossibilité concrète et imputable au cabinet de développer une clientèle personnelle ;
- aucune des modifications proposées de l'article 14 du RIN ne porte atteinte à ce critère ;
- la sixième semaine de repos rémunéré, le droit à la déconnexion ou la rencontre annuelle planifiée ne sont pas des indices de subordination ;
- le rôle des ordres, consolidé par ces modifications, contribue à réduire, et non à augmenter, le risque de requalification.

Le projet de réforme peut ainsi être analysé comme ne modifiant pas le caractère libéral de la collaboration, tout en renforçant la lisibilité, la transparence et l'attractivité du statut de collaborateur libéral.

L'analyse des données les plus récentes issues de l'enquête Collaboration 2026 confirme pleinement que le risque de requalification procède des pratiques, et non des textes. Plusieurs indicateurs méritent d'appeler l'attention :

- 28 % des collaborateurs déclarent être soumis à des objectifs de temps formalisés (hors objectif fixé pour l'obtention du bonus), et 15 % des cabinets reconnaissent en fixer. Cette asymétrie de perception est révélatrice de pratiques internes susceptibles de limiter, en fait, l'autonomie du collaborateur.
- Près d'un collaborateur sur deux (48,9 %) consacre moins de 10 % de son temps au développement de sa clientèle personnelle, alors même que cette clientèle constitue le seul critère matériel autonome de distinction avec le salariat. Une telle proportion traduit une tension structurelle entre les obligations du contrat et sa mise en œuvre.
- Cette difficulté est explicitement confirmée par les collaborateurs eux-mêmes, dont plus de 65 % identifient le manque de temps comme principal frein au développement de leur clientèle personnelle, tandis que 72 % des cabinets estiment que leurs collaborateurs "ne souhaitent pas en développer". Cet écart majeur de perception est lui-même un signal d'alerte : il suggère que la capacité à développer une clientèle personnelle peut être entravée dans les faits, non dans les textes.

Ainsi, le risque de requalification ne résulte pas des dispositions du RIN – actuelles ou proposées – mais exclusivement des situations dans lesquelles l'organisation de la collaboration, le volume de tâches ou les contraintes internes privent le collaborateur de la possibilité réelle de développer une clientèle personnelle.

Les modifications proposées de l'article 14 du RIN – en renforçant la transparence, le dialogue, la prévisibilité et la capacité du collaborateur à préserver ses espaces d'autonomie – contribuent ainsi à réduire ce risque plutôt qu'à l'accroître.

#### Outils ordinaires de vigilance dans le respect de la collaboration

*Les retours de la concertation ont mis en lumière l'attachement profond de la profession au caractère libéral de la collaboration, considéré par un grand nombre de contributeurs comme l'un des principaux leviers d'attractivité de ce mode d'exercice. Plusieurs réponses ont souligné que cet aspect constitue même, pour beaucoup de collaborateurs, la raison première de leur choix d'exercice, dès lors qu'il garantit une autonomie dans l'organisation du travail, une capacité d'initiative et la possibilité de développer une clientèle personnelle.*

*Cet attachement au caractère libéral du statut invite toutefois à s'interroger sur ce qui fonde concrètement cette liberté dans les pratiques contemporaines. Les enquêtes Collaboration 2026 et Bien-être au travail, emploi et santé mentale 2026 montrent en effet que ce caractère libéral ne saurait se résumer à l'absence de lien de subordination formel : il repose sur la réalité des conditions d'exercice, sur la possibilité effective de développer une clientèle personnelle et sur l'existence de marges d'autonomie préservées au sein du cabinet. Or, lorsque ces éléments font défaut dans la pratique, c'est la nature même du statut qui peut être fragilisée — non du fait des textes, dont l'analyse a démontré la solidité, mais en raison de pratiques susceptibles de réduire l'indépendance du collaborateur.*

*Ces constats renforcent ainsi l'importance du rôle joué par les ordres, qui disposent déjà de nombreux leviers pour garantir l'effectivité de la collaboration libérale, prévenir les dérives et encadrer les situations dans lesquelles l'organisation interne d'un cabinet pourrait porter atteinte à l'autonomie du collaborateur. Il convient dès lors de rappeler l'ensemble de ces outils et leur contribution essentielle au maintien du caractère libéral du statut.*

## a. Le contrôle *a priori* du contrat (art. 133 du décret du 27 novembre 1991 ; art. 14.4.1 du RIN)

Selon l'article 14.4.1 du RIN, tout contrat de collaboration – libérale ou salariée – doit être transmis dans les quinze jours de sa signature pour contrôle par le conseil de l'ordre, qui peut en exiger la modification dans un délai d'un mois suivant, afin de le rendre conforme aux règles professionnelles.

Ce contrôle permet de sécuriser la relation dès son origine, en veillant notamment à ce que :

- l'indépendance professionnelle du collaborateur soit garantie ;
- la possibilité de développer une clientèle personnelle ne soit contredite par aucune clause du contrat de collaboration, ou par tout autre acte de nature à créer des obligations dont le collaborateur serait débiteur ;
- aucune clause ne crée, même indirectement, un lien de subordination.

Les retours de la concertation et les données de l'enquête Collaboration 2026 montrent toutefois que le périmètre de ce contrôle doit être examiné attentivement. 21 % des collaborateurs déclarent être soumis au respect de documents annexes (chartes, protocoles, politiques internes, contre-lettres, etc.), et un collaborateur sur trois estime que ces documents restreignent ses droits ou contredisent son contrat. Pourtant, ces documents ne sont pas systématiquement transmis au conseil de l'ordre, alors qu'ils organisent parfois de manière décisive les conditions d'exercice.

Cela souligne la nécessité, dans le cadre du contrôle *a priori*, d'être attentif à l'ensemble des documents régissant effectivement la collaboration, afin que le caractère libéral du statut soit préservé dès la conclusion du contrat.

## b. Le contrôle *a posteriori* des conditions d'exécution (art. 14.4.2 du RIN)

L'article 14.4.2 du RIN prévoit que « *le conseil de l'ordre procède régulièrement à un contrôle des conditions d'exécution du contrat, selon des modalités qu'il fixe* ». Ce contrôle vise la réalité de la collaboration, indépendamment des stipulations contractuelles.

Il porte notamment sur :

- l'existence d'une autonomie effective du collaborateur ;
- la compatibilité de la charge de travail avec le statut libéral ;
- la possibilité réelle et concrète de développer une clientèle personnelle ;
- l'absence de pratiques susceptibles de créer un lien de subordination.

L'enquête Collaboration 2026 souligne combien ce contrôle est nécessaire : près d'un collaborateur sur deux consacre moins de 10 % de son temps à sa clientèle personnelle, tandis que 65 % invoquent le manque de temps comme premier frein. Ces difficultés ne résultent pas du cadre juridique, mais des pratiques internes.

Les rapports adoptés par l'Assemblée générale du CNB en 2023 puis en 2024 ont établi un socle méthodologique désormais largement partagé. Ces recommandations, enrichies en 2024 (distinction entre contrôles automatiques et renforcés, formation des contrôleurs, clarification de l'objet du contrôle), offrent désormais aux ordres un cadre structurant pour garantir l'effectivité du statut libéral dans la pratique.

Ils rappellent notamment que :

- le contrôle doit être effectif, personnel et individualisé ;
- il doit être mis en œuvre annuellement au minimum ;
- il doit comporter une composante aléatoire, seule à même de prévenir les comportements déviants ;
- les collaborateurs doivent également être interrogés sur les conditions d'exécution du contrat de collaboration par le jeu d'un questionnaire miroir ;
- les contrôleurs doivent être formés aux problématiques révélées par les enquêtes récentes (charge de travail, harcèlement, discrimination, parentalité, risques psychosociaux) ;
- les résultats doivent être analysés de façon micro (difficultés individuelles) et macro (tendances à l'échelle du barreau, nécessitant parfois des actions collectives).

---

## c. Les autres contrôles et dispositifs de vigilance

---

Au-delà des contrôles *a priori* et *a posteriori* du contrat de collaboration, les ordres disposent d'un ensemble d'outils complémentaires permettant de garantir, de façon opérationnelle et concrète, le respect du statut et la prévention des dérives.

### i. Le contrôle de comptabilité (art. 232 du décret du 27 novembre 1991)

Ce contrôle permet de mesurer la réalité de l'activité personnelle du collaborateur libéral, l'absence de confusion des honoraires, la cohérence des flux financiers et, plus largement, l'indépendance économique du collaborateur.

### ii. Les visites de cabinet et vérifications matérielles

Elles permettent de constater directement les conditions d'exercice : accès à un bureau individuel, moyens matériels disponibles, confidentialité, espaces dédiés à la clientèle personnelle.

### iii. Le rôle du bâtonnier dans la résolution des difficultés

Le bâtonnier peut être saisi à tout moment pour examiner des difficultés d'exécution du contrat, mais les enquêtes montrent que de nombreux collaborateurs ignorent ce recours ou n'osent pas y recourir. Une meilleure information et une accessibilité renforcée demeurent essentielles.

### iv. Les dispositifs de prévention et d'accompagnement

Ils sont différents d'un barreau à l'autre : référents harcèlement/discrimination, commissions dédiées à la collaboration, médiateurs internes, référents « jeunes avocats », cellules d'écoute.

Ces dispositifs jouent un rôle central dans la prévention des tensions et la promotion de bonnes pratiques.

L'ensemble de ces mécanismes constitue un maillage ordinaire robuste, capable d'intervenir en amont comme en aval des difficultés, et de garantir que la collaboration s'exerce conformément à sa nature libérale.

L'analyse des retours de la profession, des enquêtes de 2026 et des rapports 2023-2024, conduit à un message clair : le risque de requalification ne procède jamais des textes, mais exclusivement des pratiques lorsque celles-ci privent le collaborateur des conditions effectives de son autonomie.

Il appartient donc aux ordres d'adopter une démarche proactive, régulière et structurée, mobilisant l'ensemble des outils à leur disposition – contrôle *a priori*, contrôle *a posteriori*, contrôle de comptabilité, visites, dispositifs de prévention – afin de s'assurer qu'aucune dérive dans les pratiques ne puisse conduire, à terme, à des requalifications ou à une fragilisation du statut libéral, auquel la profession demeure profondément attachée.

---

## E. EXAMEN DE PROPORTIONNALITÉ

---

L'article 8.8 du règlement intérieur du CNB prévoit que le présent rapport doit contenir un examen de proportionnalité conformément à la directive 2018/958 du Parlement européen et du Conseil du 28 juin 2018.

Cette directive est applicable « aux dispositions législatives, réglementaires ou administratives des États membres qui limitent l'accès à une profession réglementée ou l'exercice de celle-ci, ou l'une des modalités d'exercice de celle-ci, y compris l'usage d'un titre professionnel et les activités professionnelles autorisées sur le fondement de ce titre et qui relèvent du champ d'application de la directive 2005/36/CE » (article 2).

Or, les dispositions présentées dans ce rapport, si elles sont adoptées après retour de concertation, ne limitent pas l'accès à la profession d'avocat ou l'exercice de celle-ci, ou l'une des modalités d'exercice de celle-ci, y compris l'usage du titre professionnel d'avocat et les activités professionnelles de l'avocat.

L'examen de proportionnalité n'est donc pas applicable. En tout état de cause, les propositions envisagées sont motivées par des objectifs d'intérêt général et sont proportionnelles à l'objectif recherché d'améliorer l'accompagnement des avocats au cours de leurs deux premières années d'exercice professionnel.

---

## CONCLUSION

---

La commission propose à l'assemblée générale d'adopter le projet de décision à caractère normatif, le guide de la rencontre annuelle, et les recommandations en matière de rédaction de clauses d'intéressement, ainsi modifiés et annexés au présent rapport.

Conformément à l'article 38-1 du décret du 27 novembre 1991, la décision à caractère normatif qui sera adoptée par l'assemblée générale sera notifiée au garde des sceaux et au conseil de l'Ordre de chacun des barreaux, puis publiée au Journal officiel de la République française.

Ces dispositions s'appliquent aux contrats de collaboration en cours à la date de publication au JO de la présente décision à caractère normatif, ainsi qu'à ceux conclus postérieurement.

**Pierre BRASQUIES**

Président de la commission Collaboration

**Agathe GILMAS**

Membre élue de la commission Collaboration

---

# ANNEXES

---

**Annexe 1** – Résolution portant projet à caractère normatif n° 2025-002 relatif à l'attractivité de la collaboration

**Annexe 2** – Résultats du baromètre 2024 « Emploi et recrutement des avocats »

**Annexe 3** – Résultats de l'enquête collaboration 2023

**Annexe 4** – Rencontre annuelle - Modèle de grille

**Annexe 5** – Clauses d'intéressement – Recommandations et bonnes pratiques

**Annexe 6** – Appel à candidatures, Formation en management, 18 septembre 2025

**Annexe 7** – Chantiers de la collaboration, barreau de Paris, 29 septembre 2022, Palais des Congrès, synthèse des ateliers

**Annexe 8** - Tableau comparatif des différentes professions juridiques et judiciaires

**Annexe 9** – Rapport de l'UJA Paris, Pour une sixième semaine de repos rémunérés, 15 novembre 2023

**Annexe 10** – Position du SAF Paris sur la 6e semaine de repos rémunéré dans les contrats de collaboration libérale, 2023

**Annexe 11** – Position de l'ACE sur l'hypothèse la sixième semaine de repos rémunérés, 15 novembre 2023

**Annexe 12** - Position du barreau de Paris, La fixation des repos rémunérés et leur durée, 5 décembre 2023

**Annexe 13** – Position de la FNUJA sur la sixième semaine de repos rémunérés, 1<sup>er</sup> février 2025

**Annexe 14** – Tableau des retours de concertation

**Annexe 15** – Contribution du SAF

**Annexe 16** – Contribution de l'ACE

**Annexe 17** – Contribution de la FNUJA

**Annexe 18** – Contribution de la Voix des Barreaux

**Annexe 19** – Résultats de l'enquête Collaboration 2026

---

**Annexe 1 – Résolution portant projet à caractère normatif n° 2025-002 relatif à l'attractivité de la collaboration**

---

**RESOLUTION DU CONSEIL NATIONAL DES BARREAUX****PROJET DE DÉCISION  
À CARACTÈRE NORMATIF  
N° 2025-002 RELATIF À L'ATTRACTIVITÉ DE LA  
COLLABORATION**

Adopté par l'Assemblée générale du 10 avril 2026

\*\*\*

**Le Conseil national des barreaux, réuni en assemblée générale le 10 avril 2026,**

**CONNAISSANCE PRISE** du rapport sur l'attractivité de la collaboration et du projet de décision à caractère normatif n° 2025-002 portant modification de l'article 14 du Règlement intérieur national de la profession d'avocat ;

**RAPPELLE** son attachement à la collaboration, statut constituant l'un des maillons indispensables au dynamisme de la profession d'avocat ;

**OBSERVE :**

- Que le dialogue inhérent à la conclusion et à l'exécution du contrat de collaboration gagnerait à être renforcé ;
- Que les collaborateurs souffrent d'un manque de reconnaissance, laquelle pourrait se traduire par une meilleure visibilité au sein du cabinet ;
- Que le recours aux clauses de rémunération variable, complémentaire à la rémunération fixe, permet de valoriser financièrement les résultats de l'implication du collaborateur dans l'activité du cabinet ;
- Que la progression du collaborateur n'est pas toujours perçue de la même manière par les parties au contrat, créant ainsi une distorsion de leurs attentes ;
- Que la carrière de l'avocat, évoluant du statut de collaborateur à un autre, passe le plus souvent par des étapes intermédiaires, lesquelles nécessitent un accord ;
- Que la poursuite de l'objectif d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est devenue un enjeu essentiel de l'attractivité de la collaboration ;

**CONSIDÈRE** que le contrat de collaboration a vocation à inclure des clauses répondant mieux aux attentes de chaque partie et, partant, juge utile d'adapter et de personnaliser le contrat lors de sa conclusion pour qu'il corresponde aux aspirations de chacun ;

**JUGE NÉCESSAIRE** d'inclure dans le RIN, au-delà des clauses obligatoires ou prohibées, des exemples de clauses facultatives, propres à encourager les parties à discuter de leurs modalités d'exercice, ambitions et besoins ;

**CONSIDÈRE** que la rencontre annuelle prévue à l'article 14.3.3 du RIN est insuffisamment normée, ce qui peut nuire à l'objectif de dialogue et d'évolution du collaborateur, au cours de l'exécution du contrat ;

**POURSUIT** sa réflexion sur la sécurisation du paiement des rétrocessions d'honoraires, sur l'opportunité de généraliser les barèmes des rétrocessions d'honoraires minimales, et sur la reconnaissance de l'apport d'affaires entre avocats ;

**ENTEND** les aspirations à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, et juge opportun d'initier un débat sur l'opportunité d'allonger le temps de repos rémunéré des collaborateurs et de réaffirmer plus fortement leur droit à la déconnexion ;

**ADOPTE** en conséquence :

- un modèle de grille d'entretien, qui comporte les différents sujets qui pourront être évoqués lors de la rencontre annuelle, permettant à chacune des parties d'anticiper cette rencontre, de la préparer objectivement, afin que l'échange soit le plus constructif possible ;
- des recommandations de rédaction des clauses d'intéressement ;

**MODIFIE** en conséquence l'article 14 du RIN comme suit :

#### « 14.3.1 STRUCTURE DU CONTRAT

[...]

Le contrat de l'avocat collaborateur libéral ou salarié doit également prévoir les conditions garantissant :

- **la visibilité du collaborateur au sein du cabinet et vis-à-vis des tiers ;**
- le droit à la formation au titre de la formation continue et de l'acquisition d'une spécialisation notamment ;
- le secret professionnel et l'indépendance qu'implique le serment d'avocat ;
- la faculté de demander à être déchargé d'une mission contraire à sa conscience ;
- la possibilité pour l'avocat collaborateur libéral de constituer et développer une clientèle personnelle, sans contrepartie financière ;
- le respect du principe de délicatesse dans l'usage des outils numériques, **et le droit à la déconnexion.**

**Le contrat peut notamment prévoir :**

- **un préambule exposant les motivations des parties lors de la conclusion du contrat ;**
- **une clause détaillant la partie variable de la rétrocession d'honoraires, qui s'ajoute à la partie fixe de celle-ci ;**
- **une clause établissant un niveau de responsabilité particulier pour le collaborateur, le cas échéant sous un titre spécifique, précisant des modalités d'exercice propres et les éventuelles obligations réciproques attachées à celui-ci.**

Le contrat ne peut comporter de clauses : [...]

#### « 14.3.3 RENCONTRE ANNUELLE ENTRE LES PARTIES

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.

***Afin que chaque partie soit en mesure de préparer cet échange, la rencontre annuelle doit être planifiée en tant que telle, chaque partie pouvant proposer en amont les thèmes qui seront alors évoqués.***

\* \*

Fait à Paris le 10 avril 2026

Ces dispositions s'appliquent aux contrats de collaboration en cours à la date de publication au Journal officiel de la présente décision à caractère normatif, ainsi qu'à ceux conclus postérieurement.

**Conseil national des barreaux**

Résolution concernant le projet de décision à caractère normatif n° 2025-002 relatif à l'attractivité de la collaboration  
Adoptée par l'Assemblée générale du 10 avril 2026

---

## **Annexe 2 – Résultats du baromètre 2024 « Emploi et recrutement des avocats »**

---

[https://www.cnb.avocat.fr/sites/default/files/documents/enquete\\_emploi\\_avocats\\_2024 -  
\\_viavoice\\_pour\\_le\\_cnb.pdf](https://www.cnb.avocat.fr/sites/default/files/documents/enquete_emploi_avocats_2024_-_viavoice_pour_le_cnb.pdf)

## Annexe 3 – Résultats de l'enquête collaboration 2023

---

<https://www.cnb.avocat.fr/fr/etudes-observatoire/enquete-collaboration-des-travaux-pour-realiser-un-etat-des-lieux-detaille-de-ce-mode-dexercice>

## Annexe 4 – Rencontre annuelle – Modèle de grille

### Modèle de grille (Rencontre annuelle)

Le présent document constitue une trame destinée à accompagner la tenue de la rencontre annuelle prévue à l'article 14.3.3 du Règlement Intérieur National (RIN).

Cette rencontre est l'occasion pour les parties de faire le point sur les conditions d'exercice, la relation de travail et les perspectives d'évolution de la collaboration.

Chaque partie peut s'appuyer sur ce document pour préparer la rencontre. Les différents axes proposés servent de guide de réflexion afin de structurer les échanges, d'exprimer ses attentes et d'alimenter un dialogue constructif.

Il s'agit d'un outil interne et non contractuel, pouvant être utilisé de manière souple, en tout ou partie. Il n'a pas vocation à être archivé par le cabinet ni à constituer un document officiel.

L'usage de cette trame est laissé à l'initiative des parties, qui peuvent l'adapter aux spécificités de leur collaboration, dans un esprit de transparence, de confiance et de respect mutuel.

Relation de collaboration et communication

Qualité de la relation professionnelle	
Point à aborder	Commentaires
Communication, écoute, fluidité des échanges :	
Degré de confiance et de reconnaissance :	
Ressenti sur la collaboration :	

Intégration dans la structure	
Point à aborder	Commentaires
Place dans le cabinet :	

Contributions au rayonnement du cabinet, à la veille juridique, à la communication :	
Coordination dans le travail :	

## Conditions d'exercice et organisation du travail

Conditions générales de travail	
Point à aborder	Commentaires
Charge de travail globale :	
Indépendance et conscience professionnelle :	
Moyens mis à disposition par le cabinet :	
Degré d'autonomie dans l'organisation du travail :	

Rémunération	
Point à aborder	Commentaires
Rétrocession :	
Rémunération variable :	
Autres avantages :	

--	--

Équilibre professionnel – Développement de la clientèle personnelle	
Point à aborder	Commentaires
Satisfaction sur le temps consacré à la clientèle personnelle :	
Niveau d'autonomie / articulation avec l'activité du cabinet :	
Difficultés rencontrées / accompagnement souhaité :	

Équilibre professionnel – Vie privée	
Point à aborder	Commentaires
Autonomie dans l'organisation de son temps de travail :	
Autonomie dans l'organisation de son lieu de travail :	
Effectivité des repos rémunérés :	
Évolutions envisagées :	

Activités et compétences professionnelles

Activité de l'année écoulée	
Point à aborder	Commentaires
Dossiers marquants ou complexes :	
Éléments de satisfaction / réussites :	
Obstacles rencontrés et solutions trouvées :	

Positionnement et montée en compétences	
Point à aborder	Commentaires
Autonomie sur les dossiers / Rôle dans l'équipe :	
Accès à la relation client / Participation stratégique :	
Visibilité interne et externe :	
Formations suivies / formations souhaitées :	
Démarche de spécialisation :	

## Objectifs et perspectives

Objectifs pour l'année à venir	
Point à aborder	Commentaires
Développement de l'activité / Axes de progression :	
Responsabilités nouvelles envisagées ou souhaitées :	

Perspectives à moyen et long terme	
Point à aborder	Commentaires
Projet professionnel :	
Possibilités d'évolution :	
Obstacles rencontrés et solutions trouvées :	

Attentes réciproques	
Point à aborder	Commentaires
Ce que le collaborateur attend du cabinet	
Ce que le cabinet attend du collaborateur	

## Notes libres

---

*(Espace pour toute réflexion, remarque ou souhait non abordé précédemment)*

## **Annexe 5 – Clauses d'intéressement – Recommandations & bonnes pratiques**

---

Le présent document a pour objet de proposer cinq recommandations de rédaction des clauses d'intéressement, lorsque celles-ci intègrent un contrat de collaboration, ou un avenant à ce dernier.

Il est fortement recommandé que l'intéressement des collaborateurs soit discuté entre les parties au contrat, et prévisible.

Cela ne saurait exclure les gratifications spontanées, versées par le cabinet, lorsque celles-ci sont décorrélées des résultats du collaborateurs, et lorsqu'elles ne relèvent pas d'un intéressement déguisé, ou d'objectifs non écrits.

#### *L'intéressement, objet d'un accord*

En premier lieu, il est fortement recommandé que la clause d'intéressement ayant vocation à intégrer le contrat de collaboration, ou à faire l'objet d'un avenant, résulte d'un accord entre les parties, et ne soit pas imposée unilatéralement par le cabinet au collaborateur, sans discussion préalable.

#### *L'intéressement, objet d'une clause écrite*

La rédaction d'un écrit se justifie pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, pour des finalités probatoires évidentes, l'écrit permet de figer l'accord des parties, et de s'assurer de sa force obligatoire, comme de son contenu obligationnel.

Ensuite, comme il sera vu ci-après, l'écrit permet de s'assurer du caractère contrôlable de la clause.

Enfin, l'écrit est de nature à éviter nombre de difficultés d'interprétation qui, en l'absence d'écrit, ne pourront se baser que sur la mémoire individuelle et/ou commune des parties.

#### *L'intéressement, objet d'un écrit, objet d'un contrôle, a priori, et a posteriori.*

Le contrôle *a priori*, de la clause d'intéressement contenue dans un écrit, permet la vérification par le Conseil de l'Ordre, de sa conformité à nos principes professionnels.

L'intégration d'une part variable, sous la forme d'un intéressement, ne doit notamment pas permettre de prévoir une part fixe en-deçà des minima ordinaires.

L'application de la clause d'intéressement, intégrée dans un contrat de collaboration libérale, ne doit pas aboutir à une situation de salariat déguisé, en lui imposant des contraintes (ex. : un nombre minimum excessif d'heures facturables par jour ou par semaine) ne lui permettant pas de développer une clientèle personnelle.

Conformément à l'article 133 du Décret du 27 novembre 1991, si le contrôle *a priori* intervient logiquement lors de la conclusion du contrat de collaboration, intégrant une telle clause, il convient de rappeler que l'adoption d'une telle clause dans un acte modificatif en cours d'exécution du contrat sera également soumise à ce contrôle.

Le contrôle *a posteriori* permettra, quant à lui, de s'assurer de la bonne exécution de cette clause, de son respect par les parties, tout comme de l'absence de modification unilatérale de ses conditions d'application.

#### *L'intéressement, un mécanisme prévisible et clair*

Le mode de calcul d'une clause d'intéressement doit être prévisible et clair, afin d'éviter la naissance de contentieux sur son interprétation. Ce mode de calcul doit notamment prévoir les seuils de déclenchement, le taux (fixe, proportionnel) et l'assiette de ce taux. Il doit permettre d'affecter les tâches, notamment lorsque le travail est partagé entre plusieurs intervenants.

Afin que la clause soit effective, il convient également de permettre au collaborateur de vérifier les chiffres.

Si le déclenchement de la clause repose sur un critère précis, il est recommandé de choisir un critère sur lequel le collaborateur a une prise :

S'il s'agit du chiffre d'affaires facturé, en l'intégrant dans les échanges sur la détermination des honoraires ;  
S'il s'agit du chiffre d'affaires encaissé, en lui laissant l'opportunité d'agir sur les modalités de recouvrement de l'honoraire.

---

Il convient aussi d'éviter les doubles seuils (seuil à compter duquel l'intéressement serait déclenché, en sus du seuil au-delà duquel il serait calculé).

*L'intéressement rémunérant les efforts, tant individuels, que collectifs, du collaborateur*

Il convient d'être vigilant sur une individualisation exclusive de l'intéressement, sans prise en considération de la réalisation de certains travaux au bénéfice du cabinet. A ce titre, il convient d'être particulièrement attentif à ce que certaines diligences accomplies par les collaborateurs, peu rémunératrices, ne diminuent pas de façon importante le montant de l'intéressement qui leur est alloué.

Il semble ainsi sain de prévoir, que l'intéressement puisse être calculé en fonction de critères, basés, d'une part, sur la performance individuelle du collaborateur, et d'autre part, sur la performance d'une équipe, ou du cabinet dans son ensemble.

Il paraît également prudent de valoriser ce qui n'est pas, ou peu facturable, mais chronophage pour un collaborateur, et bénéfique pour le cabinet dans son ensemble (ex. : rédaction d'article, traitement de dossiers *pro bono*, dossiers peu rémunérateurs afin de fidéliser des clients institutionnels...), par le jeu de mécanismes correctifs.

La commission collaboration propose d'introduire, au sein de l'article 14.3.1 du RIN, dédié à la structure du contrat, un nouvel alinéa relatif aux éléments facultatifs, au sein desquels serait intégré la clause d'intéressement.

L'ensemble des recommandations susvisées sont regroupées sous la forme d'une liste, qui figure en annexe du présent rapport.

---

**Annexe 6 – Appel à candidatures, Formation en management, 18 septembre 2025**

---

**APPEL D'OFFRES  
FORMATEUR EN MANAGEMENT****– Formation des avocats en management –**

**Objet :** Recherche d'un formateur pour dispenser un module de formation sur le management des cabinets d'avocats.

**Public visé :** La formation envisagée vise les avocats, quelle que soit leur mode d'exercice, et en particulier les parties à un contrat de collaboration libérale voire salariée.

**Contexte et objectifs**

La commission Collaboration du Conseil national des barreaux [la commission], présidée par Pierre Brasquies, mène des travaux sur l'attractivité de la collaboration. Il est apparu que les cabinets, et les collaborateurs, étaient en demande de formations de management =, ce qui peut nuire à la qualité des relations entre les membres du cabinet, mais que l'offre de formation en la matière demeurerait insuffisante.

Aussi, la commission souhaite intégrer un module de formation au management, destiné principalement aux cabinets et aux collaborateurs, à la formation qu'elle propose de façon récurrente sur le contrat de collaboration.

L'objectif est de renforcer la cohésion, la performance collective et la clarté des rôles au sein du cabinet, tout en intégrant les spécificités de la collaboration libérale et les enjeux propres à la profession d'avocat.

Cette formation vise ainsi à améliorer la gestion des cabinets d'avocats et à renforcer les compétences managériales des avocats associés et collaborateurs.

**Public cible**

La formation s'adressera à des avocats associés et collaborateurs, expérimentés ou en début de carrière, souhaitant optimiser leur pratique managériale et leur intégration au sein d'un cabinet.

**Thématiques à aborder**

Le formateur retenu devra développer les thèmes suivants, en les adaptant aux réalités des cabinets d'avocats et en tenant compte de la déontologie de la profession :

**Management du cabinet**

Stratégies et pratiques pour une gestion efficace du cabinet.  
Développement d'une identité collective au sein du cabinet.

**Relations avocat collaborant / avocat collaborateur**

Optimisation de la relation par une clarification des rôles, des attentes réciproques et une gestion des potentielles tensions. Cet aspect doit être abordé sous les angles professionnels, psychologiques et déontologiques.

**Spécificités de la collaboration libérale**

Articulation entre activités internes et externes des collaborateurs (activités institutionnelles, ordinaires, syndicales, notamment), gestion de la clientèle personnelle, répartition de l'activité entre le cabinet et la clientèle personnelle.

### **Communication interne**

Stratégies et techniques pour améliorer la communication et la perception des activités de chacun (transparence, partage d'informations, etc.).

### **Évolution du collaborateur**

La collaboration vue comme une étape de carrière.

Accompagnement du collaborateur dans son parcours professionnel, intégration progressive (reconnaissance de ses compétences et performances).

### **Performance générale du cabinet**

Indicateurs et méthodes d'évaluation de la performance du cabinet en vue d'une amélioration continue.

### **Cohésion et confiance collective pour un travail commun**

Renforcement des relations et de la cohésion au sein du cabinet par la promotion du travail d'équipe, la bonne gestion des conflits, la construction d'une culture commune.

### **Vision et identité du cabinet**

Développement d'une culture de confiance et de collaboration au sein du cabinet découlant notamment de valeurs partagées, de l'image interne et externe à promouvoir.

### **Processus de prise de décision**

Méthodes en vue de développer une culture de confiance et de collaboration par l'amélioration du processus décisionnel et l'implication des collaborateurs dans ce processus.

### **Etablissement de process de travail en équipe**

Méthodologie, outils collaboratifs, répartition des tâches.

### **Gestion du temps et du stress**

Équilibre vie professionnelle/ vie personnelle, prévention des maladies liées au stress (*burn out*).

### **Définition des objectifs**

Les objectifs doivent être définis individuellement et collectivement,

### **Modalités pratiques**

**Format** : hybride (auditorium du CNB / visioconférence)

**Durée** : 3 heures

**Nombre de participants** : à définir

**Lieu** : Conseil national des barreaux – Auditorium – 180 boulevard Haussmann – 75008 Paris

**Calendrier** : 7 novembre 2025 – après-midi

### **Attentes vis-à-vis du formateur**

Expérience avérée en formation auprès de professionnels du droit ou de secteurs réglementés

---

Capacité à adapter les outils et méthodes de management aux spécificités des cabinets d'avocats  
Pédagogie interactive, alternant théorie, études de cas et mises en situation

### **Contenu de la proposition**

Le candidat devra fournir :

Un curriculum vitae et des références

Une présentation de leur approche pédagogique et des méthodes utilisées

Un programme détaillé de la formation, incluant les supports et outils proposés

Une proposition financière (honoraires, frais de déplacement, etc.)

### **Critères de sélection**

Qualité pédagogique et expérience du formateur

Adéquation du budget et des modalités pratiques

### **Calendrier de l'appel d'offres**

**Date limite de réception des candidatures** : 14 octobre 2025

**Sélection et notification** : 24 octobre 2025

**Signature du contrat** : avant le 31 octobre 2025

Toute offre remise hors délai sera être écartée.

### **Engagements**

#### **Confidentialité**

Le candidat prestataire s'engage à respecter la confidentialité absolue pour ce qui a trait au présent appel à candidatures et au contenu des offres remises et d'une façon générale concernant toute information qui lui serait communiquée à tout moment du déroulement du présent appel à candidatures.

#### **Conditions**

Madame la Présidente du Conseil national des barreaux, Julie Couturier, se réserve la possibilité d'écarter, à tout moment, toute offre remise par un candidat prestataire qui manquerait au respect de ses obligations de confidentialité, qui ferait l'objet d'un conflit d'intérêts ou qui ferait l'objet de questionnement d'ordre éthique ou déontologique.

Madame la Présidente du Conseil national des barreaux se réserve la possibilité d'interrompre le processus de l'appel à candidature, à tout moment, sans que le candidat prestataire puisse prétendre à indemnités.

Madame la Présidente du Conseil national des barreaux se réserve également la possibilité, à tout moment, de modifier tout ou partie du présent appel à candidatures, et notamment à en faire évoluer le contenu, et ce sans que le candidat prestataire ne puisse prétendre à indemnités.

#### **Dispositions diverses**

Madame la Présidente du Conseil national des barreaux se réserve le droit de modifier à tout moment le contenu et le calendrier de cet appel à candidatures, ainsi que d'en suspendre ou d'en arrêter le déroulement ou de le déclarer infructueux.

Les candidats participent à cet appel à candidatures à leurs frais et ne peuvent prétendre à aucune indemnisation en cas d'interruption de la procédure, en cas d'appel à candidatures infructueux ou dans l'hypothèse où leur candidature ne serait pas retenue.

### **Contact et envoi des propositions et devis**

---

Les propositions et questions complémentaires sont à adresser par courriel à [p.brasquies@cnb.avocat.fr](mailto:p.brasquies@cnb.avocat.fr) et [c.prevel@cnb.avocat.fr](mailto:c.prevel@cnb.avocat.fr) – Objet : « Candidature – Formation management cabinet d’avocats »

## Annexe 7 – Chantiers de la collaboration, barreau de Paris, 29 septembre 2022, Palais des Congrès, synthèse des ateliers

# Les chantiers de la collaboration

## *Restitution des ateliers*

*Comme dans beaucoup de secteurs la crise de la Covid-19 et ses conséquences économiques et sociales ont insufflé de nouvelles aspirations et transformé le rapport au travail. Désormais, ce sont les cabinets qui rencontrent des difficultés pour recruter.*

*Les réponses des avocats collaborateurs aux différents questionnaires font état d'au moins trois remarques récurrentes :*

- *Le contrat libéral est souvent pratiqué comme une forme de salariat ;*
- *L'égalité entre les femmes et les hommes dans nombre de cabinet est dénoncé comme une chimère ;*
- *L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des collaborateurs n'est pas jugé satisfaisant.*

*S'ajoutent à ces constats quelques témoignages faisant état de discriminations et de harcèlement sexuel ou moral. Sur ce point, la présente mandature est placée sous le signe de la tolérance zéro.*

*30% des avocats abandonnent la robe avant une décennie d'exercice tandis que de l'autre côté, un grand nombre de cabinets peinent à recruter.*

*Ont été évoquées les thématiques du management au sein des cabinets associées à la question l'évolution de carrière, des conditions d'exercice et des conditions du dialogue intra et interprofessionnel.*

### Management

Le premier constat ayant émergé, est celui d'un besoin de sens accru, d'autonomie et de parcours non linéaire exprimé par les nouvelles générations.

En deuxième lieu, l'autorité des associés des cabinets n'est pas remise en cause, à la condition de s'accompagner d'une véritable légitimité professionnelle et intellectuelle.

Le troisième constat est celui de la nécessité d'une flexibilité de la collaboration libérale, avec toutefois quelques voix discordantes en la matière.

En quatrième lieu, le management n'est pas une science exacte, et il peut être nécessaire de passer par des expérimentations, y compris en remettant l'ouvrage sur le métier si de telles expérimentations échouent.

Les propositions issues de ces constats sont les suivantes :

- Donner de la visibilité aux collaborateurs sur leur parcours ;
- Pratiquer un retour d'expérience dans les deux sens entre les collaborateurs et le cabinet ;
- Former les avocats aux règles de management dès l'EFB et par la suite
- Expliquer aux nouveaux collaborateurs les règles du cabinet, par exemple dans un livret d'accueil correspondant à la réalité ;
- Repérer rapidement les comportements toxiques, les identifier et les traiter en interne.

Le management doit être en mesure d'anticiper les tendances, de dialoguer en permanence avec les collaborateurs et de leur apporter au quotidien la satisfaction et les contreparties. Quelle que soit la taille de la structure, la mise en place d'un forum d'échanges est indispensable pour communiquer en toute transparence et favoriser le collectif. La perte du collectif est un constat déploré tant du côté des collaborateurs que des cabinets, suite notamment aux différents confinements.

## Équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle

Différents constats ont été posés dans cet atelier, notamment ceux de l'accroissement de la charge de travail entraînant un déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, de l'accélération du travail qui s'intensifie avec les nouvelles technologies, de la désintermédiation et de la diversification des tâches confiées aux collaborateurs.

Parmi les pistes évoquées pour améliorer les conditions de travail des collaborateurs, figurent :

- L'augmentation de la période de congés payés à six voire sept semaines en fonction de la capacité financière des cabinets ;
- La création au sein des cabinets d'un espace de dialogue sur le bien-être sur une base semestrielle ou annuelle ;
- La nécessité de définir la notion de « temps consacré à la collaboration », laquelle n'est pas définie par les textes.

## Mobilité professionnelle et départ de la profession

Cet atelier a donné l'occasion à deux anciennes avocates d'apporter leur témoignage. Dans le premier cas, la mobilité a été choisie et même sollicitée. À l'inverse, la seconde expérience s'est conclue sur un dégoût de la profession à la suite de stages et collaborations difficiles.

Dans une grande majorité de ces comportements déviants des cabinets, la formation du management laissait à désirer. Cette formation s'impose non seulement à l'école mais tout au long de la carrière d'un avocat qui fait appel à des stagiaires et/ou des collaborateurs.

Il apparaît en outre indispensable que tous les cabinets installent un espace de dialogue régulier.

Cela étant, la mobilité des avocats vers les directions juridiques semble être désormais une tendance irréversible ne serait-ce que pour des questions d'équilibre vie privée/vie professionnelle et du fait que les carrières linéaires sont moins prisées par la nouvelle génération.

L'enjeu pour notre barreau et notre profession est de rester attractive et d'accompagner ceux qui le souhaitent dans cette mobilité tant lors de leur départ que de leur retour dans les cabinets.

## Tribunal médiatique et saisine des instances

Cet atelier a été l'occasion de rappeler l'importance du contradictoire et que les médias ne pouvaient être la seule voie. Il a été reconnu que la création de la COMHADIS représentait une réelle évolution pour les personnes victimes de harcèlement, discrimination, agissements et propos sexistes. Pour autant, le constat d'une impunité persistante et de la crainte des représailles a également été posé.

Il est à déplorer que certains élèves avocats envisagent de s'installer directement : l'installation doit rester un choix effectif et non la renonciation à un mode d'exercice.

Des propositions ont porté sur la forme même de la COMHADIS et la question de savoir s'il ne fallait pas la réformer pour la rendre indépendante de l'Ordre ou pour qu'elle devienne une commission Collaboration associant collaborateurs et collaborants, sur le modèle d'un conseil de prud'hommes.

Les axes principaux de réflexion sont les suivants :

1. La sensibilisation : il convient de poursuivre le travail de sensibilisation entamé et de s'adjoindre les compétences de psychologues. De même, il a été soulevé l'idée d'organiser des événements en week-end afin de permettre à tous d'y participer et de permettre une libération de la parole ;

2. La formation : outre celle assurée des membres de la COMHADIS, il est aujourd'hui nécessaire d'approfondir la formation tant des référents EFB que des membres du Conseil de l'Ordre et anciens membres qui interviennent dans le règlement des litiges et en matière disciplinaire ;
3. La communication : il a été pointé la nécessité de la publicité des décisions disciplinaires mais également l'utile réflexion à entamer sur la levée de la confidentialité de l'avis rendu par la COMHADIS, tant des référents EFB que de chaque membre du Conseil de l'Ordre et de la COMHADIS.

## Agir contre le harcèlement et les discriminations

Plus que la sanction, la prévention des comportements de discrimination et de harcèlement est indispensable. Outre le harcèlement en provenance de la hiérarchie, il existe aussi un harcèlement de nature transversale.

Certains cabinets ont mis en place une grille d'auto-évaluation de leurs organisations, sur le modèle de celles pratiquées dans le domaine de la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme. Une grille d'auto-évaluation pourrait être proposée à tous les cabinets.

Il est essentiel d'accompagner tous types de changements afin qu'ils soient compris par les membres du cabinet et d'éviter les comportements déviants.

De même, il importe de déculpabiliser les victimes. Enfin, la mise en cause de la responsabilité des structures d'exercice sur le plan disciplinaire dans l'omerta a été évoquée, sur le modèle de la responsabilité pénale des personnes morales.

## Égalité professionnelle et parentalité

Il a été fait le constat d'une inégalité liée à la parentalité, pesant principalement sur les femmes. Toutefois, la parentalité doit évoluer d'une conception restrictive du seul congé maternité vers une prise en compte de toutes les formes de parentalité.

Globalement, il a été observé que les grands cabinets français et anglo-saxons étaient plutôt vertueux. En revanche, pour les petites et moyennes structures, un congé parentalité représente un coût élevé, rendant difficile le maintien d'une rétrocession d'honoraires tout en continuant à générer un chiffre d'affaires suffisant. Sur ce dernier point, il existe une inégalité de traitement en matière d'indemnités journalières versées par la CPAM entre les salariés et les collaborateurs pendant le congé parentalité.

La pénurie des modes de garde a été pointée. De ce fait, de jeunes parents, particulièrement les femmes, quittent la profession.

Les inégalités relatives au crédit d'impôt entre les grandes structures employant des salariés, et les avocats exerçant à titre individuel ou dans de petites et moyennes structures, ont été signalées à la ministre Isabelle Rome.

L'organisation des modes de garde des enfants en bas âge, en raison des horaires d'un avocat, est difficilement conciliable avec celle d'une crèche. Le coût des modes de gardes, principalement à domicile pour un avocat ou une avocate, se révèle excessif.

En outre, il est nécessaire de garantir que le congé est réellement pris par le collaborateur ou la collaboratrice qui doit continuer de bénéficier du paiement de ses factures par le cabinet.

Ont été mis en parallèle la prise en charge du congé maternité et paternité et le nombre très faible de femmes associées par rapport à la globalité des avocats. Face à cette situation, un grand nombre de collaboratrices brillantes et prometteuses quittent la profession après quelques années.

Pour assurer une égalité professionnelle, il serait opportun de :

- Mettre en place une grille des rémunérations pour éviter la discrimination au retour de congé maternité ;
- Concevoir des parcours annuels d'association entre les associés et les collaboratrices ;
- Permettre à tous les collaborateurs et collaboratrices, pas seulement les femmes, de prendre leur congé parentalité ;
- Mettre en place des horaires aménagés aussi bien pour les hommes que pour les femmes.

## Difficultés de recrutement et de trouver une collaboration

Cet atelier a mis en avant le changement de perception des jeunes avocats, dans le sens d'une revalorisation de la profession de juriste d'entreprise par rapport à celle d'avocat. Il faut par conséquent s'interroger sur les avantages que les jeunes collaborateurs peuvent trouver au métier de juriste d'entreprise.

Le deuxième constat est celui d'une incertitude sur l'évolution de la carrière de collaborateur.

En troisième lieu, il existe une méconnaissance par les collaborateurs, de la diversité du barreau et des structures susceptibles de les embaucher. Ces difficultés sont accrues par l'hyperspécialisation des jeunes collaborateurs, accroissant l'inadéquation entre l'offre et la demande.

A été souligné le fait que la chute d'attractivité s'accroît face aux désirs nouveaux d'une génération. L'une des valeurs fortes pour les jeunes avocats est celle de l'entrepreneuriat. Le défi pour les cabinets est aussi d'inciter les jeunes collaborateurs à rester, en particulier en leur donnant du sens pour qu'ils accomplissent toute leur carrière au sein du même cabinet.

Enfin, la nécessité pour les cabinets d'innover et de trouver des solutions RSE pour être attractifs a été pointée, à l'instar des *start-uppers*.

Quelques propositions ont émergé :

- Le suivi par les managers du cabinet d'une formation au management ;
- Inciter les managers à donner du sens à l'activité de collaborateur au sein de la structure ;
- Effectuer une présentation de la diversité des métiers de l'avocat au plus tôt (et au plus tard au sein de l'EFB) ;
- Le développement du statut de l'avocat salarié ;
- L'amélioration de la présentation des offres de recrutement des cabinets d'avocats ;
- Le retour du stage.

## Évolution et management de carrière

Sur le thème de l'évolution de carrière, il a été insisté sur l'importance, pour les jeunes avocats, de travailler en cabinet pendant un certain temps (4 ans environ), avant de rechercher d'autres opportunités et de faire valoir leur expérience sur le marché.

De même, il est essentiel pour un jeune avocat de faire son « marketing personnel » en assistant à des séminaires, en écrivant des articles et plus généralement, en se constituant un réseau.

Pour les jeunes collaborateurs, la perspective de l'association paraît lointaine. Quoi qu'il en soit, la transparence en matière de carrière des collaborateurs et de perspectives d'association est essentielle.

Concernant le parcours en entreprise, de belles carrières s'ouvrent aux avocats qui souhaitent quitter la profession au sein des entreprises et des grands groupes qui viennent rechercher les directeurs juridiques au sein de la profession d'avocat. A cet égard la pratique de l'anglais est très importante dans les directions juridiques des grands groupes.

L'expérience entrepreneuriale qui peut se faire après quelques années d'exercice peut être assez gratifiante et stimulante.

Il a aussi été indiqué qu'il est assez risqué pour les collaborateurs de quitter le pratique du droit qui est une véritable compétence, quelle que soit la spécialité.

## Fidélisation des collaborateurs pour les cabinets et développement de la clientèle personnelle

Les participants à l'atelier ont plébiscité le lien existant à leur sens entre fidélisation du collaborateur et développement de sa clientèle personnelle.

De nombreux collaborateurs et élèves avocats étaient présents et ont pris la parole dans cet atelier.

Le constat a été fait par plusieurs Cabinets présents qu'il leur apparaissait que l'aide apportée au jeune collaborateur dans le développement de sa clientèle personnelle, constituait aussi un moyen de le fidéliser.

C'est également pour les Cabinets un moyen de renforcer les compétences du collaborateur dans le traitement des dossiers.

Pour favoriser le développement de clientèle personnelle, les collaborateurs ont fait part de leur demande d'être au mieux associés à toutes les étapes de gestion d'un dossier du Cabinet, en terme stratégique, relation client mais également facturation pour être plus efficaces dans leurs dossiers personnels, et apprendre.

Le collaborant a donc tout intérêt à être disponible pour intégrer le jeune collaborateur à toutes les étapes, notamment pour la gestion d'un dossier, la stratégie à adopter et la facturation des clients.

Pour fidéliser les collaborateurs, la qualité de la formation, y compris en matière de développement de la clientèle personnelle, ainsi que l'information et l'échange sont essentiels. La tenue d'entretiens réguliers entre collaborants et collaborateurs semble vraiment importante tant pour l'évolution et la fidélisation dans la structure que pour l'amélioration du développement d'une clientèle personnelle.

A l'occasion de cet atelier a été émise l'idée d'un allongement des congés rémunérés de six voire sept semaines, déjà pratiqués dans différents cabinets.

Il est également apparu la nécessité d'une réflexion sur la formation des associés des cabinets au management et à l'accompagnement des collaborateurs dans un réel esprit de compagnonnage. La piste du mentorat pourrait également être envisagée pour trouver une aide et un soutien extérieur au Cabinet notamment quand la matière n'est pas celle traitée au sein de la structure.

Enfin, le sujet de l'apport d'affaires et de sa rémunération éventuelle demeure une piste de réflexion.

Le développement de la clientèle personnelle figure au deuxième rang des préoccupations exprimées par les collaborateurs dans les enquêtes, après l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Ces enquêtes font état d'un tiers des collaborateurs empêchés, du fait de leur lourde charge de travail, de développer une clientèle personnelle.

Une attention particulière a été portée sur la notion indispensable de transparence, tant du collaborant que du collaborateur : sur les attendus respectifs, la gestion et la stratégie du dossier, la gestion de la clientèle et la facturation.

La question de la rémunération a également été évoquée, avec des pistes innovantes telles que celle de l'intéressement du collaborateur aux résultats du cabinet en fonction de l'avancement de sa carrière.

*En synthèse est apparue la nécessité de proposer davantage de formations au management et ressources humaines pour les collaborateurs et aussi pour les cabinets.*

*Lors du dernier conseil d'administration de l'EFB, la décision a été prise de modifier les études en déplaçant le module sur la collaboration libérale au moment du stage final, afin qu'il trouve une application concrète.*

*Sur l'égalité et les luttes contre les discriminations, les pistes sont les suivantes :*

- *Poursuivre les efforts de la COMHADIS et accroître la communication autour de cette commission ;*
- *Aboutir à davantage de transparence et mieux communiquer sur les décisions disciplinaires, dans le respect de la confidentialité ;*
- *Mettre en place une autoévaluation des cabinets sur le modèle de la lutte contre le blanchiment ;*
- *Etudier la responsabilité collective de la structure qui « laisse faire » en cas de harcèlement et de discrimination.*

*Sur la parentalité, un groupe de travail a été constitué pour obtenir de meilleures prises en charge.*

*L'accent doit être mis au stade de la formation initiale sur les spécificités et les diversités du métier d'avocat pour flécher les secteurs en croissance et inciter les jeunes à se diriger aussi vers les petites et moyennes structures. En outre, une trop grande spécialisation n'est pas recommandée.*

*Une autre piste consiste à proposer un kit de communication « installation » qui permettrait d'améliorer la visibilité des avocats. Il convient aussi de proposer davantage de formations à l'entrepreneuriat ainsi qu'à la négociation des honoraires et à la facturation.*

*Sur l'égalité, des formations faisant intervenir des psychologues pourraient permettre aux femmes de prendre conscience des autolimitations existantes.*

*Enfin, le mentorat sera mis en place au niveau du barreau, afin de permettre aux jeunes collaborateurs de rechercher un référent-conseil extérieur expérimenté.*

## **Annexe 8 – Tableau comparatif des différentes professions juridiques et judiciaires**



### **ATTRACTIVITE DE LA COLLABORATION Repos rémunérés - Comparaison entre les différentes professions juridiques et judiciaires**

Profession	Statut	Repos rémunérés	Références
AVOCAT COLLABORATEUR LIBERAL	Indépendant	5 semaines sauf meilleur accord	14.3.1 Règlement Intérieur National
AVOCAT COLLABORATEUR SALARIE	Salarié	<p>Statut cadre au forfait jours, soit 218 jours travaillés, revenant à un peu plus de 6 semaines de repos rémunérés.</p> <p>Entre 5 et 10 ans d'ancienneté, l'avocat salarié bénéficie de 1 jour de congé supplémentaire et au-delà de 10 ans d'ancienneté, de 2 jours supplémentaires.</p> <p>Congés exceptionnels  <i>En dehors des congés annuels, l'avocat salarié a droit à des congés payés de courte durée pour des événements personnels dans les conditions ci-après :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>mariage de l'avocat salarié : 5 jours ouvrés ;</i></li> <li>• <i>conclusion d'un Pacs par l'avocat salarié : 5 jours ouvrés ;</i></li> <li>• <i>mariage d'un enfant : 2 jours ouvrés ;</i></li> <li>• <i>naissance, ou arrivée d'un enfant en vue de son adoption : 3 jours ouvrés ;</i></li> </ul> <p><i>Les congés ci-dessus pourront être pris dans les 3 semaines qui précéderont ou suivront l'événement.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>décès du conjoint, du partenaire de Pacs ou du concubin : 5 jours ouvrés ;</i></li> <li>• <i>décès d'un enfant : 5 jours ouvrés ;</i></li> <li>• <i>décès d'un autre descendant, d'un ascendant du salarié : 3 jours ouvrés ;</i></li> <li>• <i>décès d'un ascendant ou descendant de son conjoint, de son partenaire de Pacs, ou de son concubin : 3 jours ouvrés ;</i></li> </ul>	L3121-64 Code du travail 5.1, 5.2 Convention collective nationale des cabinets d'avocats (avocats salariés) du 17 février 1995.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>décès d'un frère ou d'une sœur : 3 jours ouvrés ;</li> <li>annonce au salarié de la survenance d'un handicap chez l'enfant : 2 jours ouvrés ;</li> <li>annonce au salarié de la survenance d'un handicap chez son conjoint, son partenaire de Pacs ou son concubin : 2 jours ouvrés.</li> </ul> <p>On entend par ascendant ou descendant les ascendants ou descendants en ligne directe jusqu'au deuxième degré.</p> <p>Ces dispositions ne se cumulent pas avec les avantages de même nature institués par d'autres textes.</p> <p>Toutes autres absences autorisées par l'employeur si elles ne sont pas récupérées d'accord avec lui s'imputeront sur les congés annuels fixés à l'article 5.1.</p>	
JURISTE	Salarié	<p>Statut cadre au forfait jours, soit 218 jours travaillés, revenant à un peu plus de 6 semaines de repos rémunérés.</p> <p>Congés exceptionnels pour événements personnels et/ou familiaux</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mariage ou conclusion d'un pacte civil de solidarité;</li> <li>Mariage d'un enfant;</li> <li>Naissance ;</li> <li>Décès</li> </ul>	L.3141-1, L.3141-3, L.3121-64 Code du travail L.3142-1 et suivants Code du travail
MAGISTRAT	Agent de la fonction publique de catégorie A	45 jours de repos annuel, décomposés entre 25 jours de congés annuels réglementaires et 20 jours de réduction du temps de travail	<p>Ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958</p> <p>Loi organique du 20 novembre 2023</p> <p>Article 2 de l'Arrêté du 27 juin 2006 portant application du décret n° 2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'Etat et dans la magistrature</p>

			à certains magistrats de l'ordre judiciaire  <a href="https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000609165#:~:text=Le%20nombre%20de%20jours%20dont,r%C3%A9duction%20du%20temps%20de%20travail.">https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000609165#:~:text=Le%20nombre%20de%20jours%20dont,r%C3%A9duction%20du%20temps%20de%20travail.</a>
NOTAIRE	Associé (d'une société titulaire de l'Office), individuel (titulaire de l'Office), ou salarié (non-titulaire de l'Office)	30 jours ouvrables, soit 5 semaines de congés.  Les notaires salariés ont la possibilité d'avoir : <ul style="list-style-type: none"> <li>• des absences rémunérées</li> <li>○ décès du conjoint ou du partenaire d'un pacte civil de solidarité : 5 jours ouvrables ;</li> <li>○ décès du père ou de la mère du partenaire d'un pacte civil de solidarité : 1 jour ouvrable ;</li> <li>○ décès d'un grand-parent : 1 jour ouvrable ;</li> <li>○ décès d'un grand-parent, dans le cas où le parent, enfant du grand parent décédé est lui-même décédé : 2 jours ouvrables ;</li> <li>○ décès d'un petit-enfant : 2 jours ouvrables.</li> <li>• des absences sans retenues de salaire : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ mariage ou conclusion d'un pacte civil de solidarité du salarié : 4 jours ouvrables consécutifs, à prendre au moment de l'événement ;</li> <li>○ mariage d'un enfant : 1 jour ouvrable, à prendre au moment de l'événement ;</li> <li>○ naissance d'un enfant : 3 jours ouvrables, à prendre le jour de la naissance de l'enfant ou le 1er jour ouvrable qui suit ;</li> <li>○ accueil au foyer en vue de l'adoption : 3 jours ouvrables, pour le conjoint du futur adoptant ;</li> </ul> </li> </ul>	CCN (article 18) <a href="https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/article/KALIARTI000045808195#KALIARTI000045808195">https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/article/KALIARTI000045808195#KALIARTI000045808195</a>  CCN (avenant n°52 du 13 juillet 2023) <a href="https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/article/KALIARTI000048255754">https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/article/KALIARTI000048255754</a>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ décès du concubin : 3 jours ouvrables ;</li> <li>○ décès d'un enfant : 5 jours ouvrables ou 7 jours ouvrés lorsque l'enfant est âgé de moins de vingt-cinq ans et quel que soit son âge si l'enfant décédé était lui-même parent ou en cas de décès d'une personne âgée de moins de vingt-cinq ans à sa charge effective et permanente ;</li> <li>○ un congé de deuil de 8 jours en cas de décès de son enfant âgé de moins de vingt-cinq ans ou d'une personne âgée de moins de vingt-cinq ans à sa charge effective et permanente ;</li> <li>○ décès du père, de la mère, du père ou de la mère du conjoint : 3 jours ouvrables ;</li> <li>○ décès d'un frère ou d'une sœur : 3 jours ouvrables à prendre au moment de l'événement ;</li> <li>○ annonce de la survenue d'un handicap chez un enfant : 2 jours ouvrables.</li> </ul>	
COMMISSAIRE DE JUSTICE	<p><b>Associé (d'une société titulaire de l'Office), individuel (titulaire de l'Office), ou salarié (non-titulaire de l'Office)</b></p>	<p>30 jours ouvrables, soit 5 semaines de congés.</p> <p>Fidélisation : "La durée du congé annuel est majorée d'un jour ouvrable par période de quatre années de présence dans l'office"</p> <p>Jours de fractionnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ un jour ouvrable lorsque le nombre de jours de congés pris en dehors de cette période est compris entre trois et cinq jours ;</li> <li>○ deux jours ouvrables de congé supplémentaire sont accordés lorsque le nombre de jours de congés pris en dehors de cette période est au moins égal à six ;</li> <li>○ les jours de congé principal dus au-delà de</li> </ul>	<p>5 Articles 28 et suivants de la Convention collective nationale des commissaires de justice et sociétés de ventes volontaires du 16 novembre 2022 - Étendue par arrêté du 10 juillet 2024 JORF 18 juillet 2024 (1)</p> <p><a href="https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALISCTA000047212263/?idConteneur=KALICONT000047802239&amp;origin=list">https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALISCTA000047212263/?idConteneur=KALICONT000047802239&amp;origin=list</a></p>

		<p><i>24 jours ouvrables ne sont pas pris en compte pour l'ouverture de ce droit à complément.</i></p> <p>Congés exceptionnels :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ mariage du salarié : 8 jours ouvrables ;</li><li>○ conclusion d'un Pacs : 8 jours ouvrables ;</li><li>○ naissance ou adoption d'un enfant : 3 jours ouvrables dans la période de 3 semaines entourant la date de la naissance ou de l'adoption ;</li><li>○ mariage d'un enfant : 3 jours ouvrables ;</li><li>○ mariage du père ou de la mère : 1 jour ouvrable dans la période de 3 jours encadrant la date de l'évènement ;</li><li>○ décès du conjoint, du partenaire lié par un Pacs, du concubin : 5 jours ouvrables ;</li><li>○ décès d'un enfant : 5 jours ouvrables. Ce congé se cumule avec le congé de deuil d'une durée de 8 jours calendaires prévu par l'article L. 3142-1-1 du code du travail. Ces jours sont pris lors de la survenance du décès ;</li><li>○ décès d'un ascendant ou descendant (autre que l'enfant) du salarié : 3 jours ouvrables ;</li><li>○ décès d'un ascendant ou descendant de son conjoint, partenaire de ou concubin : 3 jours ouvrables ;</li><li>○ décès d'un frère ou d'une sœur du salarié : 3 jours ouvrables ;</li><li>○ annonce au salarié de la survenance d'un handicap chez son enfant : 3 jours ouvrables ;</li><li>○ annonce au salarié de la survenance d'un handicap chez son conjoint, son partenaire</li></ul>	
--	--	---	--

		<p>de Pacs ou son concubin : 2 jours ouvrables ;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ déménagement : 2 jours ouvrables, dans la limite d'une fois tous les deux ans.</li></ul>	
--	--	---	--

Réponse à consultation – Conseil de

# **l’Ordre du Barreau de Paris Pour une 6<sup>e</sup> semaine de repos rémunérés**

15. 11. 2023

Commission Collaboration de l’UJA de Paris



Conseil de l'Ordre du Barreau de Paris  
Madame la Bâtonnière Julie Couturier  
4 boulevard du Palais  
75001 Paris

Par courriel :  
[christian.dargham@nortonrosefulbright.com](mailto:christian.dargham@nortonrosefulbright.com)  
[c.painblanc@cpsa-avocats.fr](mailto:c.painblanc@cpsa-avocats.fr)

Paris, le 15 novembre 2023

**Objet : Réponse à la consultation relative à l'instauration d'une 6<sup>e</sup> semaine de repos rémunérés**

Madame la Bâtonnière, Chère Consœur,

La Commission Collaboration du Conseil de l'Ordre des avocats du Barreau de Paris nous a interrogés sur l'opportunité d'instaurer une sixième semaine de repos rémunérés au sein du contrat de collaboration libérale.

L'UJA de Paris est favorable à une telle réforme, notre modèle de contrat de collaboration prévoyant cette disposition depuis plusieurs années.

Aujourd'hui, alors que le monde du travail connaît d'importantes évolutions, en lien notamment avec les conséquences de la crise sanitaire, et que notre profession en particulier, directement impactée par ces changements, est en pleine mutation, cette réforme s'avère d'autant plus nécessaire.

L'UJA de Paris a pleinement conscience des craintes exprimées par certaines structures, notamment sur l'impact économique que pourrait avoir une sixième semaine de repos accordée aux collaborateurs.

Ainsi, malgré la position ancienne de l'UJA de Paris sur ce sujet, notre Commission Collaboration a eu à cœur de réétudier en profondeur cette question, à l'aune des problématiques actuelles de notre profession, et en tenant compte des situations multiples qui peuvent exister au sein de notre Barreau.

Compte tenu de l'importance de cette réforme – qui revêt de vrais enjeux de santé au travail, mais également sur le plan social ou encore de lutte contre les inégalités – il nous a semblé indispensable de questionner les craintes et oppositions exprimées dans leur fondement et justifications.

Il ressort cependant, sans ambiguïté, de l'ensemble des études ou enquêtes menées sur l'évaluation de dispositifs d'aménagement du temps de travail que ceux-ci constituent des solutions favorables que ce soit sur le plan économique ou sur le plan social et humain.

Nous vous prions de bien vouloir trouver ci-après nos observations plus détaillées. Nous demeurons naturellement à votre disposition pour tout complément que vous jugerez utile.

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'ORoche'.

Olivia Roche  
*Avocate au Barreau de Paris*  
Présidente de l'UJA de Paris

## **I. QUEL REGARD PORTER SUR LE RAPPORT AU TRAVAIL AU SEIN DE LA PROFESSION D’AVOCAT AUJOURD’HUI ?..... 5**

- **Un temps de travail plus important chez les avocats et les indépendants que chez les cadres salariés ..... 5**
- **L’intensification du travail et le rapport au temps : une source de préoccupation centrale chez les avocats ..... 8**

## **II. POURQUOI LA 6<sup>E</sup> SEMAINE DE REPOS POUR LES COLLABORATEURS EST UNE REFORME NECESSAIRE ET PROFITABLE A TOUS ?..... 10**

- **Un enjeu de santé publique ..... 10**
- **Des retombées économiques positives ..... 11**
- **Un remède à la perte d’attractivité de la profession..... 13**
- **Un enjeu social et de lutte contre les inégalités ..... 15**

## **III. LA 6<sup>E</sup> SEMAINE, UNE MESURE NEUTRE ET FAVORABLE POUR L’ENSEMBLE DE LA PROFESSION 17**

- **Une mesure déjà mise en place dans de nombreux cabinets d’avocats et aux résultats positifs ..... 17**
- **Une mesure sans impact pour l’organisation et l’économie des cabinets 18**
- **Une mesure compatible avec le régime de la collaboration libérale 18**
- **Une mesure devant être combinée à un accompagnement et une sensibilisation des cabinets..... 19**

*« Des aménagements innovants du temps de travail, comme ceux mis en place pendant la crise du COVID-19, peuvent bénéficier à la fois à l'économie, aux entreprises et aux travailleurs, notamment en améliorant la productivité ainsi que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. »*

Organisation Internationale du Travail (OIT)  
Communiqué de presse, 6 janvier 2023

L'Organisation Internationale du Travail (OIT), agence spécialisée de l'ONU, a publié en janvier 2023 un rapport intitulé *Working Time and Work-Life Balance Around the World* (« Temps de travail et équilibre vie professionnelle-vie privée dans le monde ») détaillant une analyse approfondie des rapports entre le temps de travail et, d'une part, le rendement des entreprises et, d'autre part, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des travailleurs.

Sur la base, notamment, de toute une série de nouvelles statistiques, le rapport conclut sans détours qu'*« il existe un grand nombre de preuves montrant que les politiques visant à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée entraînent des gains importants pour les entreprises et cela vient soutenir l'argument selon lequel de telles politiques constituent bien un scénario 'gagnant-gagnant' »*<sup>1</sup> pour les entreprises et les travailleurs.

L'organisation internationale dresse ainsi un tableau de tendances de fond impactant le monde du travail, qui sont pleinement applicables à notre profession, quand bien même son exercice revêt des spécificités.

De fait, notre profession n'est pas épargnée par les constats actuels réalisés par de nombreux observateurs, notamment sur l'accroissement de l'intensité du travail (en lien notamment avec le recours accru aux nouvelles technologies)<sup>2</sup> et le ressenti plus large d'une souffrance au travail, en particulier chez les plus jeunes.

Ces études démontrent qu'une réflexion profonde – et plus large que la seule question de la durée des repos rémunérés – doit être menée par la profession afin de répondre aux enjeux du rapport au temps et au travail des avocats.

La modification du Règlement Intérieur du Barreau de Paris visant à porter à six semaines la durée des repos rémunérés des collaborateurs constituerait ainsi, non seulement une

<sup>1</sup> *Working Time and Work-Life Balance Around the World*, International Labour Organization, Geneva, 2022

<sup>2</sup> 60% des actifs considèrent que leur charge de travail a augmenté au cours des 5 dernières années, sans que cela ne soit lié à la durée effective du travail, « Les Français au travail : dépasser les idées reçues », Institut Montaigne, Enquête Février 2023

réforme attendue et nécessaire au regard des enjeux détaillés ci-après, mais également une première étape de ces réflexions plus larges qui doivent être menées.



## I. Quel regard porter sur le rapport au travail au sein de la profession d'avocat aujourd'hui ?

### • Un temps de travail plus important chez les avocats et les indépendants que chez les cadres salariés

Le XX<sup>e</sup> siècle a été marqué par une régulation croissante et une diminution continue du temps de travail. Un mouvement qui avait déjà été amorcé à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, avec l'interdiction du travail des enfants de moins de 12 ans en 1874 et la limitation du temps de travail des femmes et des enfants de moins de 18 ans à 11 heures par jour à partir de 1892.

Ce mouvement n'a depuis eu de cesse de s'amplifier à travers :

- La loi Millerand du 30 mars 1900, projetant une réduction graduelle du temps de travail à 10 heures par jour en quatre ans ;
- La semaine de 6 jours instituée en 1906 ;
- La semaine de 48 heures instituée en 1919, avec en outre un temps de travail quotidien limité à 8 heures maximum ;
- La réduction du temps de travail hebdomadaire à 40 heures en 1936, outre la création des congés payés par le Front Populaire ;
- L'augmentation du nombre de congés payés à trois semaines, décidée le 27 mars 1956 ;
- Le passage à quatre semaines de congés payés le 2 mai 1968 ;
- Le passage à cinq semaines de congés payés le 16 janvier 1982, avec également une réduction du temps de travail hebdomadaire à 39 heures ;
- Une nouvelle réduction du temps de travail à 35 heures en principe, applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002.

Ce mouvement de réduction du temps de travail n'est pas propre à la France : il concerne tous les pays qualifiés de développés.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises, et même certains états comme la Nouvelle Zélande ou encore l'Islande, réfléchissent à un nouvel abaissement du temps de travail sous la forme d'une semaine de 4 jours / 32 heures de travail, et ce, notamment, afin de redynamiser le marché de l'emploi, et d'améliorer les conditions de vie des salariés.

De nouvelles pratiques et aménagements du temps de travail, encore plus tranchés, se développent fortement les pays notamment anglosaxons et commencent à être intégrés dans de plus en plus d'entreprises françaises, des start-ups aux grands groupes internationaux :

- **Les congés payés illimités** : le salarié peut choisir le nombre de jours de congés dont il estime avoir besoin pour bénéficier d'un bon équilibre vie personnelle / vie professionnelle, en accord avec son manager, selon sa charge de travail et celle de ses collègues ;
- **La semaine de quatre jours**<sup>3</sup> : une enquête<sup>4</sup> a montré que 22% des employeurs en France le proposeraient déjà et que 35% envisageaient de le proposer en 2023.

Ces évolutions, qui se sont accélérées à l'issue du Covid, illustrent que de profondes mutations du monde du travail et du rapport au temps sont en cours.

Du côté des avocats, comme chez les indépendants plus largement, les différentes études montrent que le volume de temps de travail est généralement plus important que chez les salariés : les travailleurs indépendants travaillent en moyenne 41 heures par semaine, contre 37 heures par semaine en moyenne pour les salariés<sup>5</sup>.

À cet égard, il ne peut être nié que le statut de salarié en entreprise présente permet généralement un meilleur équilibre vie personnelle / vie professionnelle, ce qui participe à la perte d'attractivité de notre profession.

L'avocat se redirigeant vers un poste de salarié en entreprise occupera généralement un emploi de cadre supérieur : cet emploi est, dans la grande majorité des entreprises françaises, assorti d'un forfait annuel en jours. Autrement dit, le cadre supérieur se voit appliquer une modalité particulière de prise en compte de son temps de travail : plutôt que d'être calculé en heures de travail, celui-ci est déterminé en jours de travail, et surtout est limité à 218 jours de travail par an<sup>6</sup> (cette limite étant un maximum, souvent abaissée à 216 jours voire 215 dans certaines conventions collectives).

---

<sup>3</sup> OSEZ la semaine de 4 jours !, L'alternative pour allier bien-être et efficacité, Laurent de la Clergerie, Mars 2023

<sup>4</sup> Enquête du Cabinet Robert Half menée en 2022 auprès de 300 dirigeants français

<sup>5</sup> Les Français au travail : dépasser les idées reçues" (Synthèse), Institut Montaigne, Enquête, Février 2023

<sup>6</sup> Article L. 3121-64 du Code du travail

Le salarié cadre en entreprise, soumis à un forfait annuel de 218 jours, voit donc sa durée du travail annuelle limitée à 218. Après déduction des samedis, dimanches, jours fériés tombant un jour ouvré et 25 jours ouvrés de congés payés, le salarié cadre dispose ainsi en plus d’environ 8 jours ouvrés de “jours de repos” (improprement surnommés jours de « RTT »). En additionnant les 5 semaines de congés payés et ces 8 jours de repos environ, [le salarié cadre en entreprise dispose donc a minima de 6 semaines et demi de congés.](#)

[Cette règle est également celle qui s’applique aux avocats collaborateurs salariés.](#)

Chez les collaborateurs libéraux, à l’origine, lorsque a été adoptée la première version du Règlement Intérieur National de la profession d’avocat en 2007, les avocats collaborateurs libéraux bénéficiaient à minima d’« un mois » de repos rémunérés. Il aura fallu attendre une décision à caractère normatif de 2010 pour que les collaborateurs obtiennent « 5 semaines » de repos rémunérés.

Cette disposition n’est naturellement pas applicable aux avocats installés ou associés, mais il semble raisonnable de penser que la moyenne de 5 semaine de repos annuels est applicable à l’ensemble de la profession, quel que soit le mode d’exercice.

Les avocats bénéficient ainsi d’un temps de repos annuel de 39% plus court que celui des cadres en entreprises qui ont un temps de travail et des modes d’exercice généralement équivalents et qui, d’après les études menées par l’INSEE, prennent en moyenne 41 jours de vacances par an (voir tableau ci-après)<sup>7</sup>.

Aux termes de cette même étude, [les non-salariés travaillant dans le tertiaire prenaient en moyenne 41 jours de congés par an, soit 6,8 semaines.](#)

La profession d’avocat compte ainsi parmi celle comptant le moins de jours de repos, avec un niveau d’études pourtant parmi les plus élevés, et que ce soit en comparaison avec des professionnels salariés comparables en termes de statut ou d’activité ou avec des professionnels non-salariés.

---

<sup>7</sup> « En 2010, les salariés ont pris en moyenne six semaines de congé », Vincent Biauxque, Céline Thévenot et Loup Wolff, division Emploi, Insee

	Nombre de jours	Nombre de semaines
<b>Cadres</b>	<b>41</b>	<b>6,8</b>
Cadres de la fonction publique	44	7,4
Ingénieurs et cadres techniques d'entreprises	41	6,8
Cadres administratifs et commerciaux d'entreprises	40	6,6
<b>Professions intermédiaires</b>	<b>41</b>	<b>6,8</b>
Professions intermédiaires de la fonction publique	45	7,5
Professions intermédiaires de la santé et du travail social	44	7,3
Techniciens, contremaîtres, agents de maîtrise	40	6,7
Professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises	37	6,2
<b>Employés</b>	<b>35</b>	<b>5,8</b>
Employés civils et agents de service de la fonction publique	43	7,1
Employés administratifs d'entreprise	36	6,0
Employés de commerce	30	4,9
Personnels des services directs aux particuliers	27	4,5
<b>Ouvriers</b>	<b>32</b>	<b>5,3</b>
Ouvriers qualifiés de type industriel	34	5,7
Chauffeurs, ouvriers qualifiés de la manutention, du magasinage et du transport	33	5,5
Ouvriers non qualifiés de type industriel	32	5,3
Ouvriers qualifiés de type artisanal	32	5,3
Ouvriers non qualifiés de type artisanal ou agricole	28	4,6

• **L’intensification du travail et le rapport au temps : une source de préoccupation centrale chez les avocats**

Si les chiffres montrent que la durée du temps de travail a eu tendance à diminuer du fait des réformes successives, au moins pour ce qui concerne le salariat, (voir Partie 1. A. ci-avant), de nombreuses enquêtes récentes observent que les chamboulements du monde du travail ont en réalité aboutit à une **intensification du travail qui se traduit par une dégradation du rapport des travailleurs à leur emploi**.

L'étude menée en 2023 par l'Institut Montaigne affirme ainsi que « *bien que la durée du travail soit restée stable, une forte majorité des actifs (60 %) considèrent que leur charge de travail a augmenté au cours des 5 dernières années* » et que ce qui est en cause dans ce sentiment d'une charge de travail croissante est lié à une intensification du travail<sup>8</sup>.

En effet, le développement des nouvelles technologies, la recherche de gains de productivité ou encore l'accroissement majeur du management par le chiffre ont abouti à une intensification du travail qui pèse sur les conditions de travail. Les résultats de l'enquête confirment, en outre, à quel point les conditions de travail contemporaines peuvent peser sur le bien-être physique, et encore plus mental, des travailleurs.

D'après ces enquêtes, ces tendances se sont accélérées avec la crise sanitaire qui a fortement impacté l'organisation et les conditions de travail (recours accru aux outils numériques, distance se traduisant par du micro-management, stress, etc.).

Le même regard peut être porté sur la profession d'avocat, connue pour ses horaires importants, et où le rapport au temps est une source de stress incontestable. Déjà en 2016, l'UJA de Paris dans sa contribution aux Etats Généraux de la Collaboration pointait chez les collaborateurs – dont 60% consacrent plus de 9h par jour à l'activité de leur cabinet – une « *préoccupation extrêmement forte liée au temps* »<sup>9</sup>.

Les résultats alarmants de l'enquête menée par Pamplemousse Magazine<sup>10</sup> en mars 2023, en partenariat avec Bordel de Droit et Dalloz, montrent aujourd'hui que :

- 85% des avocats sondés affirment subir un taux conséquent de stress ;
- 52% des avocats estiment avoir déjà été proches du burn-out à cause de la profession ;
- 69 % des collaborateurs estiment que leur cabinet ne met pas suffisamment d'actions en place pour améliorer le bien-être au travail ;
- plus d'un avocat sur 4 déclare arriver «assez souvent» ou «très souvent» au cabinet la boule au ventre.

Parmi les quatre principaux facteurs générant du stress, trois sont en lien direct avec le rapport au temps des avocats sondés :

- la disponibilité immédiate requise (cité par 43% des avocats),
- les horaires de travail/le rythme exigeants (41%), ou encore

---

<sup>8</sup> « Les Français au travail : dépasser les idées reçues », Institut Montaigne, Enquête Février 2023

<sup>9</sup> Les jeunes avocat-e-s et le temps, Contribution de l'UJA de Paris aux Etats Généraux de la Collaboration 2016

<sup>10</sup> 9 [ENQUÊTE] La moitié des avocats proches du burn-out, Pamplemousse Magazine, Bordel de Droit, Dalloz, mars 2023

- la conciliation vie personnelle / vie professionnelle (35%).

La profession a également été marquée par l'arrivée des nouvelles technologies qui a largement bouleversé nos manières d'exercer et de manager et participé, peut-être de manière plus importante encore que dans d'autres secteurs, à une intensification du travail et donc du stress.

L'ensemble de ces constats doit nourrir les débats en cours sur l'opportunité de permettre un temps de repos annuel plus long aux collaborateurs ce qui viendrait, de manière évidente, répondre à ces problématiques qu'on ne peut ignorer, ainsi qu'aux aspirations à un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle exprimées par la majorité des avocats.

## II. Pourquoi la 6<sup>e</sup> semaine de repos pour les collaborateurs est une réforme nécessaire et profitable à tous ?

L'allocation d'une sixième semaine de repos rémunéré pour les collaborateurs libéraux constitue un levier permettant d'améliorer directement l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle chez les avocats, tout en étant profitable pour les cabinets quelle que soit leur structure. Une telle réforme permettrait une évolution "*gagnante-gagnante*" pour l'ensemble de la profession, à l'instar du scénario détaillé par l'OIT (voir [ci-avant](#)).

### . Un enjeu de santé publique

La réduction du temps de travail constitue avant tout un enjeu de santé publique.

Comme présenté ci-avant, les cas de difficultés psychiques liées au travail semblent s'accroître. Selon une enquête de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), 34% des salariés français seraient en situation de « burnout ». Ces chiffres auraient doublé depuis 2020.

Notre profession est particulièrement exposée à ces difficultés sociales et de santé (voir Partie I Section B ci-avant).

Les causes de risques du syndrome d'épuisement professionnel (burnout) sont multiples, néanmoins la « surcharge de travail » et la « pression temporelle » sont des facteurs particulièrement déterminants<sup>11</sup>. En outre, parmi les causes du burnout « *les difficultés de*

---

<sup>11</sup> « Burnout, Faire la différence », Fiche Pratique de l'Assurance Maladie (Ameli)

*conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ont également des répercussions sur la santé des travailleurs »<sup>12</sup>.*

En outre, il a été démontré par plusieurs études que la suractivité professionnelle et le stress en résultant peut conduire à une multiplicité de problèmes de santé tels que des troubles du sommeil, des troubles dépressifs, l'alcoolisme, le diabète ou encore des problèmes cardiaques.

**Notre profession est particulièrement exposée à ces risques.**

Une étude comparative menée dans sept pays européens a ainsi montré qu'un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle permet de limiter les cas d'épuisement professionnel et les risques y afférents. En effet, en ayant davantage de temps de repos, de temps de déconnexion, mais également pour mener des activités sportives ou avoir une alimentation plus saine, les travailleurs sont moins susceptibles de développer ces pathologies liées au travail<sup>13</sup>.

Le caractère libéral de notre profession, en particulier dans le cadre de collaboration, exclut la régulation du temps de travail quotidien ou hebdomadaire. Néanmoins, le fait d'étendre à six semaines la période des repos rémunérés au sein du contrat de collaboration permettrait (i) sur le plan annuel de permettre une simplification de la prise de temps de repos et de déconnexion et (ii) sur un plan plus quotidien, de diminuer les difficultés à la pose de jours « seuls » en cas de difficultés (événements familiaux, etc.).

Cette réforme participerait indéniablement à un meilleur rééquilibrage de la vie professionnelle et personnelle, ce qui constitue un levier direct de lutte contre les phénomènes de santé inquiétants décrits ci-avant et qui impactent notre profession.

#### • Des retombées économiques positives

*« Even if you enjoy your job and work long hours voluntarily, you're simply more likely to make mistakes when you're tired — and most of us tire more easily than we think we do. »*

Harvard Business Review<sup>14</sup>, Ron Friedman, PhD psychologist

L'impact du surmenage au travail sur la santé économique des entreprises n'est plus à démontrer. Depuis le début des années 2000, des études évaluaient le coût financier du

---

<sup>12</sup> Ministère du Travail, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, Institut national de recherche et de sécurité. Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout : mieux comprendre pour mieux agir. Guide d'aide à la prévention. Paris: ministère du Travail; 2015.

<sup>13</sup> "Burnout and health behaviors in health professionals from seven European countries", Pub. Med., Int Arch Occup Environ Health, Octobre 2016

<sup>14</sup> Schedule a 15-Minute Break Before You Burn Out, Ron Friedman, Harvard Business Review, Août 2014

burnout à 200 milliards de dollars par an aux Etats Unis, et 51 milliards d’euros en France en 2006.

Outre le coût financier lié aux pathologies induites par la suractivité, de nombreuses études illustrent le fait que [la productivité diminue lorsque la durée du temps de travail augmente](#).

Ainsi, une étude publiée par John Pencavel, chercheur à l’université de Stanford met en exergue qu’au-delà de 50 heures par semaine, la productivité décline fortement, à tel point qu’au-delà de 55 heures de travail, la productivité est proche de zéro<sup>15</sup>.

Déjà l’économiste David Ricardo développait, en 1817, la théorie des rendements décroissants<sup>16</sup> selon laquelle il y a une perte de productivité au fur et à mesure de l’exploitation.

Il existe, au contraire, [une corrélation positive entre réduction du temps de travail et augmentation de la productivité](#). A titre d’exemple, la société Microsoft a testé, au Japon, la mise en place de la semaine de 4 jours et a constaté une augmentation de la productivité de l’ordre de 40 %<sup>17</sup>.

C’est dans cette optique que d’autres études ont été menées, aboutissant à la conclusion selon laquelle l’octroi d’une sixième semaine de congés aux salariés a un effet nul sur la santé économique d’une entreprise.

En effet, une publication publiée dans l’Harvard Review Business<sup>18</sup>, démontre que le temps passé en dehors du travail (pauses, congés, etc.) stimule la productivité et la créativité et diminue en parallèle le risque d’erreurs et d’accidents.

Sur le plan économique, les entreprises ayant mis en place des aménagements du temps de travail plus favorables à l’équilibre vie professionnelle – vie personnelle ont également constaté une baisse de turnover au sein de leurs effectifs et une fidélisation de leurs collaborateurs.

En conséquence, le fait de permettre plus de temps de repos permet de réduire certaines incidences négatives de la surcharge de travail ou du surmenage et permet au contraire de favoriser des retombées économiques positives et des gains de productivité aux entreprises.

A cet égard, l’étude menée par l’UJA de Paris auprès des cabinets du Barreau de Paris ayant d’ores et déjà instauré une sixième semaine de repos rémunérés confirme un niveau de satisfaction élevé non seulement de la part des collaborateurs en bénéficiant, mais aussi à l’échelle du cabinet et des associés.

Compte tenu de l’intensité horaire liée à notre profession, le fait de bénéficier de temps de repos plus longs permettrait sans aucun doute de favoriser des temps de « recharge »

---

<sup>15</sup> The Productivity of Working Hours, John Pencavel, IZA DP No. 8129, Avril 2014

<sup>16</sup> David Ricardo, Des principes de l’économie politique et de l’impôt, 1817

<sup>17</sup> “Microsoft Japan tested a four-day work week and productivity jumped by 40%”, Kari Paul, The Guardian, 4 novembre 2019

<sup>18</sup> Ron Friedman, Harvard Business Review, Op. Cit.

nécessaires pour un rééquilibrage avec nos vies personnelles et positif pour notre exercice professionnel.

### Un remède à la perte d’attractivité de la profession

Depuis maintenant plusieurs années, la profession d’avocat compte une augmentation du nombre de départs. Dans son rapport d’activité en 2019, la CNBF recensait ces départs croissants :

Stabilité dans la profession - 2000/2019																											
Année	Nouveaux entrants			Départs															Avocats restant en activité								
	F	H	Σ	Avant 3 ans			Entre 3 et 5 ans			Entre 6 et 10 ans			Entre 11 et 15 ans			Entre 16 et 20 ans			Au-delà de 20 ans			Effectif			%		
2000	1 510	996	2 506	76	23	99	152	61	213	144	67	211	92	40	132	79	60	139	-	-	-	967	745	1 712	64,0%	74,8%	68,3%
2001	1 426	1 012	2 438	85	28	113	141	68	209	143	90	233	94	43	137	79	41	120	-	-	-	884	742	1 626	62,0%	73,3%	66,7%
2002	1 555	1 049	2 604	80	37	117	157	55	212	163	76	239	100	55	155	57	41	98	-	-	-	998	785	1 783	64,2%	74,8%	68,5%
2003	1 607	1 046	2 653	85	44	129	163	69	232	122	57	179	111	56	167	53	20	73	-	-	-	1 073	800	1 873	66,8%	76,5%	70,6%
2004	1 607	1 173	2 780	99	42	141	163	71	234	159	86	245	107	60	167	35	19	54	-	-	-	1 044	895	1 939	65,0%	76,3%	69,7%
2005	1 770	1 142	2 912	97	36	133	167	60	227	178	90	268	142	69	211	-	-	-	-	-	-	1 186	887	2 073	67,0%	77,7%	71,2%
2006	2 102	1 287	3 389	96	46	142	204	81	285	238	104	342	165	67	232	-	-	-	-	-	-	1 399	989	2 388	66,6%	76,8%	70,5%
2007	1 188	674	1 862	63	17	80	145	65	210	181	75	256	78	40	118	-	-	-	-	-	-	721	477	1 198	60,7%	70,8%	64,3%
2008	1 888	1 044	2 932	75	46	121	221	71	292	255	106	361	75	27	102	-	-	-	-	-	-	1 262	794	2 056	66,8%	76,1%	70,1%
2009	1 764	927	2 691	78	37	115	159	72	231	236	85	321	34	15	49	-	-	-	-	-	-	1 257	718	1 975	71,3%	77,5%	73,4%
2010	2 123	1 142	3 265	112	54	166	174	83	257	344	105	449	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 493	900	2 393	70,3%	78,8%	73,3%
2011	2 374	1 267	3 641	110	51	161	255	112	367	358	123	481	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 651	981	2 632	69,5%	77,4%	72,3%
2012	2 336	1 171	3 507	129	48	177	269	92	361	282	109	391	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 656	922	2 578	70,9%	78,7%	73,5%
2013	2 314	1 184	3 498	124	52	176	273	93	366	205	61	266	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 712	978	2 690	74,0%	82,6%	76,9%
2014	2 353	1 147	3 500	140	65	205	330	109	439	89	29	118	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 794	944	2 738	76,2%	82,3%	78,2%
2015	2 463	1 237	3 700	166	51	217	359	144	503	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 938	1 042	2 980	78,7%	84,2%	80,5%
2016	2 277	1 267	3 544	136	71	207	255	98	353	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 886	1 098	2 984	82,8%	86,7%	84,2%
2017	2 393	1 302	3 695	153	69	222	125	52	177	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 115	1 181	3 296	88,4%	90,7%	89,2%
2018	2 535	1 325	3 860	200	82	282	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 335	1 243	3 578	92,1%	93,8%	92,7%
2019	2 586	1 344	3 930	76	31	107	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 520	1 313	3 833	97,1%	97,7%	97,3%
Σ	40 171	22 736	62 907	2 180	930	3 110	3 712	1 456	5 168	3 097	1 263	4 360	998	472	1 470	303	181	484	-	-	-	29 881	18 434	48 315	74,4%	81,1%	76,8%

On comptait ainsi, en 2019, 3.545 départs, dont 56,2 % correspondaient à des démissions. Cette statistique a pris une importance significative, à tel point que la chancellerie l’intègre depuis 2020 à son rapport statistique sur la profession d’avocat.

De même, dans son rapport d’activité 2020, la CNBF constatait une diminution du nombre d’inscriptions au barreau des titulaires du CAPA.

	Présents CNBF	Non présents CNBF	Total	Taux d’entrée	Taux de non entrées
2017	2391	1302	3693	64,74%	35,26%
2018	2802	851	3653	76,70%	23,30%
2019	3164	818	3982	79,46%	20,54%
2020	2099	732	2831	74,14%	25,86%
moy sur 4 ans	10456	3703	14159	73,8%	26,2%

Cette tendance, même si elle demeure à ce jour relativement marginale, peut s’expliquer par un désir de plus en plus prononcé des jeunes avocats à trouver un équilibre satisfaisant entre vie privée et vie professionnelle.

Une enquête de Fed Légal pour le Village de la Justice, réalisée en 2014, montrait que 64% des avocats considéraient leur marché d’emploi « atone », que parmi les critères majeurs de choix d’un poste, derrière la rémunération (première préoccupation pour 71% d’entre eux)

60% portent attention aux éléments d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, plus qu'aux perspectives d'évolution (41%)<sup>19</sup>.

Cet équilibre passe notamment par les jours de repos rémunérés accordés aux collaborateurs.

En effet, comme rappelé ci-avant (voir Partie 1 Section A), un comparatif avec le secteur privé démontre qu'aujourd'hui, avec 5 semaines de repos rémunérés, la profession d'avocat est derrière de nombreuses autres professions économiquement comparables.

Il est indéniable qu'un meilleur équilibre vie personnelle - vie professionnelle est à l'origine d'un certain nombre de départs de Consœurs et Confrères de la profession. Or, celles et ceux qui raccrochent la robe se redirigent souvent vers l'entreprise : la comparaison des avantages et désavantages du statut de salarié en entreprise par rapport au statut de collaborateur libéral est donc un élément qui doit être pris en compte.

Accorder une sixième semaine de repos rémunéré dans le cadre du contrat de collaboration libérale constitue ainsi une mesure visant à permettre un rééquilibrage du nombre de jours de repos du collaborateur libéral par rapport à son pendant en entreprise, le juriste salarié cadre. Ce faisant, le statut de salarié en entreprise sera moins intéressant pour qui veut bénéficier d'un meilleur équilibre vie personnelle / vie professionnelle, une aspiration de plus en plus fréquente. La sixième semaine de repos rémunéré présente ainsi un intérêt pour la profession dans son ensemble : en permettant à notre profession d'assurer une meilleure attractivité face aux professions concurrentes, elle participera à lutter contre les départs de la profession.

Le rapport *sur l'avenir de la profession d'avocats*<sup>20</sup> en date du 2 février 2017 remis au Ministère de la Justice concluait déjà que « *la problématique du temps de travail serait d'ailleurs un des motifs principaux de départ de la profession* ». 6 ans plus tard, aucune action concrète n'a été prise à l'échelle du Barreau pour répondre à cette problématique et les départs continuent à s'accroître.

Accorder une sixième semaine de repos rémunérés constituerait un signal fort pour l'ensemble des avocats, en particulier les plus jeunes, sur les changements à l'œuvre pour répondre à leurs aspirations.

---

<sup>19</sup> Rétrocessions et évolutions de carrière en cabinets d'avocats, Enquête, Fed Legal et Village de la Justice, 2014

<sup>20</sup> Rapport sur l'avenir de la profession d'avocats, 2 février 2017, Groupe de travail paritaire et représentatif des diversités de la profession, mené par Kami Haeri

## · Un enjeu social et de lutte contre les inégalités

*« L’avocat du XXIème siècle cherche de nouvelles solutions et de nouveaux modèles pour s’épanouir personnellement sans renoncer à son projet professionnel. »*

Rapport sur l’avenir de la profession d’avocats, 2 février 2017

Déjà dans le rapport *sur l’avenir de la profession d’avocats* précité, le fait de « *mieux concilier vie professionnelle et personnelle* » apparaissait parmi les objectifs principaux poursuivis par les avocats pour « être heureux ». Le rapport pointait ainsi que « *lors des auditions, les jeunes avocats auditionnés ont tous, quel que soit leur domaine d’activité ou leur mode d’exercice, regretté que le temps leur manque* »<sup>21</sup>.

Aujourd’hui de nombreux Consœurs et Confrères font le constat que cinq semaines de repos rémunérés ne suffisent pas pour trouver, sereinement, un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. En effet, ces cinq semaines correspondent au temps minimum pour prendre de « vraies vacances », avec, dans un schéma classique, une vraie coupure l’été de 2 à 3 semaines, 1 à 2 semaine(s) au moment des fêtes de fin d’année, ce qui ne laisse 5 jours soit à poser pour les « imprévus ». Cela signifie que beaucoup de collaborateurs n’ont aucune vraie coupure entre les fêtes de fin d’année et les vacances d’été où ils arrivent épuisés. Ceux qui font au contraire le choix – ou on l’obligation quand ils ont des enfants – de prendre des congés en hiver ou au printemps se trouvent souvent en difficulté pour prendre un jour, lorsque cela est nécessaire à d’autres occasions (décès, problèmes de santé sans avoir un arrêt ou rendez-vous médicaux, déménagement, mariage d’un proche éloigné géographiquement, etc.).

[La sixième semaine de repos rémunérés répond ainsi à un vrai besoin pour permettre à beaucoup de gérer plus sereinement leur vie personnelle, familiale et sociale et ainsi, une diminution, du stress lié à leur travail.](#)

Certains opposants à la sixième semaine arguent du fait que le caractère libéral de la collaboration devrait permettre cette souplesse pour ces “jours en plus”. Cela ne reflète cependant pas la majorité des cas dépeints par les collaborateurs pour qui la prise et même la demande de jours de repos demeurent une source de stress importante. Cela revient, en outre, à (i) partir du postulat que tous les associés managers font preuve d’une telle souplesse et compréhension - ce qui au regard des chiffres rappelés ci-avant n’est manifestement pas le cas et ce malgré le caractère libéral de la collaboration, et (ii) faire peser sur les collaborateurs la charge de “demander” ces jours « en plus » dans des situations parfois déjà difficiles.

Ainsi, l’instauration d’une règle claire accordant une sixième semaine permettrait non une amélioration de l’équilibre vie personnelle – vie professionnelle, mais aussi d’amener une

---

<sup>21</sup> Rapport sur l’avenir de la profession d’avocats, Op. Cit.

meilleure égalité de traitement entre tous les collaborateurs quelles que soient les règles au sein de leur équipe ou la souplesse de leur collaborant.

La sixième semaine serait aussi un moyen essentiel de lutter contre les inégalités et discriminations. Pour rappel, le rapport du Défenseur des Droits et de la FNUJA sur les *Conditions de travail et expériences des discriminations dans la profession d'avocat-e en France* de 2018<sup>22</sup>, faisait état des inégalités et discriminations liées au genre et la parentalité extrêmement importantes au sein de notre profession. D'après le tableau objectif et sans appel dressé par ce rapport :

- Les discriminations au sein de la profession sont genrées : 53% des avocates ont été victimes de discriminations (contre 21% chez les hommes) ;
- Les discriminations touchent plus les avocates ayant un enfant : 69% des femmes de 30-39 ans ayant un enfant ;
- Les taux des d'association demeurent beaucoup moins élevées pour les avocates : 36,9% seulement des associés sont des associées.

Le fait d'instaurer pour toutes et tous une sixième semaine de repos rémunérés permettrait de lisser ces inégalités en favorisant un meilleur équilibre vie professionnelle et vie personnelle. En outre, comme exposé ci-avant, le fait d'avoir ces « jours en plus » faciliterait les difficultés que rencontrent les avocats parents notamment (enfants malades, grèves scolaires ou des crèches, etc.) et qui continuent à peser plus généralement sur les femmes.

Ce moyen était déjà pointé dans la charte du Conseil National des Barreaux sur les discriminations qui indiquait que la recherche d'un équilibre vie professionnelles - vie personnelle ne doit pas être une source d'inégalités en fonction du genre ou de la structure familiale<sup>23</sup>.

La réduction du temps de travail, a ainsi été établi comme un important facteur pour atteindre l'égalité homme/femme dans le milieu professionnel<sup>24</sup> .

De manière générale, à l'instar du *Rapport sur l'avenir de la profession*, qui parlait des moyens d'être un « avocat heureux »<sup>25</sup>, il semble évident que permettre de bénéficier de temps de repos plus réguliers et d'alléger une part du stress de la profession dans son rapport au temps favoriser un meilleur équilibre... pour des avocats plus heureux et épanouis.

---

<sup>22</sup> Conditions de travail et expériences des discriminations dans la profession d'avocat-e en France, Défenseur des Droits et FNUJA, Mai 2018

<sup>23</sup> Charte « responsabilité sociétale des cabinets d'avocats (rsca) », Commission égalité CNB

<sup>24</sup> Working time reduction, work-life balance and gender equality, Agnieszka Piasna, Stan De Spiegelaere in Dynamiques Régionales 2021/1 n°10

<sup>25</sup> Rapport sur l'avenir de la profession d'avocats, Op. Cit.

### III. La 6<sup>e</sup> semaine, une mesure neutre et favorable pour l’ensemble de la profession

#### . Une mesure déjà mise en place dans de nombreux cabinets d’avocats et aux résultats positifs

L’UJA de Paris a mené entre septembre et novembre 2023 une large enquête auprès de nombreux cabinets d’avocats pour déterminer dans quelle mesure et avec quelles conséquences la sixième semaine de repos rémunérés est pratiquée aujourd’hui.

Il ressort de cette enquête que la sixième semaine de repos rémunérés est déjà largement pratiquée, depuis plusieurs années, par de nombreux cabinets de nature très variée :

- **Il s’agit de cabinets de tous domaines** : généraliste, droit de la famille, droit des affaires, droit public, etc. Aucune typologie particulière ne ressort à cet égard de l’enquête réalisée.
- **Il s’agit en outre de structure de taille très variée** : Plus de 60% des cabinets interrogés comptent moins de 5 associés et moins de 5 collaborateurs. En outre, 60% de ces cabinets ne comptent que 2 associés et, au plus, 3 collaborateurs. On compte aussi de nombreux cabinets de taille importantes parmi les cabinets ayant déployé cette mesure.

L’argument souvent avancé pour s’opposer à l’ajout d’une sixième semaine et consistant à la présenter comme étant l’apanage des grandes structures – qui auraient les moyens d’assumer cette charge - est donc démenti par la pratique observée.

L’ensemble des cabinets interrogés exposent que l’ajout d’une sixième de semaine de repos rémunérés est ressenti par les collaborateurs libéraux comme une source de bien-être et un moyen pour eux d’assurer un équilibre vie professionnelle – vie personnelle. Ils se sentent ainsi plus épanouis et investis.

Pour les collaborateurs, l’ajout d’une sixième de semaine est indéniablement perçu comme une source d’attractivité. Ces derniers ont également pu observer que cela n’avait aucun impact économique sur leur cabinet. Le repos supplémentaire dont bénéficient les collaborateurs permet au contraire une meilleure productivité.

## . Une mesure sans impact pour l'organisation et l'économie des cabinets

En prenant en compte un temps total de travail annuel pour un collaborateur de 1200 heures facturées sur 226 jours travaillés, 25 jours de repos rémunérés déduits, le temps facturé par jour s'élève à 5,3 heures. L'ajout de la sixième semaine porterait le nombre de jours travaillés à 221 et le nombre d'heures facturées par jour à 5,4 heures. Cela représente donc une augmentation de 1,9% du temps annuel, soit 0,1 heure par jour en moyenne.

Dès lors, en maintenant des objectifs ou une moyenne horaires ou de facturation équivalents, l'impact de la sixième est absolument négligeable. Les apports tels que décrits ci-dessus sont quant à eux évidents.

Les cabinets ayant répondu à l'enquête de l'UJA de Paris le confirment : loin d'avoir affecté leur économie, l'ajout d'une sixième semaine leur a permis de gagner en productivité (voir Partie III Section A).

Par ailleurs, la sixième semaine de repos rémunérés n'est pas de nature à affecter l'organisation des cabinets dans la mesure où elle est fixée, à l'instar des cinq semaines minimales déjà prévues, d'un commun accord entre les collaborateurs et les collaborateurs. Chacun peut alors organiser en amont la gestion des dossiers dans la perspective de la prise des jours de repos.

## . Une mesure compatible avec le régime de la collaboration libérale

Le caractère libéral de la collaboration ne doit pas éluder la nécessité de prévoir un socle de règles minimales destinées à organiser efficacement les modalités de son exercice. De telles règles n'ont aucunement vocation à créer une forme de salariat. Si tel était le cas, le Règlement Intérieur National et le Règlement Intérieur du Barreau de Paris ne contiendraient aucune stipulation concernant la collaboration libérale.

Le Conseil de l'Ordre de Barreau a réalisé des avancées notables et aujourd'hui complètement normalisées, telles que par exemple le congé parentalité d'un mois pour lequel le Barreau de Paris a été précurseur et ce dont il s'est félicité pendant de longues années. Depuis, la collaboration libérale n'a pas perdu de son essence libérale et les cabinets n'ont pas été bouleversés dans leur économie. Il ne viendrait à l'idée de personne de remettre en cause cette avancée dans les droits acquis par les collaborateurs libéraux, alors qu'il s'agissait à l'époque d'une mesure sociale innovante et décriée par une partie du Barreau.

L'ajout d'une sixième semaine de repos rémunérés ne constitue pas une règle nouvelle mais seulement l'extension de la durée minimale de repos que le Règlement Intérieur National et le Règlement Intérieur du Barreau de Paris ont fixée.

Son allongement ne participerait donc en aucun cas à la création d'une forme de « salarisation » des collaborateurs libéraux. Au contraire, il s'agirait d'une mesure favorisant un meilleur rapport entre les collaborateurs et leurs cabinets, bénéficiaire à tous.

## . Une mesure devant être combinée à un accompagnement et une sensibilisation des cabinets

L'amélioration de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle représente, comme illustré ci-avant, une attente forte des avocats, notamment ceux entrant sur le marché du travail. L'octroi de cette sixième semaine, déjà déployée dans de nombreux cabinets, va ainsi avoir tendance à se développer naturellement et va sans doute s'accélérer vu les transformations en cours dans le marché du travail en général.

Compte tenu de l'impact économique neutre, voire au contraire, positif, une telle mesure est possible pour tous les cabinets, quelle que soit leur taille, structure ou domaine d'activité, sans les mettre en péril.

Une modification du Règlement Intérieur du Barreau de Paris aboutirait à une réforme applicable à l'ensemble des structures et donc à un lissage entre les cabinets. De fait, si les cabinets ne sont pas contraints de mettre en place cette solution, ils risquent de souffrir une concurrence forte et difficile par rapport aux structures qui auront pris ces dispositions.

Or, comme le pointait, dès 2018, notre Confrère Bernard Lamon du cabinet Nouveau monde Avocats dans un article de la Semaine Juridique : « *mes étudiants, même les plus ambitieux, citent l'équilibre vie privée/vie professionnelle comme critère dans l'orientation de leur carrière. Cela risque d'être destructeur pour les cabinets qui ne s'y préparent pas* »<sup>26</sup>.

Nos institutions peuvent accompagner ce changement en sensibilisant les cabinets sur les bénéfices d'une telle mesure et les rassurer sur les aspects économiques. Cela peut – en outre – être l'occasion de mettre en place des mesures de sensibilisation plus larges sur tous les enjeux attachés à cette question, tels que détaillés dans le présent rapport.

Compte tenu, d'une part, des problématiques sérieuses auxquelles la sixième semaine de repos rémunérés vient répondre et, d'autre part, aux retombées positives pour les cabinets, des craintes - manifestement infondées - ne sauraient fonder le refus d'une telle réforme nécessaire, mais elles ne doivent pas être ignorées : il faut y répondre par l'information et la sensibilisation.



---

<sup>26</sup> « La culture du présentisme en cabinets : un modèle à dépasser ? » LA SEMAINE JURIDIQUE - ÉDITION GÉNÉRALE - N° 46 - 12 NOVEMBRE 2018 - © L

95//178

Ce document de travail interne à l'institution et non encore soumis au vote est susceptible de modifications en fonction des débats et délibérations de l'assemblée générale. Il n'a aucun caractère définitif et ne doit en aucun cas être considéré comme un document exprimant la position du Conseil national des barreaux.

*Version arrêtée au 30 mars 2026 à 18h*

## Annexe 10 – Position du SAF Paris sur la 6<sup>e</sup> semaine de repos rémunéré dans les contrats de collaboration libérale, 2023

### Section du Barreau de Paris

#### Position du SAF Paris sur la 6<sup>e</sup> semaine de repos rémunéré dans les contrats de collaboration libérale

Le SAF a pris position depuis 2019 en faveur de la création d'une 6<sup>ème</sup> semaine de repos rémunéré dans le cadre du contrat de collaboration libérale pour les raisons suivantes.

A l'heure actuelle, les collaboratrices et collaborateurs libéraux disposent de 5 semaines de repos rémunéré, ce qui correspond au nombre minimal de congés payés dont disposent les salariés. Pour autant, un certain nombre de considérations justifient d'aller au-delà.

Si l'on se réfère à la dernière enquête du CNB, le temps de travail des collaboratrices et collaborateurs parisiens est le suivant :

Temps global de travail		Total cumulé	Temps consacré au cabinet		Total cumulé
60h et plus	10,50%	<b>10,5%</b>	60h et plus	7,10%	<b>7,1%</b>
Entre 51h et 60h	25,70%	<b>36,2%</b>	Entre 51h et 60h	20,00%	<b>27,1%</b>
Entre 46h et 50h	30,90%	<b>67,1%</b>	Entre 46h et 50h	26,60%	<b>53,7%</b>
Entre 41h et 45h	22,40%	<b>89,5%</b>	Entre 41h et 45h	25,20%	<b>78,9%</b>
Entre 36h et 40h	8,30%	<b>97,8%</b>	Entre 36h et 40h	14,00%	<b>92,9%</b>
Entre 25h et 35h	1,90%	<b>99,7%</b>	Entre 25h et 35h	5,70%	<b>98,6%</b>
Moins de 25h	0,30%	<b>100,0%</b>	Moins de 25h	1,30%	<b>99,9%</b>

Ceci, étant précisé que ces données incluent les temps partiels et que le différentiel entre temps de travail global et temps consacré au cabinet ne s'explique pas uniquement par la clientèle personnelle (formations, comptabilité, démarches administratives, ...).

Ainsi, le temps de travail des collaboratrices et collaborateurs est particulièrement important, deux tiers travaillant plus de 46 h par semaine, un tiers travaillant même plus que 51 h par semaine.

Cette importance du rythme de travail se conjugue avec une importante disponibilité demandée, 39% des collaboratrices et collaborateurs parisiens indiquant travailler régulièrement plus de 5 jours par semaine, parmi lesquels 52,4 % font état d'une contrainte et non d'un choix.

Il est aussi fréquemment demandé aux collaboratrices et collaborateurs d'être joignables en dehors des périodes de travail à proprement parler (repos, congés, ...) et de consulter périodiquement leurs mails en congés, ce qui ne leur permet pas une véritable déconnexion, à la différence du régime applicable aux salariés.

On peut ajouter qu'en pratique, les temps de repos sont bien souvent, en tout ou partie « rattrapés » avant ou après la prise des congés dans l'organisation du travail. En effet, il est fréquent que les collaboratrices et collaborateurs doivent boucler les dossiers avant les congés et rattraper le retard pris après.

Ainsi, la création d'une 6<sup>ème</sup> semaine de repos rémunérée pour les collaboratrices et collaborateurs est pleinement méritée et correspond à un temps de repos nécessaire.

En outre, l'évolution des pratiques fait que de façon globale, la durée des repos augmente, que ce soit dans ou en dehors de la profession. Il est fréquent, par exemple, que les associés prennent au moins

96//178

6 semaines de repos, ce qui correspond tant à un besoin de vacances qu'à la nécessité de répondre à des contraintes familiales.

Cette mesure que nous appelons donc de nos vœux a également le mérite, en l'absence d'augmentation directe des rétrocessions, d'être pleinement soutenable financièrement par les petites et moyennes structures.

Enfin, s'il est certain que « *ce n'est pas en promettant des vacances que nous attirerons nos futurs confrères* »<sup>1</sup>, il s'agit d'un des éléments qui peut être pris en compte dans la décision de poursuivre ou d'arrêter une collaboration libérale, voire de quitter la profession, étant rappelé que 21,5 % des collaboratrices et collaborateurs envisagent de raccrocher la robe à l'issue de leur collaboration.

En effet, les salariés, à situation équivalente sont, comme le rappelle l'avenant n° 15 du 25 mai 2012 relatif au forfait annuel en jours de la convention collective des avocats salariés, en forfait jours. Cela implique qu'ils ne travaillent pas plus de 218 jours par an, soit un peu plus de 6 semaines de repos rémunérés. Cette situation correspond plus généralement à celle des juristes en forfait jour qui disposent parfois même d'un nombre supérieur de jours de repos.

La durée plus faible des temps de repos des collaboratrices et collaborateurs est également source de difficultés pour organiser la garde des enfants pendant les vacances scolaires.

<sup>1</sup> E. Raskin, N. Attias, G. Sauveur, G. Martinet, *La sixième semaine*, gazette du palais, 21 septembre 2023

Il n'y a donc aucune rupture d'égalité au détriment des salariés contrairement à la thèse développée dans l'article précités, étant rappelé que collaborateurs et salariés ne sont pas (ou ne devraient pas être) dans une même situation.

S'agissant de collaboratrices et collaborateurs libéraux, un passage à 6 semaine de congés payés se justifie d'autant plus que le rythme de travail et son intensité sont particulièrement soutenus.

Le SAF est donc pleinement favorable à la création d'une 6<sup>e</sup> semaine de repos rémunéré.

Cela étant, le vote d'une telle mesure ne sera pas suffisant si nos instances ne prennent pas les mesures nécessaires pour s'assurer que cette disposition soit respectée.

À cet égard, nous avons été particulièrement surpris de lire dans le rapport relatif aux contrôles a posteriori des contrats de collaboration les chiffres suivants :

*58,53 % considèrent qu'ils sont libres dans l'organisation de leur travail [...] 86,21 % peuvent prendre l'intégralité de leur repos rémunéré [...]*

*85,37 % indiquent pouvoir développer leur clientèle personnelle mais seulement 34,50 % considèrent avoir le temps pour le faire [...]*

*78 % reçoivent, les deux premières années, une rémunération supérieure au minimum fixé par l'Ordre des avocats du Barreau de Paris [...]*

*27 % ont indiqué travailler plus de cinq jours par semaine*

Sont analysés ainsi :

*« Les réponses à ce premier questionnaire montrent une situation plutôt positive de l'exercice de collaboration à Paris.*

*En effet, la grande majorité des collaborateurs arrive à prendre les repos rémunérés, à ne pas travailler plus de 5 jours par semaine et à se former. [...]*

*Il apparaît que, si le développement de la clientèle par les collaborateurs n'est pas plus important, ce n'est pas parce que ce n'est pas autorisé par le cabinet mais c'est en raison du manque de temps ».*

Une enquête nominative faisant apparaître que :

97//178

plus de 40 % des collaboratrices et collaborateurs répondant ne sont pas libres dans l'organisation de leur travail,

13,8 % ne peuvent pas prendre l'intégralité des 5 semaines de repos,

65 % n'ont pas le temps de développer une clientèle personnelle,

22 % perçoivent une rémunération inférieure au minimum ordinal

27 % travaillent plus de 5 jours par semaine

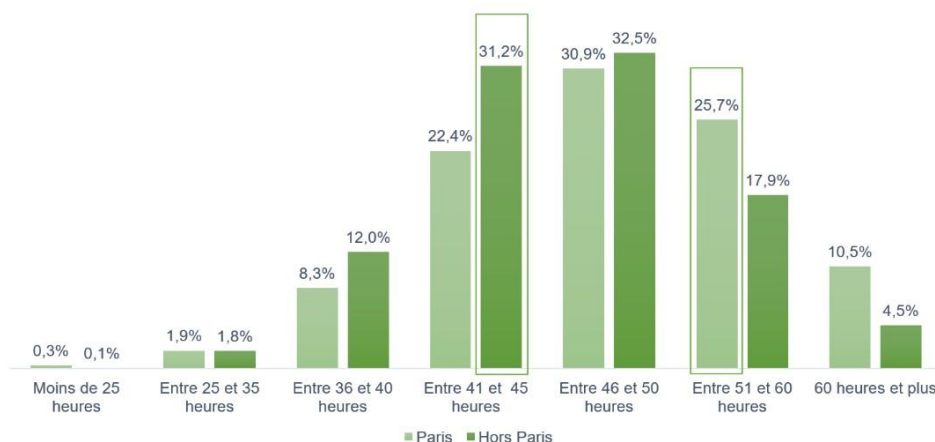
devrait être une alerte nécessitant un plan d'action plutôt que donner lieu à satisfaction.

En dernier lieu, le SAF estime que la formulation retenue dans le contrat type du barreau de Paris, aux termes duquel « [ CAB ] et [ COL ] fixeront d'un commun accord et au moins deux mois à l'avance les périodes de repos » n'est pas satisfaisante.

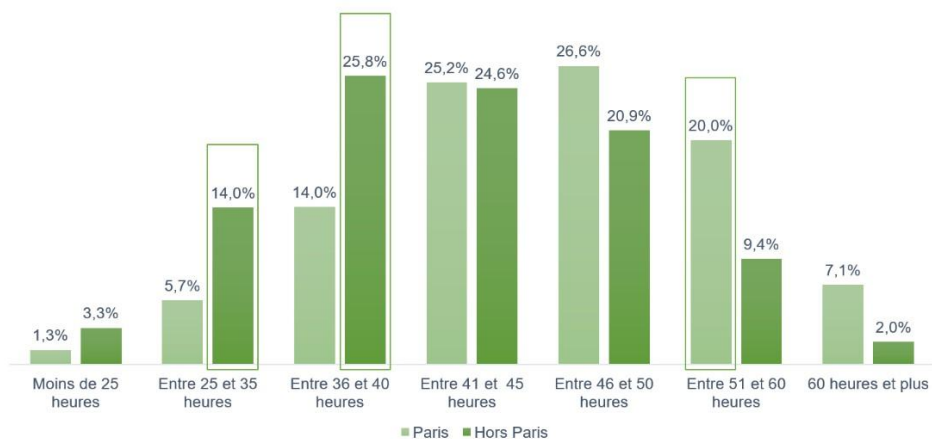
Compte tenu de la liberté dont doivent bénéficier les collaborateurs et collaboratrices, il leur appartient de fixer seuls la date de leur repos, en tenant compte des contraintes liées à leur activité et à celle du cabinet auquel ils collaborent. Ce n'est qu'en cas de difficulté pour le cabinet qu'un échange devrait s'engager pour trouver une solution et, si nécessaire, modifier la date envisagée.

## Extrait de l'enquête collaboration 2023 (sur 2022) du CNB (Données temps partiel inclus)

### 36. A combien de temps estimez-vous votre temps de travail global hebdomadaire ?



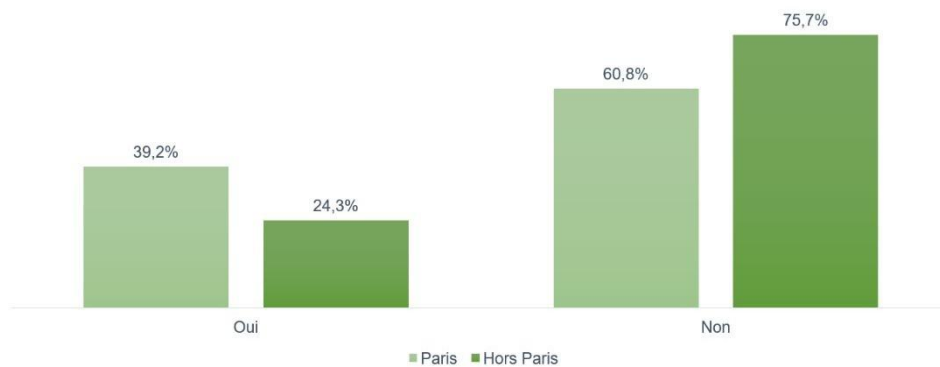
### 37. Sur ce temps, quel est le temps que vous consacrez en moyenne au cabinet ?



Conseil national des barreaux – Commission Collaboration – Enquête Collaboration 2022 – Novembre 2022



### 122. Dans le cadre de votre collaboration libérale, êtes-vous amené à travailler régulièrement plus de 5 jours par semaine ?



Conseil national des barreaux – Commission Collaboration – Enquête Collaboration 2022 – Novembre 2022



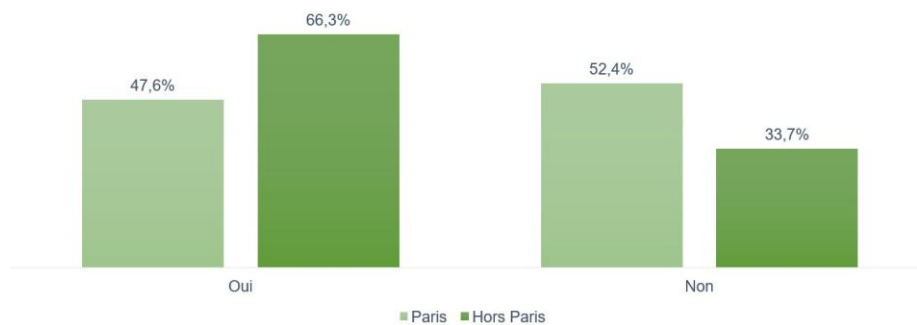
99//178

Ce document de travail interne à l'institution et non encore soumis au vote est susceptible de modifications en fonction des débats et délibérations de l'assemblée générale. Il n'a aucun caractère définitif et ne doit en aucun cas être considéré comme un document exprimant la position du Conseil national des barreaux.

Version arrêtée au 30 mars 2026 à 18h

123. Si oui, cela relève-t-il d'un choix (ex : développement de clientèle personnelle, mode de vie personnel) ou d'une contrainte (ex : la charge de travail du cabinet) ?

Question précédente : Dans le cadre de votre collaboration libérale, êtes-vous amené à travailler régulièrement plus de 5 jours par semaine ?

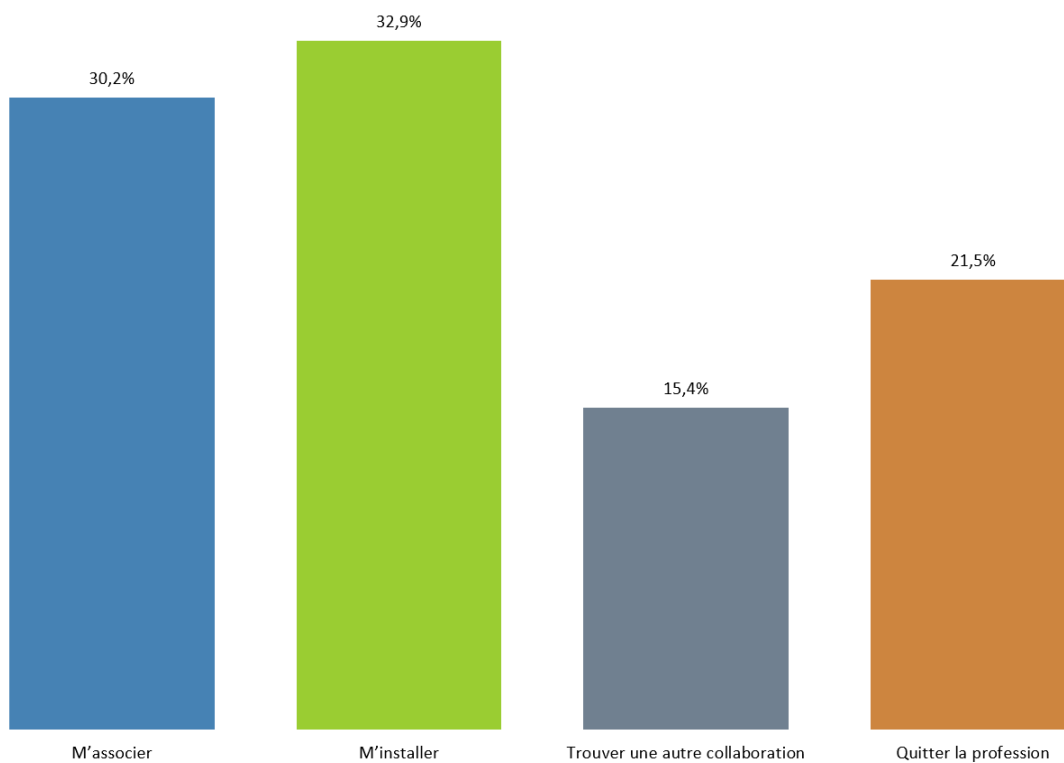


Conseil national des barreaux – Commission Collaboration – Enquête Collaboration 2022 – Novembre 2022



Les cabinets d'avocat et leurs collaborateurs 2022

116. Que souhaitez-vous faire après votre collaboration ?

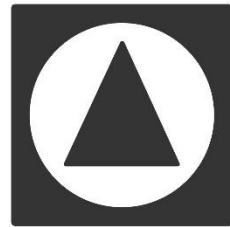


100//178

Ce document de travail interne à l'institution et non encore soumis au vote est susceptible de modifications en fonction des débats et délibérations de l'assemblée générale. Il n'a aucun caractère définitif et ne doit en aucun cas être considéré comme un document exprimant la position du Conseil national des barreaux.

Version arrêtée au 30 mars 2026 à 18h

## Annexe 11 - Position de l'ACE sur l'hypothèse d'une sixième semaine de repos rémunérés



**ACE**  
Avocats, ensemble.

23, RUE LAVOISIER – 75008 PARIS – [WWW.AVOCATS-ACE.FR](http://WWW.AVOCATS-ACE.FR)

### POSITION DE L'ACE SUR L'HYPOTHESE D'UNE SIXIEME SEMAINE DE REPOS REMUNERES

15 novembre 2023

« La profession d'avocat est une profession libérale et indépendante quel que soit son mode d'exercice. »

Cette phrase (article 1.1 du RIN) constitue le socle sur lequel nous devons inlassablement continuer à construire sans nous laisser détourner.

Elle efface toute différence entre l'associé d'un cabinet, l'avocat exerçant à titre individuel ou le collaborateur des deux premiers.

Elle détermine la vocation de tout collaborateur, qui est de s'associer ou de créer son cabinet après avoir développé sa propre clientèle.

Elle a conduit à la suppression de l'unicité d'exercice.

**Elle caractérise le statut du collaborateur, lequel est un entrepreneur à part entière.**

Pour rappel, nos règles apportent déjà au collaborateur :  
les garanties que requiert un exercice indépendant et  
toutes les protections qu'exige un exercice libéral afin de le prémunir contre les tentatives inacceptables de management déviant.

Ces garanties et protections ne doivent cependant jamais aboutir à encadrer la collaboration libérale dans les formes d'un contrat de travail, sauf à dénaturer le caractère libéral et indépendant de la profession d'avocat et, ainsi, porter atteinte à la liberté dont doit jouir le collaborateur dans son exercice.

Chaque Ordre prévoit un montant minimum de rétrocession, visant à garantir un revenu décent au collaborateur. Au-dessus de ce plancher, le montant de la rétrocession d'honoraires est librement négociable : il dépend bien entendu des moyens du cabinet mais c'est aux parties qu'il appartient en définitive d'en convenir librement.

101//178

Ce document de travail interne à l'institution et non encore soumis au vote est susceptible de modifications en fonction des débats et délibérations de l'assemblée générale. Il n'a aucun caractère définitif et ne doit en aucun cas être considéré comme un document exprimant la position du Conseil national des barreaux.

Version arrêtée au 30 mars 2026 à 18h

De la même manière, notre règlement intérieur garantit aux collaborateurs cinq semaines de repos rémunérés. C'est très bien ainsi car il est de la responsabilité de la profession d'assumer que le métier d'avocat, si gratifiant et enrichissant soit-il, humainement, personnellement, culturellement, commande d'aménager un temps conséquent consacré à la détente, à la vie de famille et à de toutes autres activités.

Des cabinets disposent de ressources importantes leur permettant de proposer des rétrocessions élevées et une sixième semaine de repos rémunérés, voire davantage.

L'ACE s'en réjouit car cela démontre la concrétisation du principe de liberté qui est notre âme.

Il demeure que la généralisation d'une sixième semaine de repos rémunérés est une « fausse bonne idée ».

Pourquoi ?

En premier lieu, cette mesure est contraire au caractère libéral et indépendant de la profession, lequel doit au contraire encourager les cabinets à offrir à leurs collaborateurs les conditions de nature à favoriser le développement de leur clientèle personnelle et leur installation professionnelle.

Conséquence logique de ce premier postulat : il est indispensable que cabinets et collaborateurs puissent conserver intacte la faculté de dialoguer et de déterminer librement les modalités de leur collaboration plutôt que de se voir imposer des contraintes qui auront pour principal effet, en générant des droits pour les uns et des obligations pour les autres, de rigidifier et de cliver des rapports qui demandent à l'inverse à être rendus plus fluides.

Faut-il rappeler que les manquements à la loyauté restent en tout état de cause passibles de poursuites déontologiques ?

De deuxième part, il convient de ne pas sous-estimer le fait que pour nombre d'avocats exerçant à titre individuel ou en qualité d'associés, c'est d'abord l'état de la comptabilité des fins de mois qui leur dictera s'ils peuvent ou non prendre des vacances.

Comment dès lors envisager de supporter le coût d'une sixième semaine de repos rémunérés ? Quelle autre option pour les petites et moyennes structures qui constituent le cœur de notre profession, dans les grandes villes comme dans les régions, quand elles seront confrontées à la perspective d'un renchérissement significatif du coût de la collaboration, que de réduire le nombre de leurs collaborateurs ?

A l'inverse, imposer une sixième semaine de congés priverait les Cabinets qui n'ont pas les moyens de gratifier autrement leurs collaborateurs, de ce levier de négociation pour rendre attractif leur structure.

De troisième part, il va de soi qu'après les collaborateurs libéraux, les collaborateurs salariés et ensuite les personnels non-avocats à leur tour, ne comprendraient pas qu'ils puissent, quant à eux, demeurer longtemps exclus d'un droit au motif qu'il ne serait pas encore prévu par le code du travail, alors même que leur statut salarié est conçu pour leur conférer une protection spécifique.

L'équilibre financier de la plupart des cabinets est trop fragile, l'angoisse de ne pouvoir payer les charges (parmi lesquelles les rétrocessions d'honoraires) est trop permanente pour leur forcer la main en les plaçant d'autorité sur un pied d'égalité avec ceux des cabinets qui soit pratiquent déjà la sixième semaine de repos rémunérés, soit pourront en faire bénéficier leurs collaborateurs sans que leur situation en soit affectée.

Par les formes de nos cabinets, par nos domaines de pratique, par nos parcours, nous sommes tous très différents. C'est pourquoi nos Ordres doivent se garder d'édicter des règles uniformes et s'attacher davantage à inspirer des recommandations incitatives entre libre concurrence et encadrement.

Se pose d'ailleurs, ici, d'un point de vue juridique et de cohésion nationale, la question de la compétence d'un seul Ordre en la matière alors que le pouvoir normatif revient au CNB après concertation.

La concertation nationale serait *a minima* la rigueur d'autant qu'à n'en point douter le passage en force d'une telle norme serait désapprouvé par l'ensemble de nos confrères et cabinets.

Notre Ordre ne doit en tout cas pas penser qu'aux cabinets qui ne rencontrent pas de difficultés. Notre Ordre, garant de la confraternité, doit penser à ceux qui n'ont pas le loisir d'augmenter les rétrocessions d'honoraires et les préserver des effets contreproductifs de mesures certes agréables mais qui ne s'accordent guère avec l'essence libérale de notre profession.

Faisons-nous confiance, ne cédon's ni à la défiance ni au dirigisme contraire à notre principe d'indépendance.

Ce n'est pas en promettant des vacances que nous attirerons nos futurs confrères. C'est en les accompagnant dans la transmission de nos principes essentiels, c'est en soutenant le choix qu'ils ont fait de ce métier pour des raisons de conviction ou d'engagement, c'est en les aidant à concrétiser leurs projets entrepreneuriaux, qu'ils auront envie, moins d'orienter leur carrière au vu des « avantages sociaux » qui y sont octroyés que de rejoindre une « profession libérale et indépendante ».

## Annexe 12 – Rapport du barreau de Paris sur la sixième semaine de repos rémunérés (12 décembre 2023)

### RAPPORT N°

**CONFIDENTIALITÉ :** Public

**COMMISSION :** Commission Collaboration

**MOTS CLÉS :** Repos Rémunérés – 6<sup>ème</sup> semaine de repos rémunérés

### RAPPORTEUR(S) :

Carole Painblanc - Christian Dargham

### BÂTONNIÈRE ET VICE-BÂTONNIER EN EXERCICE :

Julie COUTURIER et Vincent NIORÉ

**DATE DE LA REDACTION :** 5 décembre 2023

**DATE DE PRESENTATION AU CONSEIL :**  
12 décembre 2023

### CONTRIBUTEURS :

Commission collaboration – Syndicats ACE – UJA – SAF

### TEXTES CONCERNES :

Article 14 du RIN – Article P.14-2-0-2 – Annexe XI du RIBP

### RESUME :

Les Chantiers de la collaboration ont mis en avant plusieurs pistes de réflexion dont l'éventuelle mise en place d'une sixième semaine de repos rémunéré. C'est dans ce cadre que la Commission collaboration a fait la synthèse des différentes positions au sein du Barreau et qu'elle soumet au Conseil de l'ordre le présent rapport afin qu'il se prononce sur l'opportunité de la mise en place d'une semaine supplémentaire de repos rémunéré.

### IDÉES ET CHIFFRES CLÉS :

13 564 collaborateurs au Barreau de Paris  
90 % des collaborateurs travaillent plus de 41 heures par semaine  
Les cadres ont en moyenne 6,8 semaines de repos par an

### #HASHTAG ou projet de tweet

#Collaboration

#Déontologie

#ContratDeCollaboration

#VotreordreEtVous

## TEXTE DU RAPPORT

La question de la mise en place d'une sixième semaine de repos rémunéré pour les avocats suscite des débats au sein de la profession. D'un côté, cette proposition offre des avantages potentiels considérables, tels qu'une amélioration de la qualité de vie, une réponse aux enjeux de stress et de bien-être, ainsi qu'une adaptation aux évolutions du marché de la collaboration. De l'autre côté, des inconvénients et des points de préoccupation émergent, allant du possible non-respect des congés existants aux défis organisationnels pour les cabinets.

C'est dans ce contexte de reconnaissance des défis inhérents à la collaboration que s'est déployée la première édition des « Chantiers de la collaboration ». Ils ont eu pour but d'aborder les difficultés relatives à la collaboration libérable et d'élaborer des solutions à mettre en place, y compris en matière de repos rémunéré. Ainsi, afin de mettre en lumière les divers aspects qui entourent l'instauration d'une sixième semaine de repos rémunéré, seront abordés les réflexions issues des Chantiers de la collaboration (I) ainsi que les positions des syndicats (II) dont ressortiront les avantages et les inconvénients de la mise en place d'une sixième semaine de repos (III).

### I – Les réflexions issues des chantiers de la collaboration

104//178

Les Chantiers de la Collaboration ont été l'occasion de chercher des réponses aux défis contemporains, discernant les transformations dans les dynamiques du travail, y compris s'agissant de la mise en place d'une sixième semaine de repos rémunéré.

En effet, dans le cadre de discussions de l'atelier intitulé « *Equilibre entre vie personnelle et vie professionnelle* » il est apparu que depuis plus de vingt ans, la question de la santé et du bien-être au travail suscite une attention croissante.

Plusieurs constats ont émergé, dont l'accélération de la charge de travail, l'augmentation du volume d'activité, la diversification des tâches liée aux nouvelles technologies, et les défis posés par la désintermédiation. La présence accrue des femmes dans les cabinets a également soulevé des préoccupations quant à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Dans ce contexte, l'extension de la durée des repos rémunérés a été proposée. Elle a été mise en place par certains cabinets avec des durées allant jusqu'à sept semaines. Cependant, des limites liées aux coûts ont été soulignées pour les petites structures. Ainsi, la création d'un espace de dialogue dédié à la charge de travail, aux conditions de travail et aux entretiens d'évaluation individuels a été suggérée, avec une fréquence mensuelle ou semestrielle pour discuter de ces aspects et offrir des perspectives aux collaborateurs.

La proposition d'une sixième semaine de repos rémunérés a également été évoquée dans le cadre de l'atelier « *Fidélisation des collaborateurs et développement de la clientèle personnelle* ».

Ainsi, la mise en place d'une sixième semaine de repos rémunérés a été inscrite parmi les propositions à long terme issue des chantiers de la collaboration à mettre en place d'ici la fin de l'année 2023.

## **II – Les positions des syndicats**

### **A – La position de l'ACE – Avocats, Ensemble**

L'ACE souligne la nécessité de préserver la diversité des modes d'exercice au sein de la profession. Cette diversité englobe aussi bien les associés de cabinets que les avocats exerçant individuellement ou en tant que collaborateurs. Le statut du collaborateur, en tant qu'entrepreneur à part entière, est également souligné, avec des règles qui lui garantissent les protections nécessaires à un exercice indépendant. A ce sujet, l'ACE met en garde contre toute tentative d'encadrement excessif de la collaboration libérale susceptible de compromettre la nature libérale et indépendante de la profession.

S'agissant de la proposition d'une sixième semaine de repos rémunérés, l'ACE salue la liberté offerte à certains cabinets de la mettre en place en fonction de leurs ressources. Cependant, elle considère cette généralisation comme une "fausse bonne idée". Quatre principaux arguments sont avancés.

Premièrement, l'ACE estime que cette mesure va à l'encontre du caractère libéral et indépendant de la profession, en privilégiant plutôt des conditions favorables au développement personnel des collaborateurs.

Deuxièmement, elle souligne les contraintes financières potentielles pour les petites et moyennes structures, mettant en avant le risque de réduire le nombre de collaborateurs pour maintenir l'équilibre financier.

Troisièmement, elle estime que rendre obligatoire la sixième semaine priverait les cabinets qui n'auraient pas les moyens de gratifier autrement leurs collaborateurs de ce levier de négociation pour rendre attractive leur structure.

Enfin, l'ACE souligne l'importance de la diversité au sein de la profession et s'interroge sur la compétence d'un seul Ordre pour prendre une décision qui affecterait l'ensemble de la profession. Elle plaide pour une concertation nationale, mettant en avant la nécessité de penser à tous les cabinets, y compris ceux qui ne peuvent pas augmenter les rétrocessions d'honoraires.

L'ACE appelle à la confiance mutuelle, encourageant la préservation de l'indépendance et de la diversité au sein de la profession plutôt que de céder à des mesures uniformes qui pourraient compromettre ces principes fondamentaux. Elle insiste sur le rôle de l'Ordre en tant que garant de la confraternité, appelant à soutenir les avocats dans la transmission des principes essentiels de la profession plutôt que de se concentrer sur des avantages sociaux ponctuels.

### **B – La position du Syndicat des Avocats de France**

Depuis 2019, le SAF affiche un soutien explicite en faveur de l'introduction d'une sixième semaine de repos rémunéré dans le cadre des contrats de collaboration libérale. Cette position est motivée par plusieurs considérations majeures. Actuellement, les collaborateurs libéraux bénéficient de cinq semaines de repos rémunéré, correspondant au minimum légal pour les salariés. Cependant, le SAF estime que le rythme de travail intense des collaborateurs, tel que révélé par une enquête du CNB, justifie une extension de ce temps de repos. Les chiffres indiquent que la majorité des collaborateurs parisiens travaillent plus de 46 heures par semaine, et un tiers d'entre eux dépassent même les 51 heures.

Le SAF souligne également la pression accrue sur la disponibilité, avec 39% des collaborateurs parisiens travaillant régulièrement plus de 5 jours par semaine, dont plus de la moitié le font sous contrainte. De plus, il est fréquemment demandé aux collaborateurs d'être joignables en dehors des heures de travail et de consulter leurs emails pendant les congés, entravant ainsi une véritable déconnexion.

La proposition d'une 6<sup>ème</sup> semaine de repos rémunéré est justifiée par la nécessité d'offrir un temps de repos adéquat aux collaborateurs, en tenant compte de l'intensité de leur travail. De plus, le SAF souligne que cette mesure est financièrement soutenable pour les petites et moyennes structures.

Le SAF fait également référence à l'évolution des pratiques, notant que de plus en plus d'associés prennent au moins 6 semaines de repos. Cette mesure, selon le SAF, contribue à la satisfaction des collaborateurs et à la préservation de la diversité au sein de la profession.

En réponse aux critiques selon lesquelles promettre des vacances ne serait pas un facteur attractif pour les futurs confrères, le SAF souligne que cette mesure peut influencer la décision des collaborateurs de poursuivre ou d'arrêter

une collaboration libérale. Ils insistent sur le fait que la durée plus courte des temps de repos des collaborateurs par rapport aux salariés crée des difficultés, notamment dans l'organisation de la garde des enfants pendant les vacances scolaires.

Cependant, le SAF met en garde contre la simple adoption de la mesure sans un suivi rigoureux de sa mise en œuvre. Ils citent des chiffres indiquant que malgré les dispositions existantes, certains collaborateurs rencontrent des obstacles pour prendre leur repos rémunéré, soulignant la nécessité d'un plan d'action pour remédier à cette situation.

En conclusion, le SAF soutient la création d'une sixième semaine de repos rémunéré tout en soulignant la nécessité d'une vigilance accrue pour garantir son application effective, et plaide en faveur d'une plus grande liberté laissée aux collaborateurs pour fixer leurs périodes de repos.

### C – La position de l'Union des Jeunes Avocats

L'UJA s'appuie sur la récente publication du rapport de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) pour souligner l'importance des politiques visant à établir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Ce document, intitulé "*Working Time and Work-Life Balance Around the World*", démontre de manière indiscutable que de telles politiques génèrent des gains significatifs tant pour les entreprises que pour les travailleurs. Les recommandations de l'OIT appellent ainsi à une approche "gagnant-gagnant" pour toutes les parties concernées.

L'UJA relate les expériences de la Nouvelle-Zélande et l'Islande qui envisagent une semaine de travail de quatre jours (32 heures), illustrant ainsi une volonté de repenser les modèles traditionnels. Des pratiques innovantes telles que les congés illimités et la semaine de quatre jours gagnent du terrain, reflétant des changements profonds dans le monde du travail.

Il ressort également que les avocats, qu'ils soient salariés en entreprise ou collaborateurs libéraux, font face à des réalités différentes en termes de temps de travail et de repos rémunérés. Les avocats, qu'ils exercent en tant que salariés ou libéraux, affichent des périodes de repos nettement inférieures à celles des cadres supérieurs en entreprise. L'UJA met en avant, les enquêtes démontrant une intensification du travail chez les avocats. Les avancées technologiques, la quête de productivité et le management axé sur les chiffres contribuent à cette intensification, engendrant des répercussions sur le bien-être des avocats.

La crise sanitaire a accentué ces tendances, avec une utilisation accrue des outils numériques, une gestion à distance propice au micro-management, et un stress généralisé. Les résultats d'enquêtes récentes soulignent un niveau élevé de stress parmi les avocats, avec des implications notables sur la santé mentale.

Selon l'UJA, la proposition visant à porter à six semaines la durée des repos rémunérés des collaborateurs apparaît comme une réponse inévitable à ces enjeux. En alignant la profession sur les recommandations internationales et en reconnaissant la réalité de l'intensification du travail, cette mesure représente une première étape cruciale pour instaurer des changements plus vastes et nécessaires au sein de la profession d'avocat.

L'allocation d'une sixième semaine de repos rémunéré pour les collaborateurs libéraux représente un levier essentiel pour améliorer directement l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle des avocats, apportant des avantages significatifs à l'ensemble de la profession.

La réduction du temps de travail est un impératif de santé publique, face à une augmentation des cas de difficultés psychiques liées au travail, particulièrement préoccupante dans la profession d'avocat. La surcharge de travail et la pression temporelle contribuent au syndrome d'épuisement professionnel, avec des répercussions graves sur la santé mentale des avocats.

L'UJA évoque la sixième semaine de repos rémunéré comme un réel bénéfice en limitant les risques de burnout, contribuant ainsi à la prévention de troubles tels que les problèmes de sommeil, la dépression, l'alcoolisme, le diabète, et les problèmes cardiaques.

Cette réforme contribuerait indéniablement à un meilleur rééquilibrage de la vie professionnelle et personnelle, constituant un levier direct de lutte contre les phénomènes de santé inquiétants décrits précédemment et qui impactent la profession d'avocat.

Également, l'impact du surmenage au travail sur la santé économique des entreprises n'est plus à démontrer. Des études évaluaient déjà le coût financier du burnout à 200 milliards de dollars par an aux États-Unis au début des années 2000. En instaurant une sixième semaine de repos rémunéré, les cabinets pourraient réduire les coûts liés aux pathologies induites par la suractivité, tout en favorisant des retombées économiques positives et des gains de productivité.

S'agissant de l'attractivité de la profession d'avocat, cette mesure serait une réponse face à l'augmentation des départs, notamment chez les jeunes avocats. En accordant cette sixième semaine, la profession renforcerait son attractivité,

luttant contre les départs vers d'autres secteurs plus conciliants. Une enquête de Fed Légal souligne que 60% des avocats portent attention à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans le choix d'un poste.

La sixième semaine de repos rémunéré répond à un besoin réel pour permettre une gestion plus sereine de la vie personnelle, familiale et sociale des avocats. Les cinq semaines actuelles ne suffisent pas à assurer une véritable coupure entre les périodes de vacances, laissant peu de marge pour gérer les imprévus.

Par ailleurs, certains opposants argumentent que le caractère libéral de la collaboration devrait permettre une flexibilité suffisante. Cependant, l'instauration d'une règle claire accordant une sixième semaine favoriserait non seulement un meilleur équilibre vie personnelle - vie professionnelle mais contribuerait également à une meilleure égalité de traitement entre tous les collaborateurs, indépendamment des règles spécifiques au sein de leur équipe.

Enfin, elle contribuerait à lisser les inégalités liées au genre et à la parentalité, offrant ainsi une solution concrète pour atteindre l'égalité homme/femme dans la profession.

Par ailleurs, L'UJA de Paris a précisément mené une enquête entre septembre et novembre 2023 auprès de nombreux cabinets d'avocats pour évaluer l'application et les effets de la sixième semaine de repos rémunéré. Les résultats montrent que cette mesure est déjà largement adoptée par des cabinets de toutes tailles et spécialités. Contrairement à l'argument selon lequel elle serait l'apanage des grandes structures, la pratique dément cette idée. Les retours des cabinets indiquent que l'ajout de cette semaine est perçu positivement par les collaborateurs, améliorant leur bien-être et équilibre vie professionnelle et vie personnelle, sans impact économique négatif.

En considérant le temps total de travail annuel pour un collaborateur, l'ajout d'une sixième semaine entraînerait une augmentation négligeable du temps annuel travaillé, soit 0,1 heure par jour en moyenne. Les cabinets ayant déjà adopté cette mesure confirment qu'elle n'affecte pas négativement leur économie, au contraire, elle contribue à une meilleure productivité. Selon les données de l'enquête, 70% des cabinets ayant mis en place la sixième semaine ont constaté une amélioration de leur productivité. De plus, la sixième semaine de repos rémunéré n'est pas de nature à affecter l'organisation des cabinets, car elle est fixée d'un commun accord entre les collaborateurs et les collaborateurs, permettant une planification préalable de la gestion des dossiers.

Selon l'UJA, le caractère libéral de la collaboration ne doit pas éluder la nécessité de prévoir un socle de règles minimales destinées à organiser efficacement les modalités de son exercice. L'ajout d'une sixième semaine de repos rémunéré ne constitue pas une règle nouvelle mais seulement l'extension de la durée minimale de repos que le Règlement Intérieur National et le Règlement Intérieur du Barreau de Paris ont fixée. Son allongement ne participerait donc en aucun cas à la création d'une forme de « salarisation » des collaborateurs libéraux. Au contraire, il s'agirait d'une mesure favorisant un meilleur rapport entre les collaborateurs et leurs cabinets, bénéfique à tous.

Compte tenu de l'impact économique neutre, voire au contraire, positif, une telle mesure est possible pour tous les cabinets, quelle que soit leur taille, structure ou domaine d'activité, sans les mettre en péril. Une modification du Règlement Intérieur du Barreau de Paris aboutirait à une réforme applicable à l'ensemble des structures et donc à un lissage entre les cabinets. De fait, si les cabinets ne sont pas contraints de mettre en place cette solution, ils risquent de souffrir une concurrence forte et difficile par rapport aux structures qui auront pris ces dispositions.

Or, comme le pointait, dès 2018, l'avocat Bernard Lamon du cabinet Nouveau monde Avocats dans un article de la Semaine Juridique : « *mes étudiants, même les plus ambitieux, citent l'équilibre vie privée/vie professionnelle comme critère dans l'orientation de leur carrière. Cela risque d'être destructeur pour les cabinets qui ne s'y préparent pas* ». L'UJA estime que les institutions peuvent accompagner ce changement en sensibilisant les cabinets sur les bénéfices d'une telle mesure et les rassurer sur les aspects économiques. Cela peut, en outre, être l'occasion de mettre en place des mesures de sensibilisation plus larges sur tous les enjeux attachés à cette question, tels que détaillés dans le présent rapport.

Enfin, l'UJA considère que compte tenu, d'une part, des problématiques sérieuses auxquelles la sixième semaine de repos rémunéré répond et, d'autre part, aux retombées positives pour les cabinets, des craintes manifestement infondées, ne sauraient fonder le refus d'une telle réforme nécessaire, mais elles ne doivent pas être ignorées : il faut y répondre par l'information et la sensibilisation.

### **III – Les avantages et les inconvénients de la mise en place d'une sixième semaine de repos rémunérés**

#### **A – Les inconvénients soulevés par la mise en place d'une sixième semaine de repos rémunérés**

La mise en place d'une sixième semaine de repos rémunéré présente selon certains, plusieurs inconvénients à prendre en considération.

Tout d'abord, il existe la possibilité que, malgré l'existence de cinq semaines de congés, certains collaborateurs ne puissent pas prendre l'intégralité de leurs congés, suscitant ainsi des inquiétudes quant à l'efficacité d'ajouter une semaine supplémentaire pour résoudre ce problème. De plus, les contraintes de temps sont une préoccupation majeure, car de nombreux collaborateurs estiment déjà ne pas avoir suffisamment de temps pour développer une clientèle personnelle, ce qui soulève des inquiétudes quant à la capacité d'intégrer une semaine supplémentaire de repos sans compromettre le temps dédié au travail.

Par ailleurs, des préoccupations sont exprimées quant à l'impact sur l'organisation du cabinet, avec des craintes que l'ajout d'une semaine de repos puisse potentiellement affecter la disponibilité des collaborateurs. Sur le plan de l'attrait professionnel, bien que la mesure puisse être perçue comme attrayante, certains soulignent que l'attraction de nouveaux avocats ne repose pas uniquement sur des avantages liés aux congés, remettant en question l'efficacité de cette mesure en tant qu'outil de recrutement. Certains estiment également que l'introduction de la sixième semaine de repos rémunérés peut être contraire au caractère libéral de la profession, imposant une contrainte plutôt que favorisant le développement de la clientèle personnelle.

Les cabinets plus petits pourraient également faire face à des difficultés financières en raison du coût supplémentaire associé à une sixième semaine de repos rémunéré.

Certains petits et moyens cabinets qui octroient volontairement cette sixième semaine craignent de perdre cet avantage compétitif qu'ils ont face à des cabinets qui paient mieux mais qui n'octroient que cinq semaines et vis-à-vis desquels ils ne peuvent pas s'aligner financièrement.

Enfin, l'appel à ne pas édicter des règles uniformes souligne une défiance envers l'uniformisation et la préoccupation quant à l'effet potentiellement négatif de normes rigides sur une profession diverse, soulignant l'importance de maintenir l'indépendance de la profession tout en prenant en compte les diversités des situations. Enfin, la question de la compétence d'un seul Ordre et la nécessité d'une concertation nationale suscitent des interrogations sur la légitimité et l'acceptation générale de telles normes.

## **B – Les avantages soulevés par la mise en place d'une sixième semaine de repos rémunérés**

Pour d'autres, l'instauration d'une sixième semaine de repos rémunérés pour les avocats offre des avantages significatifs. Tout d'abord, elle vise à améliorer la qualité de vie des professionnels du droit en favorisant un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle. Cette proposition répond aux conclusions du rapport de l'OIT, mettant en lumière les bénéfices essentiels de telles politiques pour le bien-être des travailleurs.

Un autre avantage majeur réside dans la réduction du stress et de la fatigue résultant des semaines de travail intensives. À ce titre, des études ont montré que 52% des avocats estiment avoir déjà été proches du burn-out à cause de la profession. En offrant un temps de repos supplémentaire, cette mesure contribue à la préservation de la santé mentale et physique des avocats, constituant ainsi une réponse directe aux défis liés à la pression professionnelle.

Cette initiative représente une première étape tangible vers des réflexions plus larges sur le bien-être au travail, soutenue par des enquêtes récentes révélant que 69% des collaborateurs estiment que leur cabinet ne prend pas suffisamment d'actions pour améliorer ces aspects.

La possibilité pour les avocats de bénéficier de six semaines de repos rémunérés peut devenir un facteur attractif, surtout pour les jeunes professionnels envisageant une carrière en collaboration libérale. La comparaison avec le statut de salarié en entreprise, où la durée du temps de repos est significativement plus longue, incite beaucoup d'avocats, en particulier des femmes, à considérer des postes salariés offrant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce qui prive notre profession de nombreux talents.

La proposition agit aussi comme une mesure préventive contre les départs croissants, dont 56,2% correspondaient à des démissions en 2019, en répondant directement aux aspirations de cette nouvelle génération. L'ensemble de ces éléments souligne la pertinence et les nombreux bénéfices potentiels de la mise en place d'une sixième semaine de repos rémunérés au sein de la profession d'avocat.

Également, la réponse aux problèmes de stress et de bien-être au sein de la profession est un argument crucial en faveur de cette mesure. Les enquêtes révélant un niveau élevé de stress parmi les avocats suggèrent que l'introduction d'une sixième semaine de repos rémunérés pourrait directement contribuer à améliorer le bien-être général des professionnels du droit.

En outre, cette proposition s'inscrit dans une adaptation aux évolutions du marché du travail, marquées par une augmentation globale de la durée des repos dans la profession. Elle est présentée par des contributeurs comme financièrement soutenable, offrant des avantages sans créer une charge excessive pour les petites et moyennes structures. Ces analyses indiquent également que la productivité décroît au-delà de 50 heures de travail par semaine, approchant de zéro après 55 heures. La proposition s'inscrit donc dans une perspective économique en faveur de la productivité, reconnaissant que le temps de travail excessif peut être contre-productif. En prenant en compte un temps total de travail annuel, l'impact de la sixième semaine est estimé à une augmentation de 1,9% du temps annuel, soit 0,1 heure par jour en moyenne.

## **PROJET DE DELIBERATIONS :**

**Le conseil de l'Ordre du barreau de Paris arrête de créer un nouvel article P.14-2-0-2 dont les termes sont les suivants :**

*« Le délai de congés de cinq semaines tel que prévu à l'article 14-2 du RIN est porté à six semaines pour tout avocat collaborateur appartenant au barreau de Paris. »*

**Le conseil de l'Ordre du barreau de Paris arrête de modifier le modèle A de l'annexe XI du RIBP ainsi que suit :**

108//178

Ce document de travail interne à l'institution et non encore soumis au vote est susceptible de modifications en fonction des débats et délibérations de l'assemblée générale. Il n'a aucun caractère définitif et ne doit en aucun cas être considéré comme un document exprimant la position du Conseil national des barreaux.

Il est donc proposé de modifier le modèle de contrat de collaboration du Barreau de Paris comme suit :

« **Article 3 : Repos rémunérés**

[ COL ] aura droit à six semaines de repos rémunérés comme période d'activité au cours de l'année civile. Dans le cas où la collaboration n'aurait pas commencé le premier jour de l'année civile, [ COL ] bénéficiera de repos rémunérés comme période d'activité au prorata de sa présence au cours de l'année civile.

Sauf accord avec [ CAB ], [ COL ] ne pourra pas prendre plus de trois semaines de repos d'affilée pendant les mois de juillet et août, ni plus de deux semaines d'affilée pendant les autres mois de l'année. »

**CALENDRIER DE LA MISE EN ŒUVRE DEVANT LE CONSEIL : Immédiate après notification de ces décisions qui constituent un arrêté.**

**ANNEXES DU RAPPORT**

Contributions de l'ACE Paris

Contributions du SAF Paris

Contribution de l'UJA Paris

**Annexe 13 – Position de la FNUJA**

## **MOTION COLLABORATION ATTRACTIVITÉ DE LA COLLABORATION LIBÉRALE – 6E SEMAINE DE REPOS REMUNÉRÉS**

*La FNUJA, réunie en Comité à Lyon le 1<sup>er</sup> février 2025 ;  
Vu la Motion du Congrès en Guadeloupe du 19 mai 2023 ;*

**CONSTATE** la difficulté des cabinets d'avocats à recruter des collaborateurs libéraux et plus généralement, la perte d'attractivité de la collaboration libérale ayant notamment pour conséquence le départ des collaborateurs au profit d'autres professions ;

**CONSIDÈRE** qu'il est nécessaire de promouvoir des pratiques plus vertueuses, prenant en compte le rythme de travail d'un avocat collaborateur et le nécessaire équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle ;

**CONSTATE** que :

- l'une des principales difficultés rencontrées par les collaborateurs dans l'exécution de leur contrat de collaboration est la conciliation entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle ;
- le faible temps de repos rémunérés est susceptible de générer des problèmes de santé et du stress qui pénalisent directement les collaborateurs dans leur exercice, et de fait, les cabinets dans leur organisation ;

**DÉPLORE** à ce titre que la sixième semaine de repos rémunérés soit perçue uniquement comme une charge pesant sur les cabinets ;

**REAFFIRME** l'importance d'un dialogue régulier, transparent et en bonne intelligence entre collaborant et collaborateur concernant l'organisation des conditions d'exécution du contrat, en ce compris les périodes de repos ;

**CONSIDÈRE** que la sixième semaine de repos rémunérés :

- favorise l'attractivité de la profession et la fidélisation des collaborateurs au sein du cabinet, en améliorant leur qualité de vie ;
- augmente la productivité globale des collaborateurs, au bénéfice des cabinets ;

110//178

- contribue à l'amélioration de la qualité du travail du collaborateur, en particulier celui réalisé pour le cabinet ;

*En conséquence :*

**AFFIRME** que le passage à six semaines de repos rémunérés minimum constitue une avancée pour l'ensemble des parties au contrat ;

**APPELLE DE SES VŒUX** une modification de l'article 14.3.1 du Règlement Intérieur National afin de prévoir explicitement une sixième semaine de repos rémunérés minimum pour les collaborateurs libéraux ;

**INVITE** d'ores et déjà les parties aux contrats de collaboration à se saisir de cette opportunité.

111//178

Ce document de travail interne à l'institution et non encore soumis au vote est susceptible de modifications en fonction des débats et délibérations de l'assemblée générale. Il n'a aucun caractère définitif et ne doit en aucun cas être considéré comme un document exprimant la position du Conseil national des barreaux.

Version arrêtée au 30 mars 2026 à 18h

## Annexe 14 – TABLEAU DES RETOURS DE CONCERTATION

<i>Barreau (B) Syndicat (S) Organisme technique (OT)</i>	<b>FAVORABLE</b>	<b>DÉFAVORABLE</b>	<b>ABSTENTION</b>
<b>6e semaine</b>	34 B + 2 S	32 B + 2 S	2 B + 1 OT
<b>Visibilité</b>	41 B + 3 S	24 B + 1 S	3 B + 1 OT
<b>Déconnexion</b>	38 B + 3 S	25 B + 1 S	1 B + 1 OT
<b>Préambule</b>	37 B + 4 S	25 B	5 B + 1 OT
<b>Partie variable</b>	40 B + 4 S	22 B	4 B + 1 OT
<b>Responsabilité</b>	28 B + 4 S	23 B + 1 S	8 B + 1 OT
<b>Rencontre annuelle</b>	36 B + 4 S	20 B	4 B + 1 OT

BARREAUX (Classement alphabétique)	MODIFICATIONS PROPOSÉES							AUTRES OBSERVATIONS
	6 <sup>ème</sup> semaine de repos (art. 14.3.1)	Visibilité (art. 14.3.1)	Droit à la déconnexion (art. 14.3.1)	Clauses facultatives du contrat (art. 14.3.1)			Rencontre annuelle	
				Préambule	Partie variable	Niveau de responsabili té particulier		
1. AIN	Favorable							
2. ANGERS	Favorable	Favorable	Favorable	Défavorable	Abstention	Abstention	Favorable	
3. ANNECY	Favorable	Favorable	Favorable	Abstention	Abstention	Abstention	Favorable	

94//178

Ce document de travail interne à l'institution et non encore soumis au vote est susceptible de modifications en fonction des débats et délibérations de l'assemblée générale. Il n'a aucun caractère définitif et ne doit en aucun cas être considéré comme un document exprimant la position du Conseil national des barreaux.

Version arrêtée au 30 mars 2026 à 18h

BARREAUX (Classement alphabétique)	MODIFICATIONS PROPOSÉES						AUTRES OBSERVATIONS	
	6 <sup>ème</sup> semaine de repos (art. 14.3.1)	Visibilité (art. 14.3.1)	Droit à la déconnexion (art. 14.3.1)	Clauses facultatives du contrat (art. 14.3.1)				Rencontre annuelle
				Préambule	Partie variable	Niveau de responsabili té particulier		
4. ARGENTAN	Favorable						Pas d'observations	
5. ARIÈGE	Favorable						Pas d'observations	
6. AVIGNON	Défavorable						Crainte d'une porosité entre les statuts libéral et salarié.	
7. AVRANCHES	Défavorable						Crainte d'une porosité entre les statuts libéral et salarié. « Sur le droit à la déconnexion, s'il doit être intégré, il convient de le définir avant de l'intégrer dans le RIN qui comporte déjà une obligation de respect du principe de délicatesse dans l'usage des outils numériques. »	
8. BAYONNE	Favorable						Proposition de garantir un droit à la formation continue et à l'acquisition d'une spécialisation.	

95//178

Ce document de travail interne à l'institution et non encore soumis au vote est susceptible de modifications en fonction des débats et délibérations de l'assemblée générale. Il n'a aucun caractère définitif et ne doit en aucun cas être considéré comme un document exprimant la position du Conseil national des barreaux.

Version arrêtée au 30 mars 2026 à 18h

BARREAUX (Classement alphabétique)	MODIFICATIONS PROPOSÉES						AUTRES OBSERVATIONS	
	6 <sup>ème</sup> semaine de repos (art. 14.3.1)	Visibilité (art. 14.3.1)	Droit à la déconnexion (art. 14.3.1)	Clauses facultatives du contrat (art. 14.3.1)				Rencontre annuelle
				Préambule	Partie variable	Niveau de responsabili té particulier		
9. BELFORT	Favorable							
10. BETHUNE	Favorable							
11. BEZIERS	Favorable						Pas d'observation	
12. BONNEVILLE	Favorable							
13. BORDEAUX	Défavorabl e	Favorable	Défavorable	Favorable			Favorable	Favorable à la modification de l'article 129 du décret de 1991 (barème de rétrocessions). Défavorable à la modification de l'article 105 du décret de 1991 (nouveau motif d'omission)
14. BREST	Favorable						Deux réserves. Favorable à la part variable mais peut-être préciser que la part fixe ne pourra être inférieure au minimum barreau si une part variable est envisagée.	

96//178

Ce document de travail interne à l'institution et non encore soumis au vote est susceptible de modifications en fonction des débats et délibérations de l'assemblée générale. Il n'a aucun caractère définitif et ne doit en aucun cas être considéré comme un document exprimant la position du Conseil national des barreaux.

Version arrêtée au 30 mars 2026 à 18h

BARREAUX (Classement alphabétique)	MODIFICATIONS PROPOSÉES						AUTRES OBSERVATIONS	
	6 <sup>ème</sup> semaine de repos (art. 14.3.1)	Visibilité (art. 14.3.1)	Droit à la déconnexion (art. 14.3.1)	Clauses facultatives du contrat (art. 14.3.1)				Rencontre annuelle
				Préambule	Partie variable	Niveau de responsabili té particulier		
							Favorable à la clause établissant le niveau de responsabilité du collaborateur, mais espère que les précisions sur les modalités d'exercice ne pourront pas conduire à l'impossibilité pour le collaborateur de développer sa clientèle personnelle. Il pourrait être nécessaire de le préciser dans le nouveau texte.	
15. CHÂLON-SUR-SAONE	Favorable	Favorable	Favorable	Défavorable			Favorable	
16. CHAMBERY	Favorable							
17. CHARTRES	Défavorable	Favorable	Favorable	Abstention	Favorable	Abstention	Défavorable	
18. CHERBOURG	Défavorable	Favorable	Favorable	Favorable			Favorable	

97//178

Ce document de travail interne à l'institution et non encore soumis au vote est susceptible de modifications en fonction des débats et délibérations de l'assemblée générale. Il n'a aucun caractère définitif et ne doit en aucun cas être considéré comme un document exprimant la position du Conseil national des barreaux.

Version arrêtée au 30 mars 2026 à 18h

BARREAUX (Classement alphabétique)	MODIFICATIONS PROPOSÉES							AUTRES OBSERVATIONS
	6 <sup>ème</sup> semaine de repos (art. 14.3.1)	Visibilité (art. 14.3.1)	Droit à la déconnexion (art. 14.3.1)	Clauses facultatives du contrat (art. 14.3.1)			Rencontre annuelle	
				Préambule	Partie variable	Niveau de responsabili té particulier		
19. CLERMONT-FER- RAND	Favorable							Des réserves : crainte de porosité entre les statuts
20. COLMAR	Défavorabl e	Favorable	Défavorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	La formule « sauf meilleur accord » pourrait être rem- placée par « sauf meilleur accord en faveur du colla- borateur ».
21. DAX	Favorable							Le Conseil de l'Ordre prend acte de l'avant- projet de décision à caractère normatif relative à l'attractivité de la collaboration.
22. DINAN	Favorable	Défavora ble	Défavorable	Défavorable			Défavorable	
23. DIEPPE	Favorable	Abstentio n	Abstention	Défavorable			Défavorable	D'une façon générale, le Barreau de DIEPPE considère qu'il appartient aux collaborateurs et collaborants de négocier librement les termes de leur contrat

98/178

Ce document de travail interne à l'institution et non encore soumis au vote est susceptible de modifications en fonction des débats et délibérations de l'assemblée générale. Il n'a aucun caractère définitif et ne doit en aucun cas être considéré comme un document exprimant la position du Conseil national des barreaux.

Version arrêtée au 30 mars 2026 à 18h

BARREAUX (Classement alphabétique)	MODIFICATIONS PROPOSÉES							AUTRES OBSERVATIONS
	6 <sup>ème</sup> semaine de repos (art. 14.3.1)	Visibilité (art. 14.3.1)	Droit à la déconnexion (art. 14.3.1)	Clauses facultatives du contrat (art. 14.3.1)			Rencontre annuelle	
				Préambule	Partie variable	Niveau de responsabili té particulier		
								qui reste un contrat libéral. Toutefois, pour résoudre le problème de l'attractivité, le Barreau de DIEPPE préconise d'en revenir au contrat de collaboration à la sortie d'école pendant une durée de deux ans pour parfaire sa formation.
<b>24. DIJON</b>	Favorable							
<b>25. DRAGUIGNAN</b>	Défavorable							L'attractivité de la collaboration relève de son caractère libérale, dont la protection doit faire l'objet d'une vigilance particulière par les ordres.
<b>26. DUNKERQUE</b>	Défavorable	Défavorable	Défavorable	Abstention	Favorable	Abstention	Favorable	

99//178

Ce document de travail interne à l'institution et non encore soumis au vote est susceptible de modifications en fonction des débats et délibérations de l'assemblée générale. Il n'a aucun caractère définitif et ne doit en aucun cas être considéré comme un document exprimant la position du Conseil national des barreaux.

Version arrêtée au 30 mars 2026 à 18h

BARREAUX (Classement alphabétique)	MODIFICATIONS PROPOSÉES							AUTRES OBSERVATIONS
	6 <sup>ème</sup> semaine de repos (art. 14.3.1)	Visibilité (art. 14.3.1)	Droit à la déconnexion (art. 14.3.1)	Clauses facultatives du contrat (art. 14.3.1)			Rencontre annuelle	
				Préambule	Partie variable	Niveau de responsabili té particulier		
27. ESSONNE	Favorable	Abstention	Défavorable	Favorable	Abstention	Abstention	Défavorable	La contractualisation de l'entretien annuel et du droit à déconnexion est de nature à rapprocher le régime du contrat de collaboration de celui du contrat de travail, et risque de permettre des requalifications massives que ce soit par le conseil de Prud'hommes ou par les services de l'URSSAF.
28. GRASSE	Défavorable							
29. GRENOBLE	Favorable							
30. HAUTS-DE-SEINE		Défavorable		Favorable	Favorable	Favorable	Favorable sous réserve	Favorable à la création d'un nouveau motif d'omission.  Favorable à la généralisation des minimas de

BARREAUX (Classement alphabétique)	MODIFICATIONS PROPOSÉES						AUTRES OBSERVATIONS	
	6 <sup>ème</sup> semaine de repos (art. 14.3.1)	Visibilité (art. 14.3.1)	Droit à la déconnexion (art. 14.3.1)	Clauses facultatives du contrat (art. 14.3.1)				Rencontre annuelle
				Préambule	Partie variable	Niveau de responsabili té particulier		
							<p>rétrocession d'honoraires.</p> <p>Favorable à la création d'un second alinéa à l'article 14.3.3 du RIN, sous réserve de l'adoption de la rédaction suivante : “ Dans l'hypothèse d'une telle demande et afin que chaque partie soit en mesure de préparer cet échange, la rencontre annuelle devra être planifiée, chaque partie étant ainsi mise en situation de réfléchir en amont aux thèmes qu'elle souhaite aborder ».</p>	
31. JURA	Favorable							

BARREAUX (Classement alphabétique)	MODIFICATIONS PROPOSÉES							AUTRES OBSERVATIONS
	6 <sup>ème</sup> semaine de repos (art. 14.3.1)	Visibilité (art. 14.3.1)	Droit à la déconnexion (art. 14.3.1)	Clauses facultatives du contrat (art. 14.3.1)			Rencontre annuelle	
				Préambule	Partie variable	Niveau de responsabili té particulier		
32. LILLE	Favorable	Favorable	Défavorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Sur le droit de déconnexion, il est proposé de formuler l'alinéa 3 de l'article 14.3.1 du RIN comme suit : « Le contrat de l'avocat collaborateur libéral ou salarié doit également prévoir les conditions garantissant : (...) le respect du principe de délicatesse dans l'usage des outils numériques, un droit à la déconnexion, et <b>les modalités dans lesquelles un droit à déconnexion peut d'appliquer dans le cabinet.</b> »
33. LIMOGES	Défavorable	Favorable	Défavorable	Abstention	Favorable	Défavorable	Abstention	

102//178

Ce document de travail interne à l'institution et non encore soumis au vote est susceptible de modifications en fonction des débats et délibérations de l'assemblée générale. Il n'a aucun caractère définitif et ne doit en aucun cas être considéré comme un document exprimant la position du Conseil national des barreaux.

Version arrêtée au 30 mars 2026 à 18h

BARREAUX (Classement alphabétique)	MODIFICATIONS PROPOSÉES							AUTRES OBSERVATIONS
	6 <sup>ème</sup> semaine de repos (art. 14.3.1)	Visibilité (art. 14.3.1)	Droit à la déconnexion (art. 14.3.1)	Clauses facultatives du contrat (art. 14.3.1)			Rencontre annuelle	
				Préambule	Partie variable	Niveau de responsabili té particulier		
34. LORIENT	Abstention	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	
35. LOT	Favorable							Ajouter un délai de prévenance de 15 jours pour la rencontre annuelle
36. LYON		Défavorable		Favorable	Favorable	Défavorable	Favorable	Le barreau de Lyon valide à la majorité la proposition d'ajout du CNB de la mention « <i>afin que chaque partie soit en mesure de préparer cet échange, la rencontre annuelle doit être planifiée, chaque partie étant ainsi mise en situation de réfléchir en amont aux thèmes qu'elle souhaite aborder</i> ». <b>ET PROPOSE</b> , à la majorité, d'ajouter la

BARREAUX (Classement alphabétique)	MODIFICATIONS PROPOSÉES						AUTRES OBSERVATIONS	
	6 <sup>ème</sup> semaine de repos (art. 14.3.1)	Visibilité (art. 14.3.1)	Droit à la déconnexion (art. 14.3.1)	Clauses facultatives du contrat (art. 14.3.1)				Rencontre annuelle
				Préambule	Partie variable	Niveau de responsabili té particulier		
							mention « <i>les parties ont la faculté d'établir un compte rendu</i> ».	
37. MÂCON	Défavorable							
38. LE MANS	Défavorable						Les membres du conseil de l'ordre ne se sentent pas concernés par la nécessité de modifier l'article 14 du RIN.	
39. MARSEILLE	Défavorable	Favorable	Favorable	Favorable			Abstention	Il est relevé que certaines propositions tendent à aligner le statut du collaborateur libéral sur celui du collaborateur salarié, ce qui suscite des réserves. Plusieurs membres considèrent qu'une normalisation excessive risquerait de porter atteinte à la nature libérale et

BARREAUX (Classement alphabétique)	MODIFICATIONS PROPOSÉES							AUTRES OBSERVATIONS
	6 <sup>ème</sup> semaine de repos (art. 14.3.1)	Visibilité (art. 14.3.1)	Droit à la déconnexion (art. 14.3.1)	Clauses facultatives du contrat (art. 14.3.1)			Rencontre annuelle	
				Préambule	Partie variable	Niveau de responsabili té particulier		
								exigeante de la profession et soulèvent plus largement la question de l'accompagnement des jeunes avocats.
40. MEAUX	Favorable							Pas d'observations
41. MONTBELIARD	Défavorable							
42. MONTPELLIER	Favorable	Défavorable	Favorable	Favorable	Favorable	Abstention	Favorable	La visibilité du collaborateur devrait être une faculté et non une obligation.
43. MULHOUSE	Défavorable							La Commission Déontologie du Barreau de Mulhouse a décidé que ces modifications, certes attractives, constituaient une atteinte à l'indépendance attachée au statut de collaborateur au regard de son collaborant.

BARREAUX (Classement alphabétique)	MODIFICATIONS PROPOSÉES							AUTRES OBSERVATIONS
	6 <sup>ème</sup> semaine de repos (art. 14.3.1)	Visibilité (art. 14.3.1)	Droit à la déconnexion (art. 14.3.1)	Clauses facultatives du contrat (art. 14.3.1)			Rencontre annuelle	
				Préambule	Partie variable	Niveau de responsabili té particulier		
44. NANCY	Défavorable	Favorable sous réserve	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	
45. NANTES	Favorable							
46. NEVERS	Défavorable							<p>Ce projet apparaît possiblement nécessaire pour de grosses structures et dans des barreaux de grande taille.</p> <p>Ce projet, loin d'être attractif, risque d'avoir dans les barreaux de province un effet répulsif pour de potentiels collaborateurs.</p>
47. NICE	Défavorable							
48. NÎMES	Défavorable							<p>Les propositions ne sont pas forcément adaptées aux cabinets de province ; ont pour but d'éviter d'entraîner la requalification en contrat de travail mais</p>

106//178

Ce document de travail interne à l'institution et non encore soumis au vote est susceptible de modifications en fonction des débats et délibérations de l'assemblée générale. Il n'a aucun caractère définitif et ne doit en aucun cas être considéré comme un document exprimant la position du Conseil national des barreaux.

Version arrêtée au 30 mars 2026 à 18h

BARREAUX (Classement alphabétique)	MODIFICATIONS PROPOSÉES						AUTRES OBSERVATIONS	
	6 <sup>ème</sup> semaine de repos (art. 14.3.1)	Visibilité (art. 14.3.1)	Droit à la déconnexion (art. 14.3.1)	Clauses facultatives du contrat (art. 14.3.1)				Rencontre annuelle
				Préambule	Partie variable	Niveau de responsabili té particulier		
							peuvent aussi s'interpréter dans le sens contraire, ce qui pourrait, pour les barreaux de province, entraîner des situations difficiles car les cabinets ne pourraient plus recruter.	
49. NOUMÉA	Défavorable					Favorable		
50. PARIS						Favorable		
51. PAU	Défavorable	Défavorable	Défavorable			Favorable	Défavorable	
52. POITIERS						Défavorable		
53. PYRENEES-ORIENTALES	Favorable							
54. REIMS						Défavorable		
55. RENNES						Favorable		

107//178

Ce document de travail interne à l'institution et non encore soumis au vote est susceptible de modifications en fonction des débats et délibérations de l'assemblée générale. Il n'a aucun caractère définitif et ne doit en aucun cas être considéré comme un document exprimant la position du Conseil national des barreaux.

Version arrêtée au 30 mars 2026 à 18h

BARREAUX (Classement alphabétique)	MODIFICATIONS PROPOSÉES							AUTRES OBSERVATIONS
	6 <sup>ème</sup> semaine de repos (art. 14.3.1)	Visibilité (art. 14.3.1)	Droit à la déconnexion (art. 14.3.1)	Clauses facultatives du contrat (art. 14.3.1)			Rencontre annuelle	
				Préambule	Partie variable	Niveau de responsabili té particulier		
56. ROUEN	Favorable	Favorable	Favorable	Défavorable	Défavorable	Défavorable	Défavorable	Favorable à la modification proposée sur les minima de rétrocession.
57. SABLES D'OLONNE	Défavorable							
58. SAINT-BRIEUC	Abstention	Favorable			Abstention	Abstention	Abstention	
59. SAINTES	Défavorable							
60. SAVERNE	Défavorable	Favorable	Favorable	Favorable			Favorable	
61. SEINE-SAINT-DE- NIS	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable aux propositions de modifications du décret de 1991 en vue de créer un nouveau motif d'omission et de généraliser les minima de rétrocessions d'honoraires.
62. STRASBOURG	Favorable	Favorable	Favorable	Défavorable	Favorable	Défavorable	Abstention	Favorable aux propositions de modifications du décret de 1991 en vue de créer un nouveau motif

108//178

Ce document de travail interne à l'institution et non encore soumis au vote est susceptible de modifications en fonction des débats et délibérations de l'assemblée générale. Il n'a aucun caractère définitif et ne doit en aucun cas être considéré comme un document exprimant la position du Conseil national des barreaux.

Version arrêtée au 30 mars 2026 à 18h

BARREAUX (Classement alphabétique)	MODIFICATIONS PROPOSÉES							AUTRES OBSERVATIONS
	6 <sup>ème</sup> semaine de repos (art. 14.3.1)	Visibilité (art. 14.3.1)	Droit à la déconnexion (art. 14.3.1)	Clauses facultatives du contrat (art. 14.3.1)			Rencontre annuelle	
				Préambule	Partie variable	Niveau de responsabili té particulier		
								d'omission et de généraliser les minimas de rétrocessions d'honoraires.
63. TOULON	Défavorable							
64. TOULOUSE	Favorable	Favorable	Favorable	Abstention	Favorable	Abstention	Favorable	
65. TOURS	Abstention							Crainte de porosité entre les statuts libéral et salarié.
66. VAL D'OISE	Favorable							Toutefois, j'attire votre attention sur le fait que la majorité de mon Con- seil, bien que n'étant pas en opposition avec les différentes mesures proposées, a relevé que ces différentes avan- cées risquaient de ne pas avoir d'impact sur l'attractivité de la colla- boration qui souffre d'un mal malheureusement plus profond.

109//178

Ce document de travail interne à l'institution et non encore soumis au vote est susceptible de modifications en fonction des débats et délibérations de l'assemblée générale. Il n'a aucun caractère définitif et ne doit en aucun cas être considéré comme un document exprimant la position du Conseil national des barreaux.

Version arrêtée au 30 mars 2026 à 18h

BARREAUX (Classement alphabétique)	MODIFICATIONS PROPOSÉES							AUTRES OBSERVATIONS
	6 <sup>ème</sup> semaine de repos (art. 14.3.1)	Visibilité (art. 14.3.1)	Droit à la déconnexion (art. 14.3.1)	Clauses facultatives du contrat (art. 14.3.1)			Rencontre annuelle	
				Préambule	Partie variable	Niveau de responsabili té particulier		
67. VALENCIENNES	Défavorable							
68. VANNES	Défavorable							
69. VERSAILLES	Défavorable	Favorable	Favorable	Défavorable	Favorable	Défavorable	Favorable	« Les membres du Conseil de l'Ordre et rapporteurs des commissions se sont inquiétés d'une part d'un rapprochement entre le contrat de travail et contrat libéral risquant de conduire à des requalifications, et d'autre part d'un risque de disparition de la collaboration pour les petites structures qui ne peuvent faire face à des obligations de plus en plus contraignantes en la matière. »
SYNDICATS ET ORGANISMES TECHNIQUES								
1. ACE	Défavorable	Favorable	Favorable sous ses réserves.	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	

110//178

Ce document de travail interne à l'institution et non encore soumis au vote est susceptible de modifications en fonction des débats et délibérations de l'assemblée générale. Il n'a aucun caractère définitif et ne doit en aucun cas être considéré comme un document exprimant la position du Conseil national des barreaux.

Version arrêtée au 30 mars 2026 à 18h

BARREAUX (Classement alphabétique)	MODIFICATIONS PROPOSÉES						AUTRES OBSERVATIONS	
	6 <sup>ème</sup> semaine de repos (art. 14.3.1)	Visibilité (art. 14.3.1)	Droit à la déconnexion (art. 14.3.1)	Clauses facultatives du contrat (art. 14.3.1)				Rencontre annuelle
				Préambule	Partie variable	Niveau de responsabili té particulier		
2. VOIX DES BAR- REAUX	Défavorabl e	Défavora ble	Défavorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Nécessité de travailler sur une labellisation des cabinets en fonction de leur attractivité, et incitation à la formation sur le management.
3. SAF	Favorable							
4. UNCA	Abstention						Pas d'observations	
5. FNUJA	Favorable							

111//178

Ce document de travail interne à l'institution et non encore soumis au vote est susceptible de modifications en fonction des débats et délibérations de l'assemblée générale. Il n'a aucun caractère définitif et ne doit en aucun cas être considéré comme un document exprimant la position du Conseil national des barreaux.

Version arrêtée au 30 mars 2026 à 18h



**A l'attention du  
CONSEIL NATIONAL DES BARREAUX**

**Madame Julie Couturier, Présidente**

cc. La Commission Collaboration

A Paris, le 20 février 2026

Objet : Observations sur le rapport relatif à l'attractivité de la collaboration

Madame la Présidente,

Dans le cadre du renvoi à la concertation du rapport relatif à l'attractivité de la collaboration, le SAF souhaite apporter les observations suivantes.

### I- Sur le droit à la déconnexion

Le SAF soutient la consécration expresse d'un droit à la déconnexion. Il s'agit du corollaire indispensable du droit au repos et au droit à la vie privée.

Dans un contexte où la recherche d'un équilibre vie professionnelle devient un critère de plus en plus déterminant dans le choix professionnel et compte tenu des constats alarmés dressés par les rapports du CNB sur la qualité de vie professionnelle en 2023 et 2025, la profession ne peut faire l'impasse sur ce droit qui est devenu la condition d'un rapport plus serein au travail.

1//178

La rédaction actuelle imposant « le respect du principe de délicatesse dans l'usage des outils numériques » est trop imprécise et est sujette à une marge trop importante d'interprétation, chaque cabinet, collaborateur·ice plaçant le curseur à un niveau différent.

La rédaction actuelle ne permet pas de lutter efficacement contre les dérives trop fréquentes dans la profession.

La formulation proposée permet donc une clarification bienvenue et renforce l'intelligibilité de cette obligation.

## II- Sur l'instauration d'une rétrocession minimale

### A. Le constat

Il ressort de l'enquête menée par le CNB que :

- 87,1 % des collaborateur·ices travaillent plus de 36 heures par semaine pour leur cabinet (66,4 % travaillent plus de 41 heures)
- 36,9 % n'ont pas le temps de développer une clientèle personnelle, dont 83,8 % en raison d'un manque de temps offert par leur cabinet.
- 6,5 % des collaborateur·ices ont une rétrocession égale ou inférieure à 2 000 € mensuels HT. En considérant que les charges et cotisations sociales s'élèvent à *minima* à 30 % du chiffre d'affaires, de nombreux·ses collaborateur·ices se versent donc moins de 1 400 € par mois.
- 94,2 % des collaborateur·ices ne bénéficient d'aucun avantages sociaux autre que leur rétrocession, qui constitue donc leur source de revenus principale, voire unique.
- 44 % des collaborateur·ices déclarent être confronté·es à des difficultés du fait de la pression sur leurs rétrocessions.
- Seuls 85 barreaux sur 164 ont mis en place un barème de rétrocession minimale. Or, cette situation ne concerne pas uniquement les barreaux dans lesquels exercent très peu de collaborateur·ices.

Ainsi, selon l'enquête du CNB, 12,8 % des collaborateur·ices déclarent que leur bâtonnier n'a pas mis en place de minimum de rétrocession. La mise en place d'une rétrocession minimale aura donc une incidence favorable sur la situation de très nombreux·ses collaborateur·ices.

2//178

## B. Sur la précarité des collaborateur·ices et la possibilité de leur assurer un revenu digne

Il est indispensable que les ordres s'assurent que la rétrocession des collaborateur·ices leur garantisse un pouvoir d'achat ainsi qu'un niveau de vie digne et ce, au regard de plusieurs principes essentiels guidant la profession : dignité, compétence, confraternité, délicatesse et courtoisie.

À ce jour, 21,3 % des collaborateur·ices n'ont pas de mutuelle complémentaire et 57,2% d'entre eux ne l'ont pas fait car le montant est trop élevé. Ces chiffres révèlent qu'une partie des collaborateur·ices est confrontée à une grande précarité, puisque environ 3 000 collaborateur·ices sont sans couverture médicale adaptée en raison de revenus trop faibles – c'est évidemment sans évoquer la précarité de l'exercice libéral.

Rapporté au temps passé pour le cabinet, de nombreux collaborateur·ices perçoivent une rétrocession inférieure au SMIC, une fois les charges payées.

Cette situation est d'autant plus alarmante que 36,9 % des collaborateur·ices indiquent être dans l'impossibilité de développer une clientèle personnelle et 18,9

% des collaborateur·ices ayant la possibilité de le faire n'ont traité qu'un dossier dans l'année (soit 48,8 % de collaborateur·ices ayant moins de 2 dossiers par an).

La possibilité de développer une clientèle personnelle ne saurait constituer un prétexte au maintien de rétrocessions dérisoires, a fortiori pour les collaborateur·ices débutant leur activité qui n'en disposent pas.

Il faut également souligner que les jeunes avocat·es venant de prêter serment et signant leur premier contrat de collaboration sont peu informé·es du montant des charges et cotisations qui leur seront demandés au cours de leur exercice professionnel. Il est donc envisageable que certain·es acceptent une rétrocession trop basse, sans réaliser le montant des cotisations à payer.

De plus, la fixation d'un minimum de rétrocession limite le risque d'une concurrence déloyale entre cabinets sur le dos des collaborateur·ices et un dumping entre les jeunes avocat·es, qui se sentiraient obligé·es d'abaisser leurs prétentions financières afin d'être recruté·es.

La mise en place d'une rétrocession minimale permet en outre de lutter efficacement contre la précarité des collaborateur·ices en dehors de Paris : aujourd'hui, seuls 85 barreaux ont adopté une rétrocession minimale. Un nombre important de barreaux sans rétrocession minimale sont principalement des petits barreaux.

Or, les rétrocessions très faibles touchent davantage les avocat.es en dehors de Paris : 34,7 % des collaborateur·ices hors Paris déclarent que leur rétrocession est inférieure à 2500 euros contre 3,7 % à Paris (pour les rétros inférieures à 2000 euros, c'est 10 % hors Paris, contre 1,6 % à Paris). Une rétrocession minimale permettra de lutter contre la précarité des collaborateur·ices de province.

Il est ainsi nécessaire que chaque barreau s'assure d'un plancher pour éviter les abus de la part des cabinets : la lutte contre la précarité des collaborateur·ices passe par une rétrocession minimale imposée dans chaque barreau et calculée en fonction des charges, des cotisations et du niveau de vie.

*Le SAF note que « la commission propose de dresser un inventaire des barreaux ayant mis en place de tels barèmes, avant de s'interroger sur l'opportunité de place une rétrocession minimale. Ces chiffres démontrent qu'en dehors de Paris, l'existence d'une rétrocession minimale est un critère dont tiennent compte les jeunes collaborateur·ices, ce qui confirme la nécessité d'un tel seuil. modifier le texte susvisé, notamment en considération des règles relatives à la concurrence ».*

Il résulte pourtant de ce qui précède qu'il est urgent de modifier le décret du **27 novembre 1991 et de ne pas reporter à nouveau la question de la rétrocession minimale.**

Il convient cependant de s'assurer que chaque barreau établisse une rétrocession minimale adaptée et spécifique afin qu'elle ne soit pas un frein au recrutement des collaborateur·ices. La fixation de son montant à l'échelle du barreau permet une prise en compte de la situation locale, en tenant compte à la fois des revenus des cabinets et du coût de la vie.

### C. Sur l'attractivité de la profession et des barreaux de plus faible envergure

#### a. Favoriser l'attractivité de la profession

La mise en place d'une rétrocession minimale dans tous les barreaux permet de renforcer l'attractivité de notre profession par rapport aux autres professions juridiques. Après leurs études, les étudiant.es en droit hésitent entre l'accès à la profession et d'autres professions juridiques, et la rémunération fait évidemment partie des critères principaux.

La profession est de plus en plus concurrencée par d'autres métiers du droit, qu'il s'agisse de professions libérales ou non, et qui offrent souvent des conditions financières plus transparentes, plus prévisibles et plus avantageuses.

Pour favoriser l'attractivité de notre profession, il faut donc s'assurer :

- d'un seuil de rémunération digne dans chaque barreau ;
- de la transparence des conditions financières dans la profession.

## b. Favoriser l'attractivité des « petits » barreaux

Les jeunes avocat.es accordent une attention particulière à leur rémunération (voir enquête CNB 2024 sur les priorités des collaborateur·ices, cf. les chiffres cités dans la partie sur 6<sup>e</sup> semaine de congés). Pour un barreau, présenter une rétrocession minimale permet de renforcer son attractivité vis-à-vis des autres barreaux.

La question de l'attractivité est particulièrement vraie pour les « petits » barreaux/barreaux hors-Paris, premiers concernés par la nécessité d'une mise en place de la rétrocession minimale : 51,5 % des collab parisiens ne savent pas si leur barreau a mis en place une rétrocession minimale. En dehors de Paris, 73 % des collab savent si leur barreau a mis en place une rétrocession minimale. En dehors de Paris, 73 % des collab savent si leur barreau a mis en place une rétrocession minimale. Ces chiffres démontrent qu'en dehors de Paris, l'existence d'une rétrocession minimale est un critère dont tiennent compte les jeunes collaborateur·ices, ce qui confirme la nécessité d'un tel seuil.

La mise en place d'une rétrocession minimale dans tous les barreaux permet de renforcer l'attractivité des « petits » barreaux par rapport à ceux des grandes villes. Les jeunes confrères et consœurs qui hésiteraient entre plusieurs barreaux vont se renseigner sur les conditions financières qui leur sont proposées. En effet, se projeter dans un nouveau barreau est délicat, si aucune rétrocession minimale n'est prévue.

Une rétrocession minimale permet à un petit barreau d'offrir de la prévisibilité et donc d'attirer davantage de jeunes avocat.es. Chaque barreau pouvant déterminer son seuil, cela permet d'adapter la rétrocession minimale au coût de la vie dans ce territoire, au niveau des salaires, aux revenus des cabinets qui recrutent des collaborateur·ices.

### D. Sur l'absence d'atteinte à la concurrence

En principe, les pratiques consistant en la fixation de prix relèvent des restrictions par objet, à savoir qu'elles font l'objet d'une présomption de nocivité.

En présence d'une restriction par objet, il n'est pas nécessaire d'examiner ses effets anticoncurrentiels.

Les autorités de concurrence se fondent généralement sur l'expérience pour déterminer si une pratique constitue une restriction par objet.

Or, la CJUE a indiqué qu'une pratique de prix imposés ne constitue pas nécessairement une restriction par objet (CJUE, 29 juin 2023, C6211/22).

Même en admettant qu'une rétrocession minimale constitue une pratique de prix imposé, elle ne paraît pouvoir être regardée comme constituant une restriction par objet en l'absence de démonstration d'un degré suffisant de nocivité.

En conséquence, il convient d'examiner les effets sur la concurrence (restriction par effet).

On peut envisager qu'une réglementation nationale visant à imposer à l'ensemble des ordres de fixer une rétrocession minimale puisse présenter des effets anticoncurrentiels à deux niveaux :

- Un sur le marché amont : l'application d'une rétrocession minimale obligatoire est susceptible d'empêcher les collaborateurs de se faire concurrence dans les barreaux qui n'ont pas mis en place cette réglementation. Dans ces barreaux, si un avocat peut refuser d'être recruté en collaboration en-deçà d'un certain montant, un autre avocat peut lui accepter une rétrocession très basse.
- Un sur le marché aval : les collaborant·es qui versent des rétrocessions très basses, qui se retrouveraient en cas de mise en place d'un tarif ordinal minimal en-deçà du tarif minimal, seront incités à augmenter leurs prix pour compenser leurs nouvelles charges.

En réalité en pratique, les effets anticoncurrentiels sont limités voire inexistantes :

- Sur le marché amont : en-deçà d'une certaine rétrocession les collaborant·es n'auront aucun intérêt à intégrer un cabinet et auront plutôt tout intérêt à s'installer. Cette conclusion logique est encore confirmée par les constats résultant de l'enquête précitée.
- Sur le marché aval : dans petits barreaux la rétrocession est déjà basse de sorte que la différence entre le tarif facturé par les collaborant·es avant la fixation d'un minimum et après serait très faible.

Surtout, dans l'hypothèse où des effets anticoncurrentiels seraient identifiés, l'article 101 paragraphe 3 TFUE permet l'exemption d'ententes « anticoncurrentielles » notamment lorsque ces ententes promeuvent le progrès technique ou économique.

En l'occurrence, on peut penser que l'objectif de garantir un niveau de vie digne aux avocats collaborateurs entre dans la catégorie progrès économique (un niveau de vie digne est la condition d'une motivation et d'une productivité renforcées).

Enfin, l'Autorité de la concurrence ne semble pas envisager que le principe d'une rémunération minimale puisse porter atteinte à la concurrence.

Dans son avis n°21-Q-02 du 23 mars 2021 relatif à la liberté d'installation et à des recommandations de créations d'offices d'avocat au Conseil d'Etat et à la Cour de cassation, elle estime :

*« 132. En outre, la liberté tarifaire permet, dans une certaine mesure, de lisser les revenus en fonction du flux d'affaires, tandis que le recours à des collaborateurs extérieurs*

rémunérés au dossier, c'est-à-dire par des rétrocessions d'honoraires variables plutôt que par un salaire fixe, confère une grande flexibilité aux offices, notamment en cas de diminution du volume de contentieux. **Ces rétrocessions sont cependant encadrées, en règle générale, par un plancher de la rémunération par dossier**, comme l'explique le président de l'Ordre lors de son audition : « les collaborateurs libéraux, dont beaucoup sont rémunérés au dossier, ont donc été moins rémunérés. Toutefois, **une rémunération minimale est prévue dans les contrats, de l'ordre de 3 000 euros**. Il nous semble qu'aucun collaborateur n'a perçu de rémunération inférieure à ce niveau.  
[...]

#### 145. La très forte rentabilité et la grande flexibilité de la profession

restent ainsi liées au faible poids de la masse salariale dans les frais généraux (15,3 % en 2019, contre 16 % en 2017). Les rétrocessions d'honoraires versées à ces collaborateurs libéraux externes viennent, comptablement, en déduction des produits de l'office et **lui permettent ainsi de lisser ses charges en fonction des évolutions de son activité, sous réserve du plancher de rémunération par dossier évoqué plus haut**. En 2019, elles ont concerné environ 20 % des affaires, soit un niveau stable par rapport à 2017. ».

L'Autorité de la concurrence reprend ce même raisonnement dans l'avis n° 25-A-06 du 16 avril 2025 relatif à la liberté d'installation et à des recommandations de créations d'offices d'avocat au Conseil d'État et à la Cour de cassation :

« Note de bas de page 83 : En 2021, **l'Ordre a déclaré à l'Autorité que les contrats prévoyaient généralement une rémunération plancher de l'ordre de 3 000 euros** (voir avis n° 21-A-02 précité, paragraphe 132). »

En somme, aucun effet anticoncurrentiel prohibé n'est identifiable.

#### **Proposition complémentaire du SAF :**

**Pour assurer une effectivité de la modification du RIN, le SAF demande qu'à défaut de fixation d'une rétrocession minimale dans le barreau, à l'issue d'une période transitoire, la rétrocession minimale soit fixée au niveau le plus élevé arrêté dans les autres barreaux du ressort de la Cour d'appel.**

**Dans le cas où un cabinet demanderait en vertu de l'article 14.2.2.1 du RIN, une contribution des collaborateur-ices aux charges du cabinet pour le développement de sa clientèle personnelle, à l'issue de la 5e année, la rétrocession minimale devra être garantie après déduction de cette contribution.**

En toute hypothèse, l'absence de fixation d'une rétrocession minimale participe de la précarisation des collaborateur-ices, laquelle est susceptible de les conduire à quitter la

profession ou ne pas y entrer et à réduire *in fine* la concurrence sur le marché aval avocat-e/client-e (cf. *supra*).

## **I- Sur l'augmentation du nombre de semaines de repos rémunérés**

Le SAF est favorable, de longue date, à la création d'une 6<sup>e</sup> semaine de repos rémunéré dans le cadre du contrat de collaboration libérale pour les raisons suivantes.

À l'heure actuelle, les collaborateur·ices libéraux disposent de 5 semaines de repos rémunéré, ce qui correspond au nombre minimal de congés payés dont disposent les salarié·es. Pour autant, un certain nombre de considérations justifient d'aller au-delà.

### **A. Un meilleur équilibre vie professionnelle et vie personnelle.**

En 2024, le CNB a commandé une étude sur le recrutement dans la profession, interrogeant notamment les collaborateur·ices sur les principaux critères de choix d'une collaboration. Il en ressort que 67 % des collaborateur·ices répondent qu'un bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle est le « *plus important à [leurs] yeux dans [leur] vie professionnelle* » (soit 6 avocat·es sur 10 interrogé·es).

Il s'agit du premier critère de choix d'une collaboration, avant le fait d'avoir un travail intéressant et des revenus élevés.

Il s'agit également d'une des motivations principales justifiant la rupture du contrat de collaboration dans la mesure où 46 % des collaborateur·ices envisagent de quitter le cabinet pour trouver de meilleures conditions de travail.

La collaboration pourrait donc être davantage attractive en ce qu'elle offrirait aux avocat·e·s collaborateur·ices un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

### **B. Le renforcement du droit au repos**

L'ajout d'une 6<sup>e</sup> semaine de repos rémunérés se justifie d'autant plus que le rythme de travail et son intensité sont particulièrement soutenus.

En effet, à l'instar de leurs confrères et de leurs consœurs installés ou associés, les collaborateur·ices ont un important rythme de travail hebdomadaire : 60,2 % des collaborateur·ices estiment ainsi leur temps de travail à plus de 46 heures par semaine.

Ce rythme de travail se conjugue avec une grande disponibilité demandée : 31 % des collaborateur·ices indiquent travailler régulièrement plus de 5 jours par semaine, parmi lesquels 55,7 % font état d'une contrainte et non d'un choix.

### **C. Un facteur d'attractivité**

8//178

En outre, l'évolution des pratiques fait que de façon globale, la durée des repos augmente, que ce soit dans ou en dehors de la profession. Il est fréquent dans la profession de prendre au moins 6 semaines de repos, ce qui correspond tant à un besoin de vacances qu'à la nécessité de répondre à des contraintes familiales.

La 6<sup>e</sup> semaine de repos rémunéré rendrait plus attractive la nature libérale de la collaboration, en comparaison avec les juristes salarié·es qui bénéficient grâce au forfait jours, d'une dizaine de jours de repos compensateurs, en plus des 25 jours de congés payés.

De la même façon, le statut actuel ne propose pas de congés pour les « événements spéciaux ». Les collaborateur·ices doivent souvent poser des jours de congés pour, par exemple, déménager ou assister à des obsèques. Des jours de congés supplémentaires permettraient d'éviter de sacrifier des jours de repos pour ce type d'événements.

Cette 6<sup>e</sup> semaine non travaillée n'aurait qu'un impact très faible pour les collaborant·es d'un point de vue financier. Diminuer le temps de collaboration en passant de 47 semaines travaillées à 46 représenterait une augmentation du coût de la collaboration de 2,1 %, qui serait largement compensé par le gain d'efficacité.

En effet, selon des recherches menées par l'International Foundation of Employee Benefit Plans, l'utilisation du congé annuel permet une amélioration de la productivité des salariés allant jusqu'à 40 % et réduit le risque de congé de maladie de 28 %.

Par conséquent, non seulement le congé annuel est bénéfique pour la personne qui le prend, mais il l'est également pour l'employeur, car il permet de lui présenter la version la plus efficace et la plus productive de l'employé·e<sup>1</sup>.

En outre, l'ajout au RIN d'une 6<sup>e</sup> semaine de repos rémunéré n'est pas contraire au caractère libéral de la collaboration. Fixer un socle minimal n'empêche nullement les parties au contrat de négocier à la hausse.

Enfin, cette modification a l'intérêt de décorrélérer le régime applicable pour les collaborateur·ices libéraux et pour les collaborateur·ices salarié·es, ces premiers bénéficieraient de 6 semaines de repos rémunéré, tandis que les salarié·es hors forfait jours bénéficient de 5 semaines de congés et les salarié·es en forfait jours travaillent 218 jours par an.

Le SAF est donc pleinement favorable à la création d'une 6<sup>e</sup> semaine de repos rémunéré.

S'agissant des autres propositions pour lesquelles il est appelé à la concertation, le SAF y est favorable et n'a pas d'observations particulières à opposer.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes salutations respectueuses.

Stéphane MAUGENDRE Président du SAF

1 [https://eures.europa.eu/why-you-should-always-use-your-annual-leave-2022-09-16\\_fr#:~:text=Augmentation%20de%20la%20productivit%C3%A9&text=Par%20cons%C3%A9quent%2C%20non%20seulement%20votre,plus%20productive%20de%20vous%2Dm%C3%Aame](https://eures.europa.eu/why-you-should-always-use-your-annual-leave-2022-09-16_fr#:~:text=Augmentation%20de%20la%20productivit%C3%A9&text=Par%20cons%C3%A9quent%2C%20non%20seulement%20votre,plus%20productive%20de%20vous%2Dm%C3%Aame)

## Annexe 16 – Contribution de l'ACE

---



- **ACE – AVOCATS, ENSEMBLE**

Contribution à la concertation du Conseil national des barreaux

---

### AVANT-PROJET DE DÉCISION À CARACTÈRE NORMATIF N° 2025-002

---

Modification de l'article 14 du Règlement Intérieur National – Attractivité de la collaboration  
10 Mars 2026

*Concertation ouverte jusqu'au 16 mars 2026 – Vote AG du CNB : 10 avril 2026*

#### PRÉAMBULE :

---

L'ACE (Avocats, Ensemble) considère que l'avant-projet de DCN n° 2025-002 apporte une réponse normative à une difficulté qui relève avant tout de l'exécution du contrat de collaboration. En ajoutant une nouvelle couche de règles, le texte ne paraît pas nécessairement répondre de manière pertinente aux enjeux identifiés, au regard du caractère libéral du statut de l'avocat et des exigences déjà inhérentes à notre serment.

*La question centrale n'est pas « faut-il une 6e semaine de repos rémunérés ».*

*La question centrale est : pourquoi les droits existants ne sont-ils pas respectés ? Et que fait la profession pour y remédier ?*

## I. SUR LA MODIFICATION PROPOSÉE DE L'ARTICLE 14.3.1 DU RIN

---

### I. MESURES SOUTENUES

---

#### **1. Visibilité du collaborateur au sein du cabinet et vis-à-vis des tiers**

La mesure envisagée s'inscrit dans le prolongement naturel du principe selon lequel le collaborateur est un avocat à part entière.

**Position de l'ACE : favorable.** L'ajout de la mention relative à la visibilité des collaborateurs et notamment « *et vis-à-vis des tiers* », proposé par la commission des règles et usages, apparaît opportun en ce qu'il consacre explicitement la visibilité du collaborateur dans ses relations extérieures.

Pour autant, une telle mesure ne saurait suffire à résoudre la difficulté de fond. La question centrale demeure celle de la **reconnaissance professionnelle du collaborateur**, laquelle suppose non seulement une visibilité formelle, mais surtout un véritable accès à la relation client et à la responsabilité dans le suivi des dossiers.

#### **2. Encadrement des clauses d'intéressement**

Transparence du mode de calcul, inscription au contrat, contrôle ordinal *a priori* et *a posteriori*, valorisation du temps non facturable : l'ensemble des recommandations s'inscrit dans la logique entrepreneuriale que défend l'ACE.

Associer le collaborateur à la performance du cabinet, c'est reconnaître sa contribution réelle et préparer son évolution.

**Position de l'ACE : Favorable.** L'élaboration de modèles de clauses par la commission est un outil pratique attendu qui répond à un réel besoin de sécurisation contractuelle et réduiront le contentieux lié à l'interprétation de la part variable.

#### **3. Reconnaissance des statuts intermédiaires (counsel / of counsel)**

Codifier un cadre souple dans le RIN donne de la lisibilité à des pratiques déjà existantes et crée des étapes de progression là où le schéma binaire « collaborateur → associé » ne correspond plus à la réalité des parcours. L'exigence d'un accord écrit et le contrôle ordinal protègent contre les dérives (titres de façade, salariat déguisé).

**Position de l'ACE : favorable.**

#### **4. Préambule contractuel et clauses facultatives**

Introduire dans le RIN une catégorie de clauses facultatives (préambule motivationnel, intéressement, statut intermédiaire) renforce le caractère libéral du contrat de collaboration en encourageant les parties à le personnaliser. C'est l'inverse d'une uniformisation.

Le contrat de collaboration doit préciser par ailleurs les conditions d'accès du collaborateur aux outils IA du cabinet, et les règles relatives à la propriété des productions générées avec assistance IA sur les dossiers personnels du collaborateur.

**Position ACE : Favorable.**

#### **5. Structuration de la rencontre annuelle**

La distorsion de perception entre collaborant et collaborateur quant à la tenue de cet entretien révèle avant tout un défaut de cadrage.

Alors même que cette obligation est prévue par le RIN, elle demeure, en pratique, imparfaitement appliquée au sein des cabinets. Cette situation entretient des incompréhensions tant sur la portée de cet entretien que sur les attentes respectives des parties.

La grille-type proposée constitue, à cet égard, un outil utile : elle permet de structurer l'échange sans l'enfermer dans un cadre excessivement rigide. La planification de cette rencontre relève, au demeurant, d'une pratique élémentaire de bonne organisation.

**Position ACE : favorable.** Cette position est toutefois assortie d'une vigilance particulière : cet entretien ne doit en aucun cas se transformer en un entretien d'évaluation déguisé. Il doit conserver sa nature bilatérale, conforme à l'esprit libéral de la collaboration, et ne pas revêtir un caractère hiérarchique.

Dans cette perspective, l'entretien et la grille qui le restitue, doivent nécessairement permettre d'aborder non seulement l'activité du collaborateur, mais également le fonctionnement du cabinet, notamment au regard du respect par celui-ci des obligations résultant du contrat de collaboration.

La rencontre annuelle structurée prévue par l'avant-projet doit intégrer un point sur l'évolution des pratiques numériques et leur impact sur la charge de travail réelle.

#### **6. Droit à la déconnexion**

Le « *principe de délicatesse dans l'usage des outils numériques* » a ses limites : trop flou, trop peu opposable. Nommer explicitement le « droit à la déconnexion » dans l'article 14.3.1 du RIN est tout aussi flou. Notre profession est soumise à des urgences clients légitimes, des délais, comment définir ce droit à la déconnexion et assurer son respect effectif ?

L'ACE soutient le principe : la disponibilité permanente ne peut pas être une norme professionnelle. Mais la formulation proposée soulève des difficultés pratiques non résolues et rapproche le contrat de collaboration du statut salarié.

**Position ACE** : Favorable sous ses réserves.

## II. INCITATION : LA SIXIÈME SEMAINE DE REPOS RÉMUNÉRÉS OBLIGATOIRE

---

L'avant-projet propose de porter de cinq à six semaines la durée minimale des repos rémunérés du collaborateur libéral (« sauf meilleur accord »).

Pour rappel, la convention collective des avocats salariés prévoit de base 5 semaines de congés payés ; pour les avocats en forfait jour, on rajoute les jours de repos ce qui amène globalement à 6 semaines.

L'ACE maintient sa position qui a été celle exposée par l'ACE nationale en novembre 2023 et qui figure en annexe 11 du rapport : cette généralisation contrainte est une fausse bonne idée.

### Une atteinte au caractère libéral de la collaboration

L'article 1.1 du RIN dispose que « **la profession d'avocat est une profession libérale et indépendante quel que soit son mode d'exercice** ».

Le collaborateur libéral est un entrepreneur. Imposer un plancher de six semaines de repos rapproche

la collaboration libérale du salariat et contredit la liberté contractuelle qui en constitue l'essence.

Le mécanisme actuel (« cinq semaines, sauf meilleur accord ») fonctionne : il fixe un socle de protection tout en laissant les parties négocier. C'est cette liberté qui doit être défendue.

Par ailleurs, la thèse d'une « *perte d'attractivité* » de la profession ne résiste pas aux faits. 4.063 élèves-avocats sont en formation en 2026, un effectif record.

Si la profession était en panne d'attractivité, les écoles se videraient.

### Un coût réel dans un contexte économique dégradé

Le rapport minimise l'impact. Ce chiffre abstrait occulte la réalité des cabinets individuels et des petites structures : une semaine de rétrocession sans production, c'est un coût direct, non compensé, qui pèse sur l'équilibre économique de structures déjà fragiles.

Le contexte économique renforce cette préoccupation : selon le Baromètre Emploi CNB 2024, **seuls 35 % des cabinets déclarent une activité en croissance** (- 4 points depuis 2022) et les perspectives

d'embauche reculent : 19 % des cabinets envisagent de recruter (- 3 points). Ajouter une charge fixe

supplémentaire dans ce climat mérite mieux qu'un calcul théorique.

Rappelons que les cabinets qui ne rencontrent pas de difficultés économiques offrent déjà, pour beaucoup, une sixième semaine, voire davantage.

L'obligation pénalise précisément ceux qui n'ont pas les moyens de l'absorber.

### **La suppression d'un levier de négociation**

La sixième semaine constitue un avantage différenciant à proposer aux candidats. Généraliser cette mesure, c'est supprimer un outil de négociation au moment même où il existe une crise du recrutement.

L'on pourrait objecter que si la sixième semaine est souhaitable, autant la généraliser. Mais c'est confondre incitation et contrainte. Ce qui est en jeu, ce n'est pas le principe d'une sixième semaine que l'ACE encourage, c'est la liberté contractuelle des parties d'en décider.

Les cabinets satisfaisant à des critères vérifiés : clientèle personnelle effective, visibilité du collaborateur, rétrocession transparente, communication encadrée, 6ème semaine deviennent labélisées de manière informelle « cabinet vertueux » par le marché.

### **Le vrai sujet est ailleurs**

Les données les plus récentes battent en brèche l'idée selon laquelle les congés supplémentaires seraient la clé de l'attractivité et du bien-être.

**Les avocats sont plus satisfaits que les cadres salariés qui bénéficient déjà de davantage de congés.** Le Baromètre Emploi CNB 2024 indique que 60 % des avocats se déclarent satisfaits de leur équilibre vie professionnelle/vie personnelle (+9 points depuis 2022). À titre de comparaison, le *Portrait statistique des cadres du secteur privé* publié par l'APEC en 2023 révèle que 45 % des cadres déclarent des difficultés de conciliation vie professionnelle/vie personnelle et même 52 % des femmes cadres. Pourtant, ces cadres bénéficient déjà de 6,5 semaines de repos en moyenne, sans RTT. Si les jours non travaillés étaient la solution, cela se saurait.

Les facteurs de stress identifiés par l'avant-projet lui-même disponibilité permanente, porosité vie professionnelle/vie personnelle, urgences récurrentes relèvent de **l'organisation quotidienne du travail**, pas du nombre de semaines inscrit sur un calendrier.

**L'attractivité se construit par le projet entrepreneurial, la qualité du management, la transparence, la formation des associés à l'encadrement – pas par les congés.**

**Position ACE** : L'ACE maintient que l'incitation est préférable à la contrainte. La profession doit encourager les cabinets à proposer une sixième semaine, non l'imposer.

Pas de plancher, ni de plafond d'ailleurs.

La vraie question de l'attractivité est celle du respect effectif du contrat : *un collaborateur dont la clientèle personnelle est réellement préservée, dont la rémunération décente est honorée dans les délais et dont la trajectoire professionnelle est visible, sera fidélisé.*

L'ACE alerte particulièrement sur la situation du collaborateur dans ce nouveau schéma normatif : sans clientèle personnelle effective, bénéficiant de 6 semaines de repos et de règles strictes de disponibilité, réalisant un entretien annuel non bilatéral : ces éléments, cumulés, pourront être mobilisés pour caractériser une relation salariale déguisée.

### III. POINTS DE VIGILANCE

---

#### 1. Sécurisation du paiement des rétrocessions : le choix de l'omission interrogé

Le rapport propose de créer un nouveau motif d'omission du tableau (5° de l'article 105 du décret de 1991) pour l'avocat débiteur d'une créance de rétrocession ou de salaire. L'objectif est légitime : le non-paiement d'un collaborateur est un manquement grave qui doit être sanctionné.

**Toutefois, le mécanisme choisi soulève des difficultés.**

L'omission est une **mesure administrative** (article 108 du décret de 1991), prononcée par le conseil de l'Ordre. Elle vise des *situations objectives* (incompatibilité, défaut d'assurance, non-paiement de cotisations, défaut d'exercice effectif, défaut de formation continue). Elle n'a ni la nature ni les garanties d'une procédure disciplinaire.

Or, le non-paiement d'une rétrocession d'honoraires n'est pas un défaut administratif : c'est un **manquement déontologique** (violation des obligations contractuelles entre confrères, atteinte au principe de délicatesse et de loyauté). Il relève naturellement de la **procédure disciplinaire**, qui offre des garanties supérieures : droits de la défense, échelle de sanctions graduée (avertissement, blâme, interdiction temporaire, radiation), possibilité de peines complémentaires incluant l'*interdiction de recruter de nouveaux collaborateurs*, sanction spécifiquement adaptée à la situation.

L'on pourrait objecter que la procédure disciplinaire est plus lente que l'omission. C'est exact.

Mais la réponse à cette lenteur ne saurait être de contourner les garanties procédurales : elle réside dans l'amélioration des délais de traitement disciplinaire, voire dans le recours à la *suspension provisoire* qui permet déjà d'agir rapidement en cas de manquement grave.

Par ailleurs, le rapport reconnaît lui-même la difficulté posée lorsque le débiteur est une **société d'avocats**. L'omission ne peut viser que des personnes physiques inscrites au tableau : qui omet-on lorsque la rétrocession est due par une AARPI, une SELAS ou une SCP ? L'associé gérant ? Tous les associés ? Le problème d'imputabilité est réel et non résolu.

**Position ACE** : L'ACE soutient l'objectif de sécurisation mais estime que la voie disciplinaire, plus protectrice et déjà outillée, est préférable à l'omission. La qualification de faute déontologique grave, assortie le cas échéant d'une interdiction de recruter, constitue une réponse plus proportionnée, plus lisible et plus facilement applicable aux structures d'exercice.

## 2. Généralisation des minima de rétrocessions

Le rapport relève que seuls 85 barreaux sur 164 ont fixé un barème de rétrocessions minimales. La généralisation de cette pratique est défendable du point de vue de la prévisibilité et de l'attractivité : un candidat doit pouvoir comparer les conditions d'un barreau à l'autre.

**Position ACE :** Favorable au principe de généralisation, vigilante sur le risque d'uniformisation des montants. Les réalités économiques varient considérablement d'un barreau à l'autre.

#### IV. LE VRAI CHANTIER : L'EFFECTIVITÉ DU CONTRAT EXISTANT

---

##### **Le droit effectif au développement de la clientèle personnelle et à une formation moderne et de qualité : le nœud absent de l'avant-projet.**

Le contrat de collaboration libérale a une finalité cardinale : permettre au collaborateur de construire son indépendance et, à terme, de s'installer ou de s'associer. C'est le fondement même de l'article 1.1 du RIN : « la profession d'avocat est une profession libérale et indépendante quel que soit son mode d'exercice ».

Or, la réalité observée par l'enquête CNB est sans appel : le cabinet confisque le temps du collaborateur au point que celui-ci ne peut pas développer de clientèle. Le contrat signé garantit formellement cette possibilité.

C'est ce manquement structurel que l'avant-projet aurait dû placer au centre de sa démarche. Aucune norme nouvelle ne sera respectée tant que le contrôle ordinal déjà existant, demeurera insuffisant.

#### IV. PROSPECTIVES

---

##### **L'Apport d'affaires : ne pas rater le rendez-vous, cette fois**

Le rapport mentionne l'échec du projet en décembre 2023 et renvoie à un nouveau groupe de travail. L'ACE a défendu cette mesure de longue date : c'est, avec l'intéressement, un levier pertinent pour rapprocher la rémunération du collaborateur de sa contribution réelle à l'économie du cabinet.

Le rapport envisage la question sous l'angle exclusif du rapport collaborateur/collaborant. L'ACE considère que **l'apport d'affaires doit être reconnu entre avocats de manière générale**, au-delà du seul cadre de la collaboration. C'est une réalité de marché qu'il est temps d'intégrer à notre corpus déontologique.

**Point de vigilance** : si l'apport d'affaires est reconnu dans le cadre de la collaboration, il ne doit en aucun cas devenir un frein au développement de la clientèle personnelle du collaborateur. Le risque serait que le mécanisme d'apport d'affaires incite les cabinets à capter les dossiers apportés par le collaborateur au détriment de son autonomie entrepreneuriale. L'apport d'affaires doit rester un outil de valorisation, pas un instrument de dépendance.

**Position ACE**: Favorable, sous réserve que la réflexion soit conduite à l'échelle de l'ensemble des relations entre avocats et profession réglementées avec laquelle un avocat peut constituer une structure d'exercice.

**L'impact de l'IA sur le marché de la collaboration : le contexte que l'avant-projet ignore**

L'avant-projet de DCN n° 2025-002 raisonne comme si le modèle économique de la collaboration libérale était stable. Il ne l'est plus. L'intelligence artificielle est en train de restructurer profondément la production juridique, et cette réalité entraîne des conséquences directes sur les deux questions centrales du projet : la charge de travail des collaborateurs et le coût de la collaboration pour les cabinets.

Le principal argument avancé en faveur de la 6e semaine est la charge de travail excessive : Une part significative de cette charge est constituée de tâches à faible valeur ajoutée : recherches documentaires, premières rédactions, vérifications de cohérence, mise en forme de conclusions. Ce sont précisément les tâches que l'IA générative commence à automatiser efficacement.

**L'IA modifie l'équation économique des cabinets, et donc leur capacité à absorber des coûts supplémentaires.**

Les cabinets qui investissent dans l'IA voient leur productivité augmenter sans augmentation proportionnelle du nombre de collaborateurs. À terme, cela signifie moins de recrutements, mais mieux rémunérés. Imposer une 6e semaine obligatoire à un moment où le modèle de recrutement massif de collaborateurs est lui-même en transition, c'est appliquer une contrainte conçue pour l'ancien modèle à un secteur qui se transforme.

**L'IA redéfinit la valeur de la collaboration libérale elle-même.**

La vraie question d'attractivité de la collaboration n'est pas celle du nombre de semaines de repos. Elle est celle-ci : **que reste-t-il à apprendre en collaboration que l'IA ne fera pas mieux et plus vite ?** La valeur de la collaboration libérale, pour le collaborateur, tient à la transmission du savoir-faire, à l'exposition aux dossiers complexes, à la construction d'une réputation et d'une clientèle personnelle. Si l'IA prend en charge les tâches répétitives, le collaborateur doit bénéficier du temps libéré pour faire ce que l'IA ne peut pas faire : le contact client, la stratégie contentieuse, le développement commercial.

Ce temps libéré par l'IA doit aller au collaborateur sous forme de temps entrepreneurial, pas être réabsorbé par une charge de travail accrue au bénéfice exclusif du cabinet. **C'est ici que la régulation doit intervenir, pas sur le nombre de semaines de repos.**

## CONCLUSION

---

*Ce n'est pas en promettant des vacances que nous attirerons nos futurs confrères.  
C'est en garantissant effectivement leur indépendance, en respectant leur droit à  
construire  
leur propre clientèle et en les accompagnant dans leur projet entrepreneurial.*

*Telle est la position de l'ACE, formulée dans le cadre de la concertation ouverte jusqu'au 16 mars 2026, à l'attention de l'Assemblée générale du CNB du 10 avril 2026.*

**Yasmine DEVELLE** Président Nationale de l'ACE ACE – Avocats, Ensemble  
10 Mars 2026

## Annexe 17 – Position de la FNUJA

---

Madame la Présidente,

À l'occasion de la présentation de sa feuille de route pour la mandature 2024-2026, la Commission Collaboration du Conseil National des Barreaux a souhaité engager un travail d'ensemble consacré à l'attractivité de la collaboration, qu'elle soit libérale ou salariée.

L'Assemblée Générale du CNB a voté, lors de sa séance du 12 décembre dernier, l'envoi à la concertation de l'avant-projet de décision à caractère normatif n°2025-002, relatif à l'article 14 du Règlement Intérieur National.

Votre courrier, en date du 15 janvier dernier, rappelle les points soumis à la concertation :

- 1) **Le renforcement de *l'intuitu personae* dans la relation de collaboration (préambule, partie variable de la rétrocession d'honoraires, niveau de responsabilité du collaborateur) :**
  - Principe général (introduction d'une liste non limitative de clauses pouvant figurer au contrat)
  - Préambule
  - Partie variable de rétrocession d'honoraires
  - Niveau de responsabilité du collaborateur
- 2) **La structuration de la rencontre annuelle**
- 3) **La visibilité du collaborateur**
- 4) **La durée des périodes de repos rémunérées pour les collaborateurs libéraux**
- 5) **Le droit à la déconnexion**

Les retours de concertation sont attendus pour le 16 mars 2026.

La FNUJA entend présenter son positionnement à propos des points soumis à la concertation

## 1) Le renforcement de l'intuitu personae et les clauses facultatives du contrat de collaboration

### o Principe général

Le CNB propose d'enrichir l'article 14 du RIN par l'introduction d'une liste non exhaustive de clauses facultatives destinées à mieux refléter l'*intuitu personae* de la relation de collaboration : préambule substantiel, clause sur la part variable de la rétrocession d'honoraires, clause relative au niveau de responsabilité du collaborateur et à son évolution.

### □ POSITION DE LA FNUJA

La [motion « Le parcours de collaboration libérale » \(Congrès Guadeloupe 2023\)](#) affirme que la collaboration libérale doit reposer sur un véritable « parcours » structuré et personnalisé.

Elle revendique l'« effectivité d'un parcours de collaboration libérale (...) à travers la promotion et la création d'outils permettant de meilleurs échanges entre le collaborateur et le collaborant » et invite le CNB à modifier l'article 14 du RIN pour prévoir une obligation d'accord sur les attentes et objectifs individuels dans les quatre mois suivant le début de la collaboration.

Cette approche suppose un cadre textuel permettant d'intégrer, dans le contrat, des stipulations optionnelles adaptées à chaque binôme.

La [motion « Guide de rédaction du contrat de collaboration libérale » \(Congrès Bordeaux 2025\)](#) et son [guide](#), complètent cette doctrine en indiquant que :

- le contrat doit être adapté aux besoins spécifiques de chaque cabinet et collaborateur ;
- le guide comprend des exemples de clauses facultatives doit devenir une référence pour l'élaboration des contrats ;
- ces outils ont vocation à compléter le RIN en permettant une modulation contractuelle.

Elle constitue ainsi un fondement explicite pour l'introduction, dans l'article 14 du RIN, d'une liste ouverte de clauses facultatives.

Dans la logique de ces motions, la FNUJA conçoit la collaboration comme un parcours professionnel personnalisé, fondé sur des objectifs, une transmission, une évaluation régulière et des modalités adaptées.

Pour rendre cette personnalisation effective, le contrat doit être modulable, ce qui appelle une liste non exhaustive de clauses facultatives au RIN, servant de support juridique à cette flexibilité.

Une telle liste n'a pas vocation à rigidifier le cadre, mais à renforcer la sécurité juridique et la lisibilité car elle offre des repères communs aux avocats et aux ordres, tout en garantissant une cohérence nationale, conciliable avec les pratiques locales.

De plus, elle guide la rédaction des contrats tout en préservant l'adaptation à chaque situation.

Elle permet également de circonscrire les clauses compatibles avec les principes essentiels (indépendance, clientèle personnelle, formation, loyauté) et d'écarter celles qui y porteraient atteinte, participant ainsi à une collaboration saine et sécurisée.

**La FNUJA est donc pleinement favorable à cette mesure.**

### o Préambule

Le Conseil National des Barreaux propose que soit prévu la possibilité d'intégrer un préambule exposant les motivations des parties lors de la conclusion du contrat.

#### □ POSITION DE LA FNUJA

La [motion « Le parcours de collaboration libérale » \(Congrès Guadeloupe 2023\)](#) pose l'exigence que la collaboration soit structurée dès les premiers mois autour d'un accord clair et partagé, et réaffirme l'existence d'un véritable devoir de transmission au profit du collaborateur.

La [motion « Investir la rencontre annuelle » \(Comité Marseille 2025\)](#) et son [guide](#) de préparation à la rencontre annuelle, constate un décalage récurrent entre la perception du collaborant et celle du collaborateur, dû à un défaut de structuration initiale de la relation.

Elle préconise une véritable méthode : préparation en amont, transparence réciproque, cadre de dialogue structuré, appuyés sur des objectifs et des bilans réguliers, afin de faire de la rencontre annuelle un véritable outil de pilotage du parcours de collaboration.

La FNUJA voit dans le préambule du contrat de collaboration l'outil naturel pour porter le « parcours de collaboration » qu'elle défend : qualités déterminantes, attentes réciproques, méthode de travail, engagements de transmission, valeurs et principes déontologiques.

Le préambule est présenté comme un instrument de transparence et de sécurité juridique : il éclaire l'interprétation du contrat, sécurise les échanges futurs (objectifs, bilans, progression) et offre aux Ordres un socle clair pour leur contrôle.

Il constitue enfin la base juridique indispensable des outils promus par la FNUJA (objectifs, rencontres annuelles, bilans, progression professionnelle) : sans préambule solide, ces mécanismes n'ont pas de fondement contractuel suffisant.

La FNUJA approuve cette orientation et souligne qu'elle rejoint sa doctrine de longue date : une personnalisation du contrat pour traduire la réalité du projet commun, avec un préambule détaillant les objectifs et le parcours envisagé.

**Dans cette logique, la FNUJA est pleinement favorable à cette proposition.**

## o Partie variable de la rétrocession d'honoraires

Le Conseil National des Barreaux propose, au titre des clauses facultatives, l'insertion d'une clause prévoyant la possibilité d'une part variable de la rétrocession du collaborateur.

### □ POSITION DE LA FNUJA

La [motion « Procédure collective ; intéressement » \(Congrès Marseille 2020\)](#) constitue la référence doctrinale de la FNUJA en matière de rémunération variable du collaborateur.

Elle rappelle d'abord que l'article 14.3 du RIN autorise explicitement une rétrocession pour partie variable, en précisant que « la rétrocession d'honoraires versée par le cabinet au collaborateur libéral peut être fixe ou pour partie fixe et pour partie variable ».

Elle constate ensuite que, dans la pratique, la plupart des contrats se limitent encore à une rétrocession intégralement fixe, et invite les cabinets à recourir davantage à des clauses d'intéressement et d'apport d'affaires afin de valoriser concrètement l'implication du collaborateur, son développement de clientèle et sa contribution à la structure.

La [motion « Le parcours de collaboration libérale » \(Congrès Guadeloupe 2023\)](#) propose un cadre de progression individualisée du collaborateur.

Elle exige la définition d'objectifs personnels (techniques, organisationnels, commerciaux, en termes de transmission et d'autonomie) et la mise en place d'outils d'évaluation réguliers permettant d'apprécier la progression. Elle fournit ainsi, en creux, la méthode indispensable à une rémunération variable objective et loyale : des critères connus, discutés et adaptés à chaque collaborateur.

La [motion « Investir la rencontre annuelle » \(Comité Marseille 2025\)](#) impose la structuration de la rencontre annuelle autour d'indicateurs et d'une traçabilité des décisions prises pour l'année à venir.

En affirmant que cette rencontre doit être préparée, documentée et centrée sur l'analyse du parcours du collaborateur (bilan, objectifs, perspectives), elle décrit exactement le cadre dans lequel une part variable saine et déontologique peut être discutée, ajustée et expliquée.

La FNUJA souhaite ainsi faire de la part variable de rémunération un instrument assumé de reconnaissance, de progression et de motivation, à condition qu'il soit encadré par des objectifs personnalisés et une évaluation structurée.

Notre syndicat insiste par ailleurs sur la compatibilité de la rémunération variable avec les principes essentiels de la profession.

Une part variable conforme au RIN doit respecter les minima de rétrocession, ne pas créer de dépendance économique telle qu'elle affecterait l'indépendance de l'avocat, et ne pas porter atteinte au droit à la clientèle personnelle.

Enfin, la FNUJA inscrit la part variable dans la réflexion plus large sur l'attractivité et la fidélisation.

Dans un contexte où la collaboration souffre d'un déficit d'attractivité et de difficultés de recrutement, un système d'intéressement clair et lisible constitue un levier important pour reconnaître l'implication des jeunes confrères, les motiver et les inciter à s'inscrire dans la durée au sein d'un cabinet.

La part variable apparaît comme un instrument de reconnaissance du travail réel du collaborateur, de personnalisation de son parcours, de transparence dans la relation avec le cabinet et d'attractivité pour la profession.

**La FNUJA est donc pleinement favorable à la proposition formulée pour fixer une part variable objective, transparente et conforme à l'article 14 du RIN.**

#### o Niveau de responsabilité du collaborateur

Le Conseil National des Barreaux propose, au titre des clauses facultatives, l'insertion d'une clause établissant un niveau de responsabilité pour le collaborateur.

#### □ POSITION DE LA FNUJA

La [motion « Le parcours de collaboration libérale » \(Congrès Guadeloupe 2023\)](#) constitue le socle de la doctrine FNUJA en matière de structuration du parcours du collaborateur.

Elle impose la fixation d'objectifs individualisés au terme de la période d'essai, réaffirme le devoir de transmission qui incombe au collaborant, et revendique la création d'outils permettant de meilleurs échanges entre collaborateur et collaborant.

Elle suppose ainsi que la progression du collaborateur soit pensée, organisée et explicitée, tant en termes de compétences que de responsabilités.

La [motion « Investir la rencontre annuelle » \(Comité Marseille 2025\)](#), constate un décalage persistant de perception entre collaborant et collaborateur sur la réalité de la relation de travail.

Elle relève l'absence d'effectivité de la rencontre annuelle prévue par le RIN et exige qu'elle soit préparée, structurée et appuyée sur des indicateurs et des supports propices à un échange professionnel.

Cette rencontre ne doit pas être un rendez-vous informel, mais un véritable temps de bilan et de projection, incluant notamment le niveau de responsabilité confié au collaborateur et son évolution.

La [motion « Guide de rédaction du contrat de collaboration libérale » \(Congrès Bordeaux 2025\)](#), accompagnée dudit [guide](#), complète ce cadre en insistant sur l'adaptation du contrat aux besoins spécifiques de chaque structure et de chaque collaborateur.

Elle promeut l'insertion de clauses encadrant la progression, la supervision, l'autonomie et les modalités de relecture, ce qui suppose, en pratique, une gradualité des responsabilités, explicite et assumée.

L'ensemble de ces motions fait apparaître que la FNUJA défend un « parcours collaboratif » structuré, articulé autour d'objectifs individualisés, d'une progression accompagnée, d'une évaluation régulière et d'une clarification des responsabilités confiées au collaborateur.

La mise en place de niveaux de responsabilité gradués, assortis de paliers de progression, s'inscrit directement dans cette doctrine. La gradation des responsabilités a également une fonction de sécurisation de la relation.

En définissant clairement les niveaux de responsabilité et les objectifs associés, les parties peuvent prévenir les dérives : surcharge confiée à un collaborateur encore insuffisamment formé, autonomie de façade sans réelle capacité de décision, ou, à l'inverse, maintien dans un rôle d'exécutant sans justification.

L'alignement entre niveau de responsabilité, supervision, rétrocession et attente d'investissement réduit les zones grises et renforce la loyauté de la relation pour chacune des parties.

Cette structuration a en outre une utilité déontologique.

La mention, dans le contrat, des niveaux de responsabilité et des objectifs attendus permet aux ordres d'exercer un contrôle effectif. Ils peuvent ainsi vérifier que le niveau de responsabilité affiché aux clients correspond à la réalité de l'exercice du collaborateur, et non à un simple habillage destiné à renforcer l'image du cabinet. Cela contribue à la protection du collaborateur, mais aussi à la protection du public et à la transparence de l'information donnée sur l'organisation des dossiers.

Enfin, la définition de paliers de responsabilité et d'une trajectoire lisible renforce l'attractivité et la fidélisation. Les jeunes avocats recherchent non seulement une rémunération et des conditions de travail, mais aussi une perspective d'évolution claire.

**La FNUJA est pleinement favorable à cette mesure.**

## 2) Structuration et effectivité de la rencontre annuelle

Le CNB propose de modifier l'article 14.3.3 du RIN afin que la rencontre annuelle cesse d'être une simple obligation formelle pour devenir un véritable temps d'échange structuré, planifié et préparé, avec la possibilité pour chacune des parties de proposer des thèmes à l'avance, adossé à un modèle de grille d'entretien élaboré par la commission.

### □ POSITION DE LA FNUJA

La [motion « Le parcours de collaboration libérale » \(Congrès Guadeloupe 2023\)](#) rappelle que la collaboration doit être construite comme un véritable parcours, structuré, personnalisé et fondé sur des échanges réguliers entre collaborant et collaborateur.

Elle insiste sur la nécessité d'outils permettant de meilleurs échanges et d'une clarification des attentes et objectifs dès les premiers mois de la collaboration.

La [motion « Investir la rencontre annuelle » \(Comité Marseille 2025\)](#) identifie un décalage net entre la perception du collaborant et celle du collaborateur, précisément en raison d'un manque de structuration de cette rencontre.

Elle demande que la rencontre annuelle devienne un véritable temps d'échange préparé, transparent et cadré, et non une formalité. Elle est accompagnée d'un [« Guide de préparation de la rencontre annuelle »](#), qui fournit une trame pour aborder le bilan de l'année, les compétences, les perspectives, la charge de travail, l'équilibre de vie et la clientèle personnelle.

Les motions [« Guide de rédaction du contrat de collaboration libérale » \(Congrès Bordeaux 2025\)](#) et [« Bien-être des avocats » \(Congrès Bordeaux 2025\)](#) complètent cette doctrine en indiquant d'une part, que le contrat et la relation de collaboration doivent être adaptés aux besoins spécifiques du cabinet et du collaborateur et, d'autre part, que des outils structurants (guides, clauses facultatives, rencontres) sont nécessaires pour prévenir les frustrations, l'isolement et les risques psycho-sociaux.

Dans cette logique, la FNUJA porte la volonté de transformer la rencontre annuelle prévue à l'article 14.3.3 du RIN en un outil concret et préparé, en cohérence avec les données du CNB (décalage entre le pourcentage de cabinets déclarant faire un entretien et celui des collaborateurs se disant réellement évalués).

Notre syndicat entend également répondre aux objections qui pourraient être opposées à cette mesure.

D'une part, la structuration de cette rencontre n'implique pas de surcharge administrative car le guide est souple, indicatif, déjà pratiqué avec succès dans certains barreaux, y compris de petite taille, et la rencontre peut rester courte et ciblée.

D'autre part, on ne peut craindre d'assimilation au salariat, en l'absence de lien de subordination, de système d'évaluation normative imposé, de compte rendu obligatoire ; il s'agit d'un cadre de dialogue, non d'un dispositif hiérarchique.

Bien au contraire, une meilleure structuration sécurise les parties, réduit l'arbitraire et renforce l'autonomie du collaborateur.

Dans cette perspective, la réforme de l'article 14.3.3 du RIN, la diffusion d'un guide de préparation et la planification anticipée de la rencontre annuelle s'inscrivent dans la continuité directe de la doctrine FNUJA.

**La FNUJA est donc pleinement favorable à cette proposition.**

### 3) La visibilité et reconnaissance du collaborateur

Le CNB envisage d'inscrire dans le RIN que le contrat de collaboration doit garantir « la visibilité du collaborateur au sein du cabinet et vis-à-vis des tiers », afin de mieux reconnaître sa place dans l'équipe et dans la relation avec la clientèle.

#### □ POSITION DE LA FNUJA

La [motion « Le parcours de collaboration libérale » \(Congrès Guadeloupe 2023\)](#) affirme que le collaborateur, avocat de plein exercice, doit être identifiable et mis en valeur comme tel par le collaborant, au sein du cabinet et à l'égard des tiers, notamment dans les consultations et correspondances auxquelles il a participé.

Elle incite également à la mise à disposition d'une adresse électronique nominative et appelle le CNB à réfléchir à l'amélioration de la visibilité du collaborateur.

Le [guide de rédaction du contrat de collaboration \(Congrès Bordeaux 2025\)](#) reprend et opérationnalise cette approche en préconisant, au titre des moyens mis à disposition, une adresse électronique personnelle au nom du collaborateur et diverses stipulations contribuant à sa visibilité dans le cabinet et auprès des tiers.

Par ailleurs, les résultats de l'enquête emploi 2024, repris dans le rapport « Attractivité de la collaboration », confirment cette analyse puisque 88 % des répondants estiment que la reconnaissance témoignée au collaborateur influence leur bien-être au travail, alors même que la question de la visibilité n'est abordée lors du recrutement que dans 24 % des cas.

La FNUJA considère que la visibilité du collaborateur est un élément déterminant du bien-être au travail, de l'attractivité de la collaboration et de l'apprentissage du métier d'avocat.

Le rapport adressé à la concertation distingue, dans un sens pleinement cohérent avec les motions FNUJA, deux dimensions :

- Une visibilité « statique » (identification du collaborateur sur les outils de communication du cabinet (site, papier en-tête, présentation), faculté d'apposer une plaque au nom du collaborateur, mise à disposition d'une adresse électronique nominative, et non générique).
- Une visibilité « dynamique » (présence effective du collaborateur dans la relation avec la clientèle et les tiers, reconnaissance de sa participation aux dossiers (consultations, échanges, audiences), intégration dans la vie du cabinet, ce qui participe directement à sa formation professionnelle)

L'avant-projet, en imposant que le contrat de collaboration prévoie les conditions de cette visibilité, crée un cadre souple : il fixe un principe, tout en laissant à chaque cabinet une large latitude pour adapter les modalités (statique et dynamique) en fonction de sa taille, de son organisation et de sa clientèle.

La doctrine de la FNUJA établit clairement que la visibilité du collaborateur, en tant qu'avocat de plein exercice, est une composante essentielle de son bien-être, de son intégration et de l'attractivité de la collaboration.

L'introduction, à l'article 14.3.1 du RIN, d'une exigence de « visibilité du collaborateur au sein du cabinet et vis-à-vis des tiers » est donc en parfaite cohérence avec cette doctrine.

**La FNUJA est pleinement favorable à cette modification.**

#### 4) La durée des périodes de repos rémunérées pour les collaborateurs libéraux

Le CNB propose de faire évoluer le minimum de repos rémunéré prévu à l'article 14.3.1 du RIN, en instaurant une sixième semaine de repos rémunéré obligatoire pour les collaborateurs libéraux, au-delà du minimum actuel de cinq semaines, sous réserve de meilleurs accords.

##### □ POSITION DE LA FNUJA

La FNUJA a posé très tôt le constat d'une perte d'attractivité de la collaboration libérale et d'une difficulté croissante des cabinets à recruter et fidéliser des collaborateurs.

Lors de son Congrès de Guadeloupe en 2023 dans la [motion « Le parcours de collaboration libérale »](#), elle a mis en lumière la fragilisation d'un pilier historique de l'exercice de la profession et la nécessité de repenser le parcours de collaboration dans sa globalité, en particulier sous l'angle de ses conditions d'exercice et de sa soutenabilité dans la durée.

Dans ce prolongement, la FNUJA, réunie en comité à Lyon le 1<sup>er</sup> février 2025, a adopté une [motion spécifique relative au temps de repos rémunéré](#).

Elle y appelle explicitement à une modification de l'article 14.3.1 du RIN afin de prévoir une sixième semaine de repos rémunéré minimum obligatoire pour les collaborateurs libéraux.

Cette position s'inscrit dans une réflexion d'ensemble sur l'attractivité de la collaboration, la prévention de l'épuisement professionnel et la capacité de la profession à proposer un cadre d'exercice durable.

Dans cette perspective, la proposition d'instaurer une sixième semaine de repos rémunéré obligatoire est conçue par la FNUJA comme une mesure d'équilibre.

Elle ne procède ni d'une opposition aux cabinets ni d'une méconnaissance de leurs contraintes économiques. Elle est portée par une organisation qui se trouve au croisement des attentes exprimées par les collaborateurs et des réalités vécues par les structures, et qui recherche un point de convergence plutôt qu'un point de rupture.

L'allongement du repos rémunéré de cinq à six semaines constitue, dans cette optique, un ajustement mesuré. Il ne modifie ni la nature libérale de la collaboration ni les équilibres fondamentaux de l'organisation interne des cabinets.

En revanche, il offre un signal clair, lisible et commun pour l'ensemble de la profession, là où la négociation individuelle reste aujourd'hui incertaine, inégalitaire et difficilement anticipable pour les jeunes avocats entrants.

La FNUJA a délibérément privilégié un mécanisme simple et global, plutôt qu'une multiplication de jours spécifiques liés à des événements particuliers.

Il s'agit de permettre aux collaborateurs de disposer d'un volant supplémentaire de repos, librement répartissable, sans instaurer une logique de contrôle ou de justification permanente. Cette solution répond à la diversité des situations personnelles et professionnelles tout en allégeant la gestion administrative pour les cabinets.

La mesure vise aussi à corriger les disparités actuelles entre cabinets et territoires. Les pratiques observées vont déjà, dans certains cabinets, jusqu'à six ou sept semaines de repos, tandis que d'autres se bornent au minimum de cinq semaines.

Cette hétérogénéité crée des écarts d'attractivité qui, au niveau collectif, fragilisent la profession. En relevant le plancher du RIN, la profession opérerait pour une harmonisation par le haut sans pénaliser les cabinets ayant déjà adopté des pratiques plus favorables et sans interdire la conclusion de meilleurs accords.

La FNUJA souligne enfin que cette évolution suppose une gestion responsable et anticipée des périodes de repos, intégrant les temps forts de l'activité, les urgences et la nécessité d'un dialogue constant entre collaborateur et collaborant. La sixième semaine est pensée comme un élément d'un cadre plus mature, plus lisible et plus durable de la collaboration libérale, et non comme un transfert unilatéral de contraintes.

Les données issues du rapport adressé à la concertation montrent que la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle est devenue un critère prioritaire, parfois devant la rémunération.

Ne pas répondre collectivement à cette attente reviendrait, selon la FNUJA, à organiser la désaffection durable des jeunes avocats pour la collaboration libérale, au profit d'autres modes d'exercice ou d'autres secteurs jugés plus soutenables.

La sixième semaine de repos rémunéré répond directement à ces attentes. Elle manifeste la volonté de la profession d'offrir un cadre d'exercice soutenable et de permettre aux collaborateurs de se projeter dans la durée.

Elle s'inscrit aussi dans un contexte où la comparaison avec le statut de cadre en entreprise, bénéficiant souvent de forfaits jours équivalant à plus de six semaines et demie de repos, est devenue défavorable

à la profession d'avocat. Sans aligner les statuts, la profession doit rester compétitive sur ce terrain si elle veut continuer à attirer des talents.

L'impact économique de la mesure est objectivé et limité. La diminution du temps annuel travaillé, de l'ordre de 2,22 %, doit être mise en perspective avec les coûts induits par le turnover, les arrêts de travail et les démissions soudaines.

La prévention du surmenage et de l'épuisement, par un repos supplémentaire, apparaît ainsi comme un investissement raisonnable au service de la continuité de l'activité des cabinets.

La FNUJA insiste également sur le fait que la mesure permet de réduire les inégalités, qu'elles soient territoriales ou structurelles.

En rehaussant le plancher national, la profession cesse de faire de la durée du repos une variable concurrentielle entre cabinets et barreaux, tout en laissant aux structures la liberté d'aller au-delà.

La sixième semaine, universelle, est aussi un outil de lissage de contraintes spécifiques, notamment celles liées à la parentalité, qui pèsent encore davantage sur les femmes, comme l'ont montré d'autres travaux menés par la FNUJA.

Enfin, cette réforme s'inscrit dans une réflexion plus large sur les gains de productivité permis par les évolutions technologiques et la façon de les redistribuer. L'augmentation du temps de repos constitue une manière cohérente d'utiliser ces gains au bénéfice de la qualité du travail et de la pérennité des équipes.

Aux craintes d'une perte sèche de facturation, la FNUJA oppose l'idée que la profession ne peut se contenter d'une approche arithmétique du temps. Les niveaux d'intensité constatés rendent illusoire l'idée d'une productivité linéaire : au-delà d'un certain seuil horaire, la qualité, la concentration et la sécurité juridique se dégradent. La sixième semaine doit donc être vue comme un levier de maintien du niveau d'énergie et de performance, plutôt que comme un coût net.

À l'argument tiré d'une prétendue atteinte au caractère libéral du statut, la FNUJA rappelle que le RIN prévoit déjà cinq semaines de repos sans altérer la nature de la collaboration. Étendre un droit existant n'en change pas la nature juridique. La mesure ne crée ni subordination ni assimilation au salariat, mais ajuste un paramètre de protection minimale.

Aux craintes de désorganisation, la FNUJA répond en mettant l'accent sur la méthode, la planification et la responsabilité partagée. La sixième semaine doit s'accompagner d'une culture de gestion anticipée des absences et d'un dialogue renforcé, plutôt que d'être vue comme une contrainte subie.

La modification de l'article 14.3.1 du RIN pour prévoir une sixième semaine de repos rémunéré obligatoire, « sauf meilleur accord » apporte une réponse ciblée à l'enjeu identifié comme central de l'attractivité de la profession : la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle.

Cette mesure est le reflet d'un choix de responsabilité : celui d'une profession qui accepte d'ajuster son cadre pour garantir la pérennité de son modèle et envoyer un signal clair aux futurs collaborateurs comme aux structures qui les accueillent.

**La FNUJA est, en conséquence, pleinement favorable à l'adoption par le Conseil national des barreaux de cette sixième semaine de repos rémunéré obligatoire pour les collaborateurs libéraux.**

#### 5) Le droit à la déconnexion

Le CNB, dans son avant-projet, traite la question de la charge de travail, du repos et de l'usage des outils numériques en rappelant l'exigence de délicatesse dans les relations professionnelles, y compris via les moyens de communication électroniques, et en ouvrant la voie à une reconnaissance du droit à la déconnexion dans le cadre de l'article 14 du RIN.

#### □ POSITION DE LA FNUJA

Lors du Congrès de Bordeaux en 2025, la FNUJA a adopté une [motion « Bien-être des avocats » \(Congrès Bordeaux 2025\)](#) qui formule des mesures destinées à favoriser la qualité de vie au travail et à prévenir les risques psycho-sociaux, en particulier pour les collaborateurs.

La recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle y est posée comme un axe central d'attractivité et de pérennité de l'exercice, rejoignant les constats du rapport « Attractivité de la collaboration » annexé à l'avant-projet de décision à caractère normatif modifiant l'article 14 du RIN.

La FNUJA avait également adopté une [motion spécifique sur le télétravail du collaborateur libéral \(Congrès Strasbourg 2022\)](#), alertant sur les risques psychosociaux liés à son usage intensif et à la situation d'isolement qu'il peut créer.

Elle y soulignait déjà que la généralisation du travail à distance, facilitée par les outils numériques, brouille la frontière entre vie professionnelle et vie privée, en permettant au collaborateur de travailler partout et à toute heure.

Enfin, la [motion « Le parcours de collaboration libérale » \(Congrès Guadeloupe 2023\)](#) avait expressément consacré l'idée d'un « droit à la déconnexion du collaborateur » en lien avec l'usage de son adresse électronique nominative et les risques d'atteinte à sa vie personnelle en cas de sollicitations abusives.

Cette motion inscrivait déjà la déconnexion comme un élément à part entière du parcours de collaboration et de la qualité de l'exercice.

Ainsi la doctrine de notre syndicat converge vers une même idée : le respect des temps de repos et de vie privée du collaborateur est un élément essentiel de l'attractivité de la collaboration et de la prévention des risques psycho-sociaux, et il doit être reconnu de manière claire, au-delà du seul rappel abstrait des principes déontologiques.

La FNUJA insiste sur le fait que la consécration d'un droit à la déconnexion est particulièrement nécessaire dans le cadre de la collaboration libérale.

Ce mode d'exercice offre une liberté d'organisation mais expose à un débordement constant de la sphère professionnelle sur la vie personnelle, d'autant plus que la culture du « temps passé » et la pression de réactivité demeurent fortes.

Dans ce contexte, l'inscription dans le RIN d'un droit du collaborateur à se déconnecter, c'est-à-dire à ne pas être sollicité ni tenu de répondre en permanence, apparaît comme un outil indispensable pour permettre la poursuite effective d'un objectif d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, sans que le collaborateur craigne de manquer à ses obligations contractuelles ou déontologiques.

La numérisation de la pratique et la généralisation du télétravail accentuent encore cette nécessité.

La FNUJA relève que le recours massif aux bases de données en ligne, aux logiciels métiers à distance et aux moyens de communication numériques (courriels, messageries, visioconférences) permet désormais de travailler à tout moment, en tout lieu, y compris à domicile et en dehors des horaires habituels.

De nombreuses collaborations sont aujourd'hui prévues pour être exercées entièrement ou majoritairement en télétravail. Ainsi, la frontière matérielle entre le cabinet et la sphère privée disparaît.

C'est précisément pour répondre à cette évolution que la FNUJA souhaite passer d'un simple rappel du « principe de délicatesse dans l'usage des outils numériques », déjà intégré à l'article 14.3.1 du RIN depuis 2020, à la consécration explicite d'un « droit à la déconnexion du collaborateur ». Cette mention selon elle se révèle désormais insuffisante.

La référence au principe de délicatesse relève de la déontologie générale de l'avocat, applicable à tous les échanges entre confrères, qu'ils soient liés par un contrat de collaboration ou non.

Elle ne suffit ni à rendre visible la problématique spécifique du temps de repos, ni à donner au collaborateur un droit identifiable à ne pas répondre à toute heure.

En revanche, la notion de droit à la déconnexion évoque immédiatement la protection de la vie privée face aux sollicitations numériques.

Elle permet de nommer clairement la problématique et d'affirmer, dans le RIN, qu'un collaborateur a le droit d'organiser des temps de non-sollicitation, consacrés à sa vie personnelle, familiale ou intime.

La FNUJA souligne que cette consécration n'implique ni la fixation d'horaires de travail, ni l'instauration

d'une durée maximale de travail, et qu'elle reste compatible avec la liberté d'organisation inhérente à la collaboration libérale.

La FNUJA défend également cette réforme comme un levier d'égalité entre les femmes et les hommes.

Les contraintes liées à la parentalité et à la gestion de la vie familiale pèsent encore de manière disproportionnée sur les avocates, ce qui fragilise leurs parcours, en particulier en collaboration libérale.

Un droit reconnu à cesser de répondre à des sollicitations pendant des temps dédiés à la vie personnelle favorise un partage plus équilibré des responsabilités et responsabilise les cabinets sur l'usage des moyens de communication numériques.

La FNUJA souligne ainsi qu'il ne s'agit ni d'introduire un carcan horaire ni de rapprocher le statut de celui du salarié, mais d'inscrire un standard minimal de protection, compatible avec la liberté contractuelle.

Elle permet de répondre aux préoccupations des jeunes confrères, de tenir compte des mutations numériques et du télétravail, de favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes, tout en respectant la nature libérale de la collaboration.

**La FNUJA est donc pleinement favorable à cette modification.**

**En conclusion, la FNUJA est pleinement favorable à l'ensemble des mesures portées par l'avant-projet de décision à caractère normatif n°2025-002, relatif à l'article 14 du Règlement Intérieur National.**

Vous souhaitant bonne réception de la présente,

Je vous prie de croire, Madame la Présidente, à l'assurance de mon plus profond respect.

## Annexe 18 – Contribution de la Voix des Barreaux

---

### PROPOSITIONS VOIX DES BARREAUX

#### POUR RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DE LA COLLABORATION

##### Introduction

L'attractivité de la collaboration conditionne l'avenir de la profession d'avocat. Elle détermine la capacité des cabinets à recruter, transmettre, fidéliser et se développer. Elle influence directement la qualité de l'intégration des jeunes avocats, leur maintien dans la profession et la cohésion des équipes.

Face aux transformations profondes de l'exercice professionnel — nouvelles attentes générationnelles, montée en puissance de l'intelligence artificielle, recherche accrue d'équilibre de vie — Voix des Barreaux propose une vision ambitieuse, structurée et moderne de la collaboration.

Ce document présente des propositions fortes, allant au-delà des textes soumis à concertation, pour refonder la collaboration autour d'un cadre clair, attractif et respectueux de l'essence libérale du statut.

### 1. REINVENTER LA FORMATION

#### 1.1 Création d'une plateforme pédagogique accessible à tout élève avocat

#### 1.2 Création d'un petit tableau des élèves avocats

Statut conférant des droits et obligations-droit à l'information ordinaire et intégration aux actions ordinaires (consultations gratuites, actions de communication des Ordres)

**1.3 Militer pour une réforme de fond de la formation initiale,**  
afin que les élèves avocats accèdent à une complète **culture entrepreneuriale.**

### 2. REFONDER LA COLLABORATION AUTOUR D'UN PACTE PROFESSIONNEL CLAIR

#### 2.1. Un engagement réciproque structurant

La collaboration ne peut plus être réduite à un simple contrat. Elle doit redevenir **un engagement professionnel fondé sur la transmission, la progression et la loyauté.**

Voix des Barreaux propose la création d'un **Pacte national de la collaboration**, adopté par la profession, définissant :

- la finalité de la collaboration : intégration, formation, autonomisation
- les engagements du collaborant : transmission, visibilité, conditions d'exercice soutenables
- les engagements du collaborateur : loyauté, disponibilité raisonnable, progression
- un socle commun de bonnes pratiques managériales

Ce pacte constituerait la **boussole éthique et professionnelle** de la collaboration moderne.

### 2.1. Un cadre contractuel plus lisible

Le pacte serait complété par une structuration contractuelle renforcée : préambule, clauses facultatives, niveaux de responsabilité, transparence sur la rémunération variable.

**Objectif : sécuriser la relation sans rigidifier l'exercice libéral.**

Sur la question de la rémunération variable, Voix des Barreaux **sollicite une clarification et une uniformisation des règles.**

La part variable des rétrocessions cristallise une tension structurelle dans la relation de collaboration, particulièrement lorsqu'elle est marquée par un arrêt maladie ou un congé parental. Elle doit à ce titre faire l'objet d'un encadrement clair et non équivoque.

**Voix des Barreaux propose qu'une réflexion soit menée pour tenir compte des hypothèses suivantes :**

- Lorsqu'une rétrocession variable représente une fraction substantielle de la rémunération annuelle du collaborateur,
- Lorsqu'une rétrocession variable est versée avec régularité, chaque année,
- Sort de la rétrocession variable (contractuelle ou habituelle) en cas de suspension de la collaboration (maladie, parentalité).

### 2.3 Permettre la rémunération de l'apport d'affaires

Comme levier d'évolution et d'intégration au sein du cabinet

## 1. CONSTRUIRE UN VÉRITABLE PARCOURS PROFESSIONNEL DU COLLABORATEUR

### 3.1. Une trajectoire lisible et nationale

La collaboration doit offrir une perspective, pas une succession de tâches. Voix des Barreaux propose un **parcours national structuré en trois niveaux** :

- **Collaborateur junior** : apprentissage, supervision renforcée, montée en compétence
- **Collaborateur confirmé** : autonomie, gestion de dossiers, relation client
- **Collaborateur senior / counsel** : transmission, pilotage partiel, pré-association

### 3.2. Des droits et obligations adaptés à chaque niveau

Chaque niveau serait associé à :

- des compétences attendues
- des droits renforcés (visibilité, formation, autonomie)

Ce parcours donne de la **lisibilité**, de la **projection** et une **perspective d'évolution**, réduisant le sentiment de stagnation et permettant de renforcer la reconnaissance attendue par les collaborateurs

**Sur la question des degrés de responsabilité, Voix des Barreaux appelle à la prudence.**

L'avocat collaborateur demeure un collaborateur libéral. La reconnaissance de niveaux de responsabilité, même limitée, ne saurait induire une responsabilité professionnelle personnelle ou dégager le collaborant de son obligation de formation et de suivi des dossiers du cabinet.

## 1. CREER UN INDICE D'ATTRACTIVITE DES CABINETS

### 4.1. Réduire l'asymétrie d'information

Les jeunes avocats manquent d'informations fiables sur les conditions d'exercice.

Voix des Barreaux propose un **Indice d'attractivité des cabinets**, fondé sur des critères objectifs :

- tenue de la rencontre annuelle
- politique de formation
- visibilité offerte
- respect des repos rémunérés
- existence d'un référent collaboration
- taux de fidélisation

### 4.2. Un label positif et incitatif

Les cabinets volontaires seraient labellisés *Cabinet attractif*.

Un outil non stigmatisant, mais puissant pour **tirer la profession vers le haut**.

S'agissant du principe de visibilité, Voix des Barreaux souligne qu'il ne saurait être institué un principe général imprécis dans sa définition comme dans ses modalités.

La visibilité du collaborateur nous paraît dépendre de la structuration du cabinet et des souhaits du collaborateur certains préférant assurer la promotion de leur activité libérale.

## 2. FAIRE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE UN LEVIER D'ATTRACTIVITE

### 5.1. Transformer l'IA en avantage compétitif

L'IA doit être un outil de valorisation du collaborateur, non une menace.

Voix des Barreaux propose un programme national "**IA & Collaboration**" :

- formation systématique des collaborateurs aux outils IA
- certification “Cabinet IA-friendly”
- valorisation du rôle du collaborateur comme vecteur d’acculturation numérique

## 5.2. Une collaboration plus efficace et plus attractive

L’IA devient un **atout de recrutement**, un facteur de fidélisation et un levier de modernisation des pratiques.

# 1. CREER UN DROIT A LA PROGRESSION PROFESSIONNELLE

## 6.1. Un droit positif, structurant

Au-delà du droit à la déconnexion, Voix des Barreaux propose d’inscrire dans le RIN un **droit à la progression professionnelle**, comprenant :

- un plan de formation annuel
- un accès réel à la clientèle du cabinet
- une visibilité minimale garantie
- une montée en compétence progressive

## 6.2. Une collaboration qui élève

Ce droit structure la collaboration comme un **temps d’élévation professionnelle**, et non comme une simple force de travail.

## Conclusion

L’attractivité de la collaboration ne peut être restaurée par de simples ajustements techniques. Elle exige une **vision**, une **ambition** et une **refondation culturelle**.

Les propositions de Voix des Barreaux offrent une trajectoire claire : **moderniser sans salariser, protéger sans rigidifier, valoriser sans opposer**.

**Elles dessinent une profession qui se respecte, qui se projette et qui se donne les moyens d’attirer et de garder ses talents.**

En ce sens, nous sommes attachés **au caractère libéral de la collaboration** qui permet une liberté organisationnelle et doit laisser place aux négociations individuelles tenant compte des aspirations du collaborateur et des spécificités du collaborant.

**Nous souhaitons attirer l’attention sur la nécessité de ne pas réduire la négociation individuelle** en créant des contraintes trop importantes qui, sans améliorer l’exercice des collaborateurs, viendraient rendre l’intégration des collaborateurs auprès de cabinets dits « petits » ou individuels offrant une formation et des perspectives d’associations.

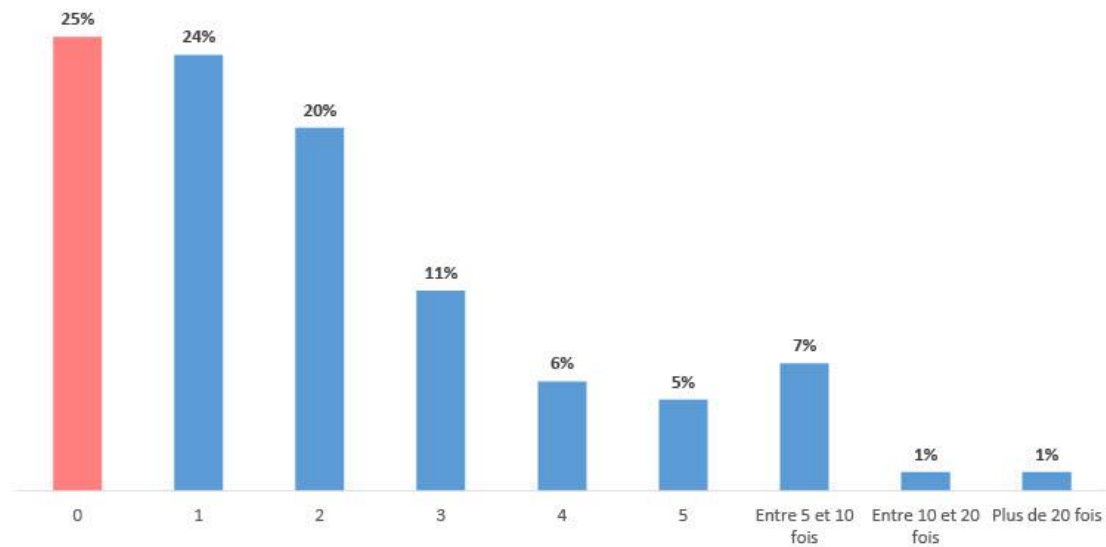
## Annexe 19 : Résultat de l'enquête Collaboration 2026

### Rupture de collaboration

3 cabinets sur 4 ont connu au moins une rupture de collaboration en 5 ans



Ces 5 dernières années, combien de fois avez-vous expérimenté la rupture de collaboration ?



## Départ de la profession



Parmi ceux qui envisagent de quitter la profession le déséquilibre vie professionnelle / vie privée est cité en cause première de cette réflexion, par plus de 3/4 des collaborateurs

Question posée aux collaborateurs qui ont répondu vouloir quitter la profession temporairement ou définitivement (13%)

Pour quelles raisons souhaitez-vous quitter la profession ?

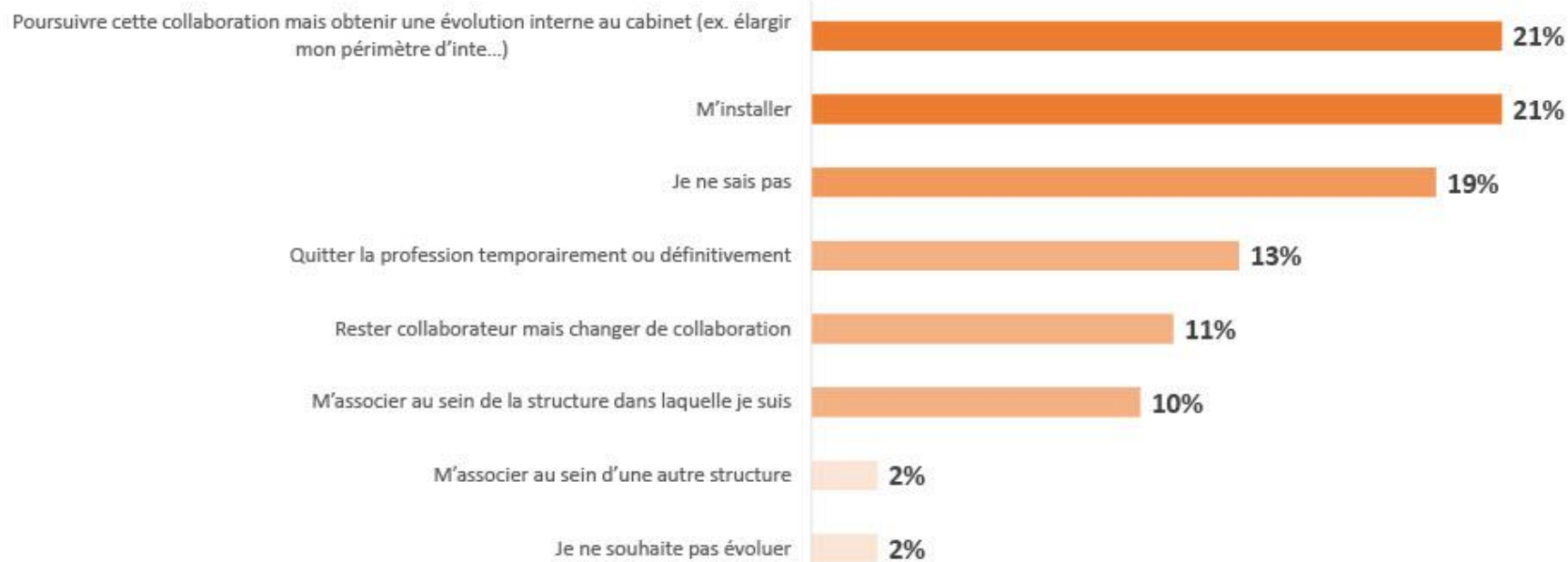


## Évolution de carrière envisagée



Près d'1 collaborateur sur 5 envisage une évolution au sein de son cabinet, 1 autre collaborateur sur 5 envisage de s'installer, 1 sur 5 1reste indécis

De votre côté, quelle est la prochaine évolution de carrière que vous envisagez le plus sérieusement ?

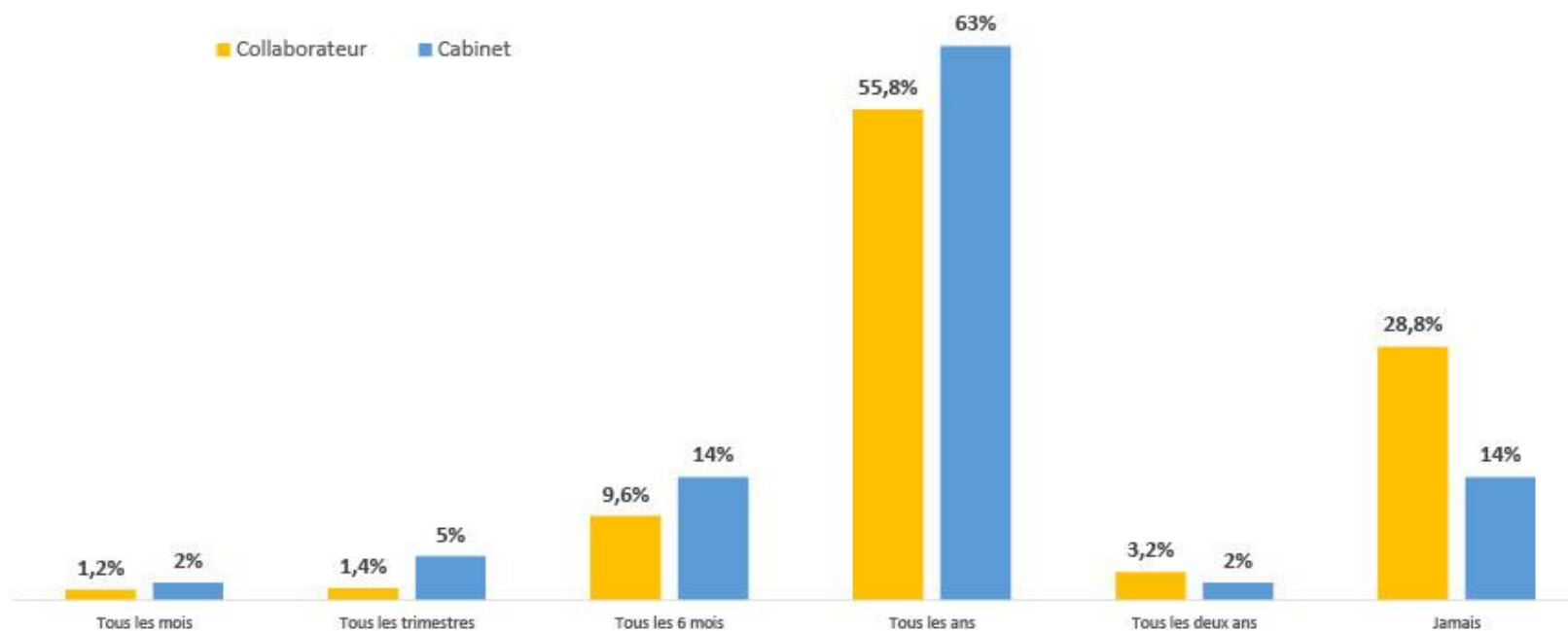


## Entretien d'évaluation



Plus de 1 collaborateur sur 2 indique avoir un entretien tous les ans  
Plus de 6 cabinets sur 10 indiquent avoir un entretien tous les ans

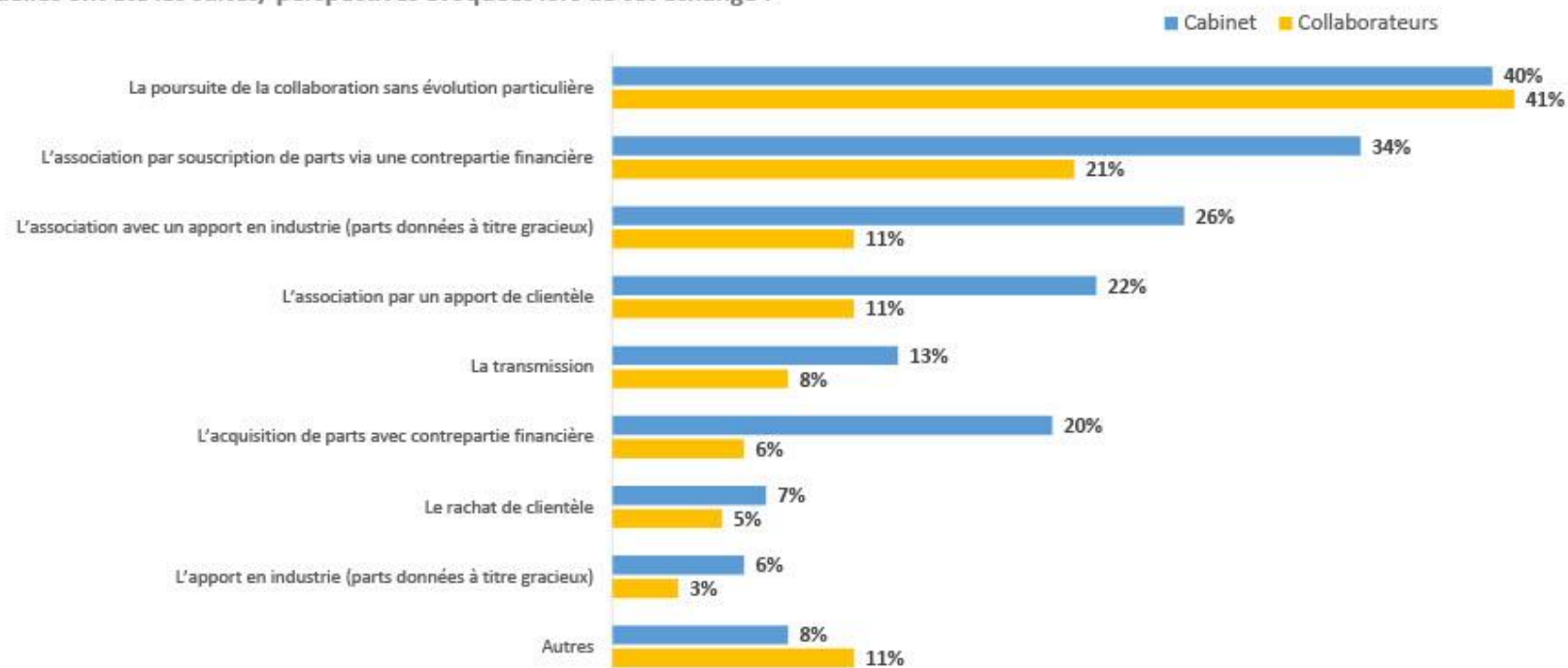
A quelle fréquence le cabinet organise-t-il des entretiens d'évaluation avec ses collaborateurs ?



## Perspectives évoquées

La poursuite de la collaboration sans évolution est la perspective la plus fréquente pour les collaborateurs (41%) comme pour les cabinets (40%)

Question posée aux 44% de collaborateurs et 76% des cabinets ayant engagé des discussions sur les suites de carrière  
Quelles ont été les suites/ perspectives évoquées lors de cet échange ?



## Discussions sur l'avenir professionnel

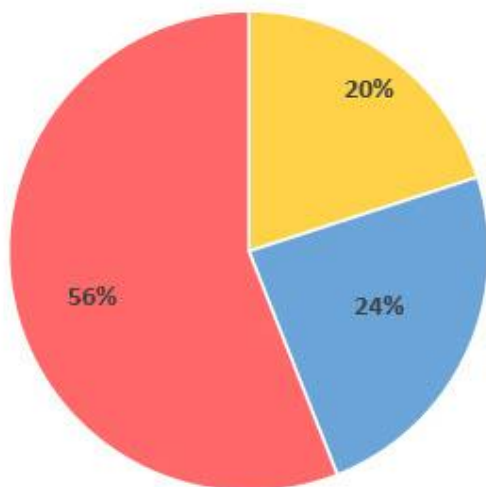
Plus d'1 collaborateur sur 2 (56%) n'a jamais échangé sur son avenir au sein du cabinet  
Côté cabinets, 7/10 indiquent avoir eu des discussions à leur initiative



Avez-vous déjà discuté avec votre collaborant des suites de votre carrière au sein du cabinet ?

### COLLABORATEUR

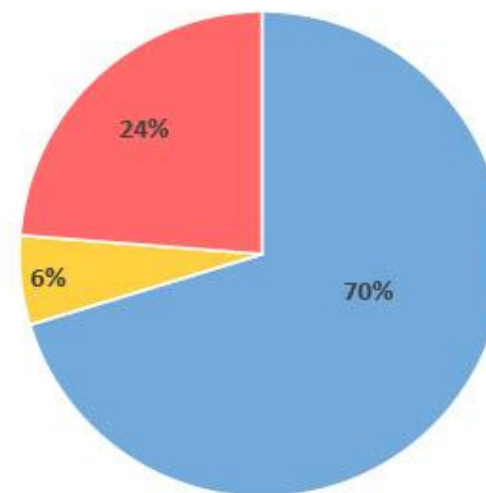
■ Oui, à mon initiative ■ Oui, à l'initiative du cabinet ■ Non



Avez-vous déjà discuté avec vos collaborateurs des suites de leur carrière au sein du cabinet ?

### CABINET

■ Oui, à mon initiative ■ Oui, à l'initiative du collaborateur ■ Non



## Convergence des projets

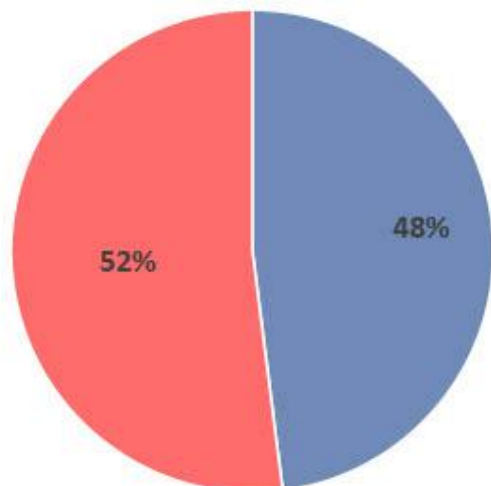


**48 % des collaborateurs perçoivent une convergence avec leur cabinet**  
**Une perception partagée par 68 % des cabinets**

Existe-t-il une convergence entre vos aspirations et les projets du cabinet ?

### COLLABORATEUR

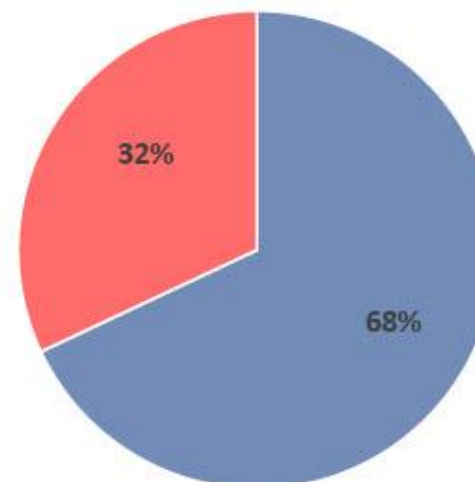
■ OUI ■ NON



Existe-t-il une convergence entre les aspirations/ projets du cabinet et ceux de vos collaborateurs ?

### CABINET

■ OUI ■ NON

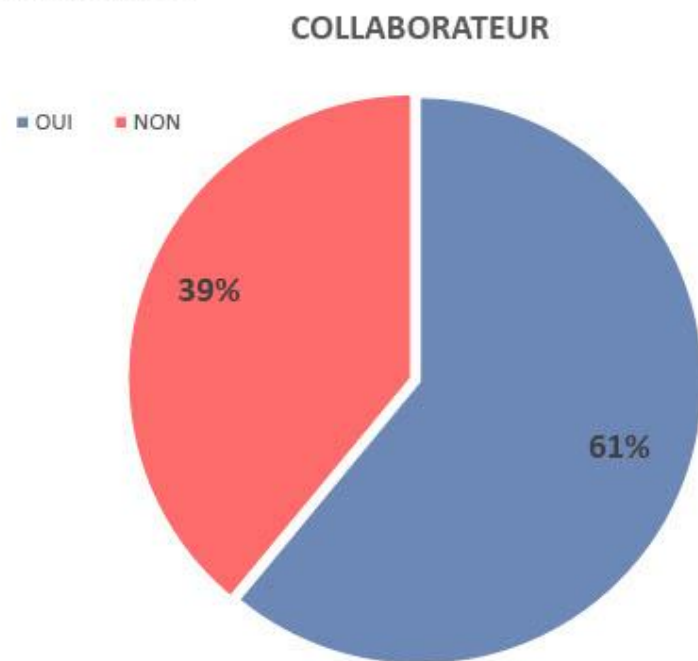


## Avenir professionnel

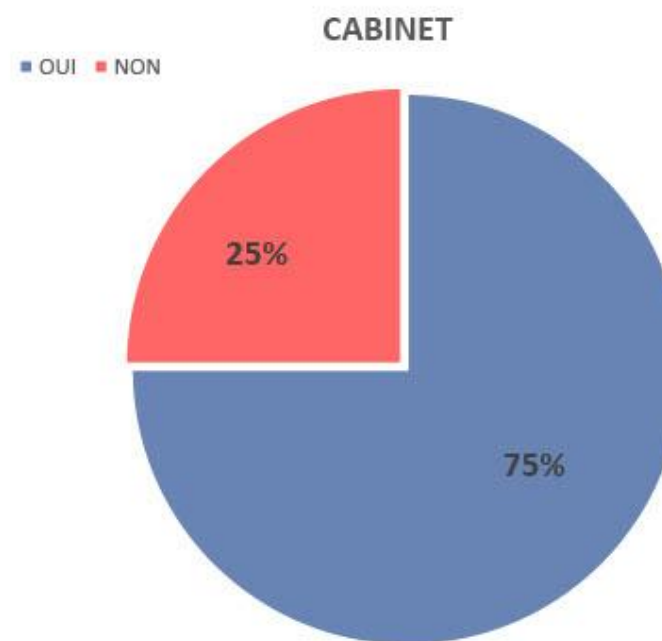
6 collaborateurs sur 10 envisagent déjà la suite de leur carrière  
3 cabinets sur 4 ont réfléchi à un parcours d'évolution pour leurs collaborateurs



Envisagez-vous déjà les prochaines étapes de votre carrière d'avocat ?



Avez-vous réfléchi à un parcours d'évolution au sein du cabinet pour vos collaborateurs ?



# ÉVOLUTION & CARRIÈRE

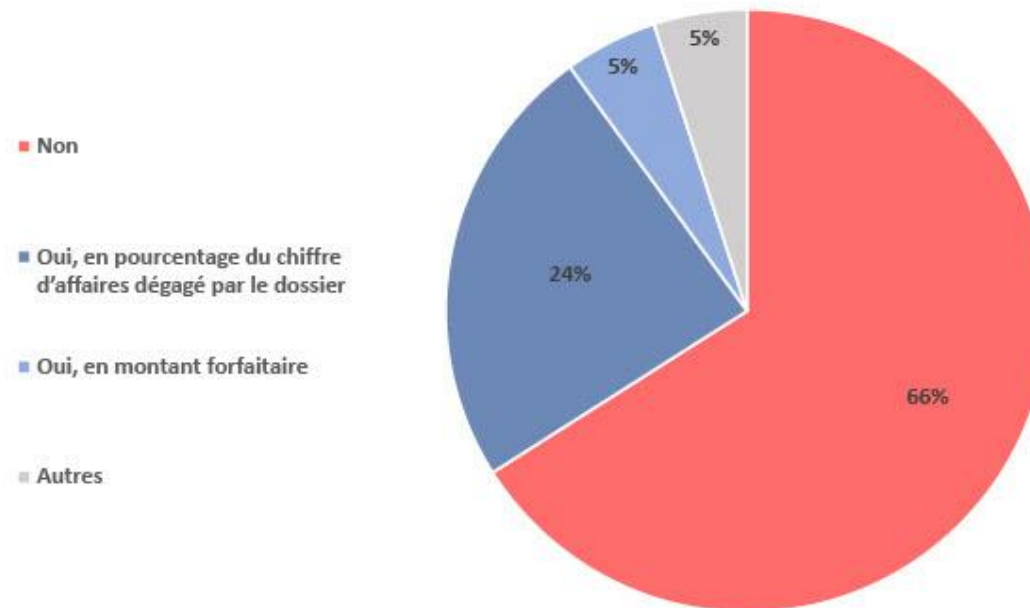


## Apport de nouveaux dossiers

Deux tiers des collaborateurs ne sont pas rémunérés pour l'apport de dossiers



L'apport de nouveaux dossiers au cabinet est-il rémunéré ?

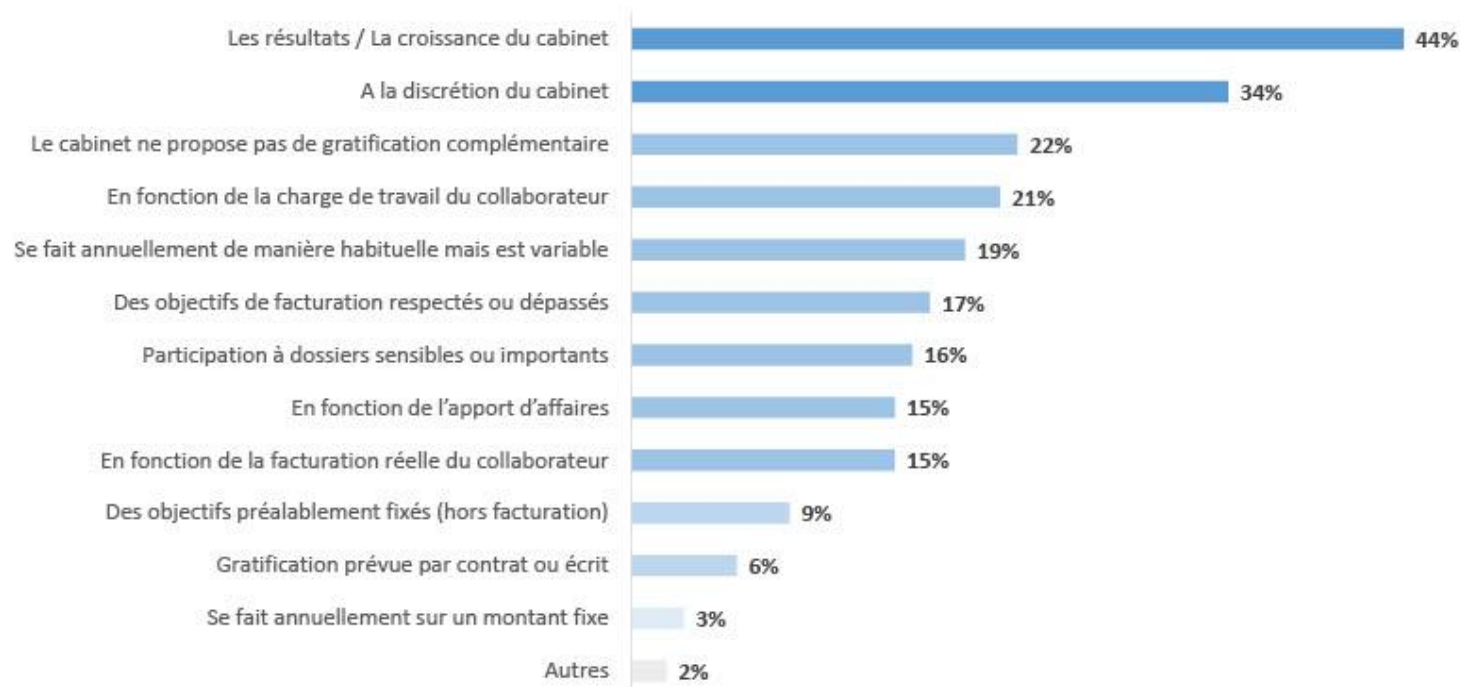


## Gratifications complémentaires



Pour plus de 4 cabinets sur 10 les gratifications restent à leur seule discrétion

Sur quelles bases est calculé le montant d'éventuelles gratifications complémentaires, rémunérations exceptionnelles ou rétrocessions complémentaires (intéressement, prime, bonus) versées par le cabinet ?

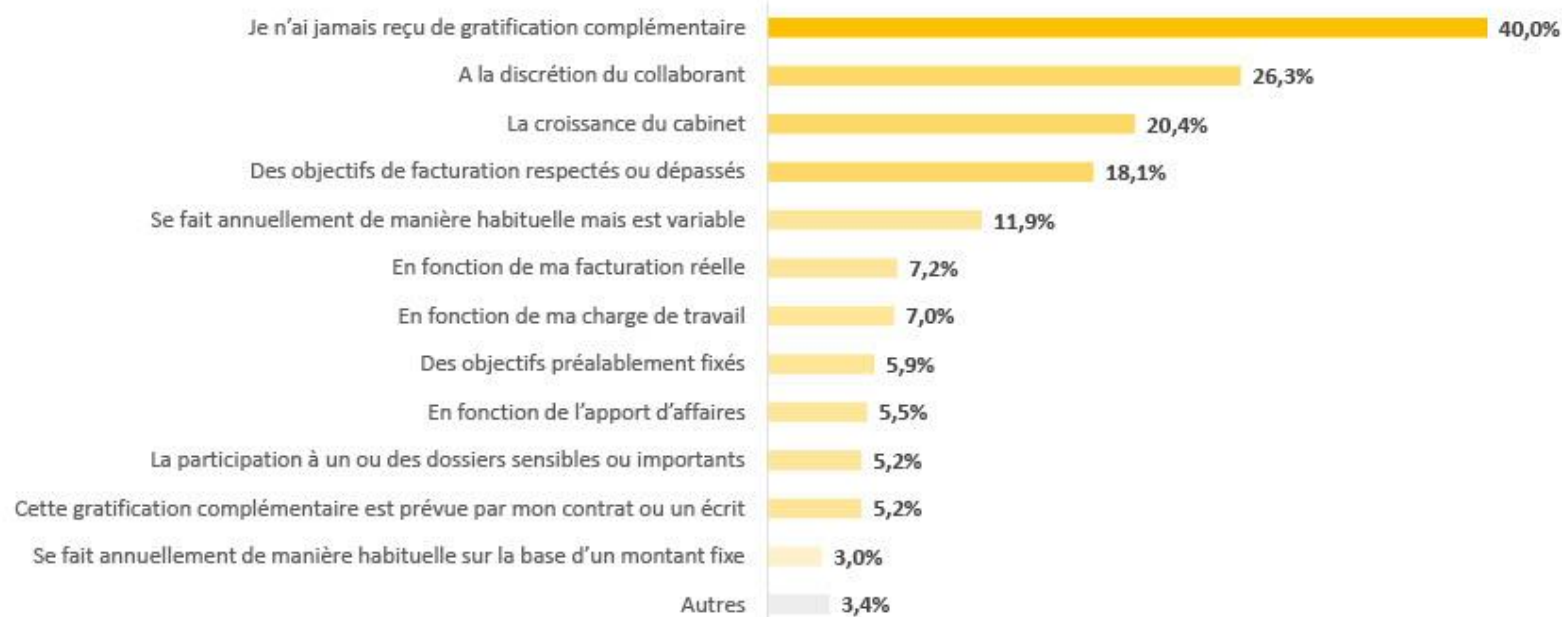


## Gratifications complémentaires

COLLABORATEUR

4 collaborateurs sur 10 n'ont jamais perçu de gratification complémentaire  
Parmi ceux qui en bénéficient, 26 % indiquent que cela se fait à la discrétion du cabinet

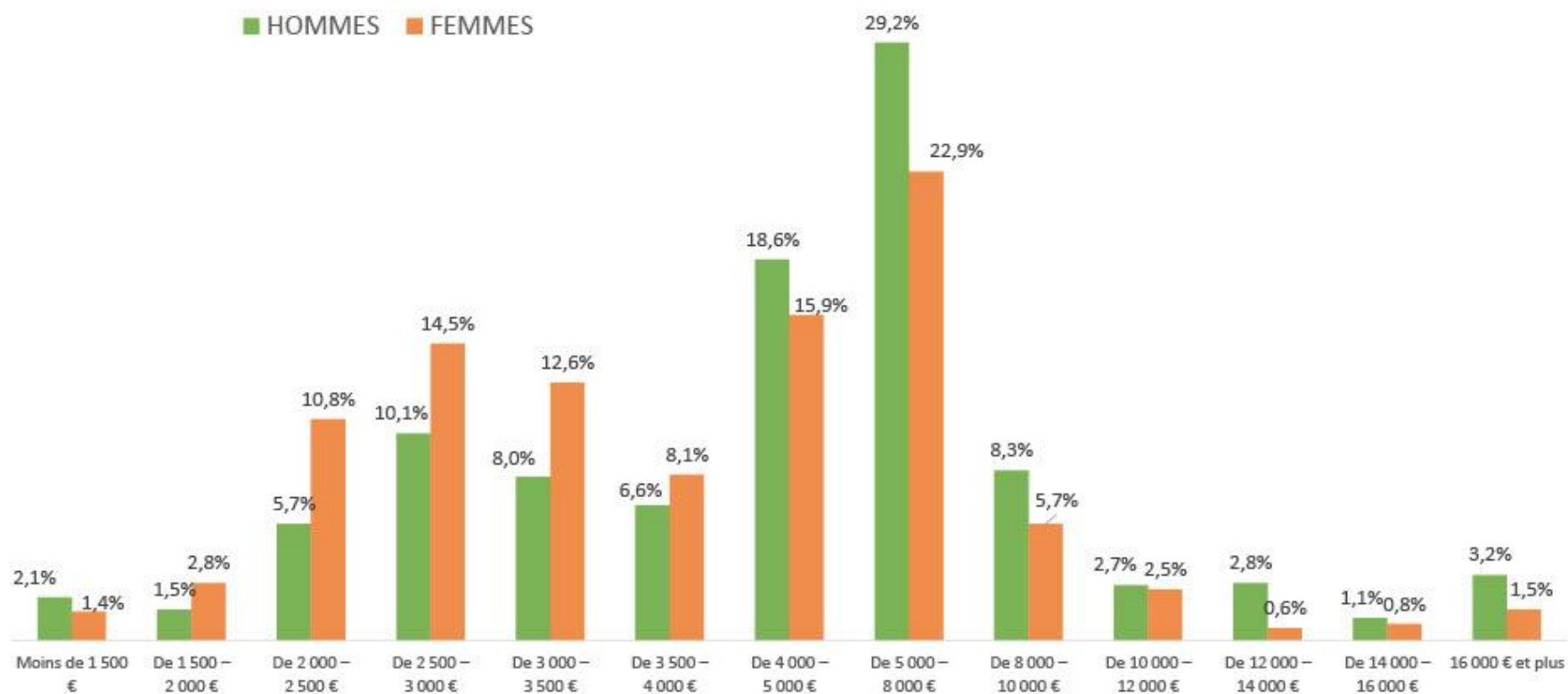
Sur quelles bases est calculé le montant d'éventuelles gratifications complémentaires, rémunérations exceptionnelles ou rétrocessions complémentaires (intéressement, prime, bonus) versées par le cabinet ?





## Montant des rétrocessions mensuelles selon le genre

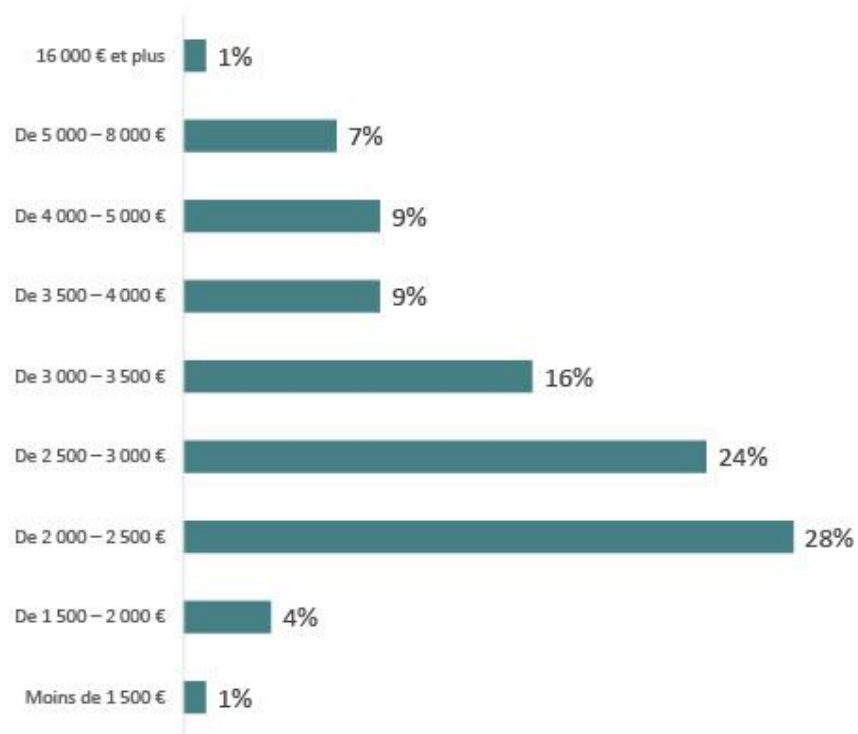
Rétrocession mensuelle HT Femmes/Hommes



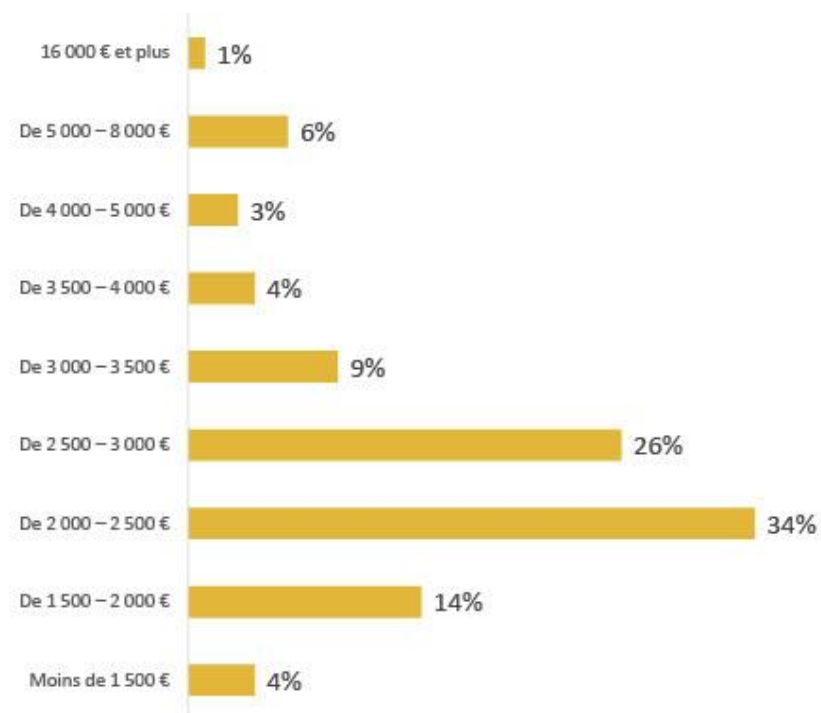


## Répartition des rétrocessions selon la taille de barreau

Répartition des rétrocessions au sein des barreaux de 100 à 400 avocats



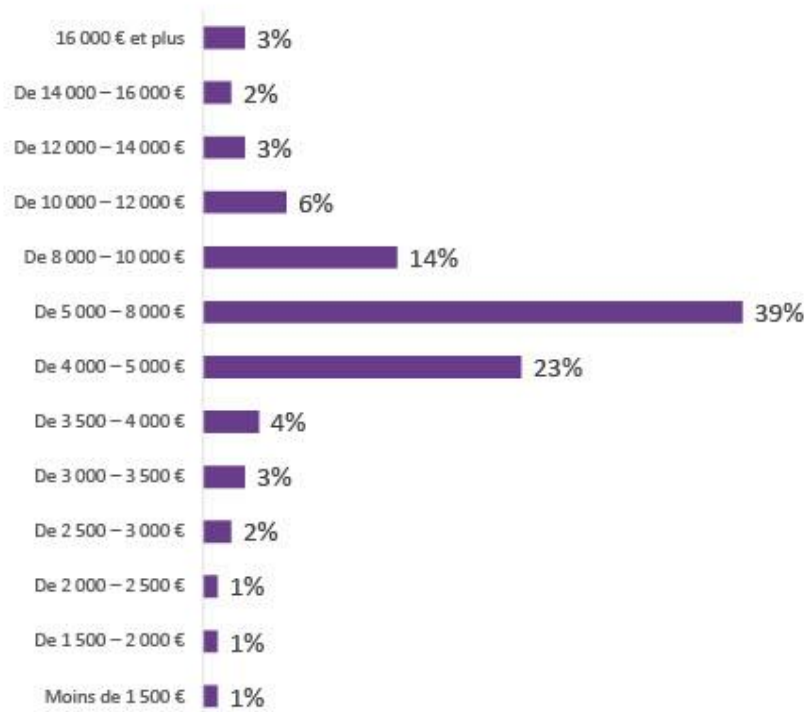
Répartition des rétrocessions au sein des barreaux de moins de 100 avocats



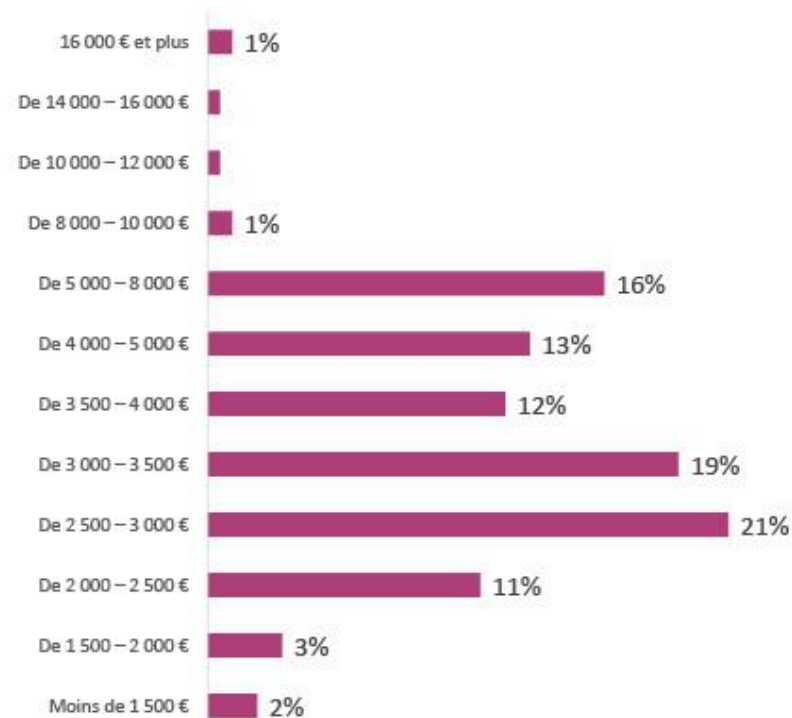


## Répartition des rétrocessions selon la taille de barreau

### Répartition des rétrocessions au sein du barreau de Paris



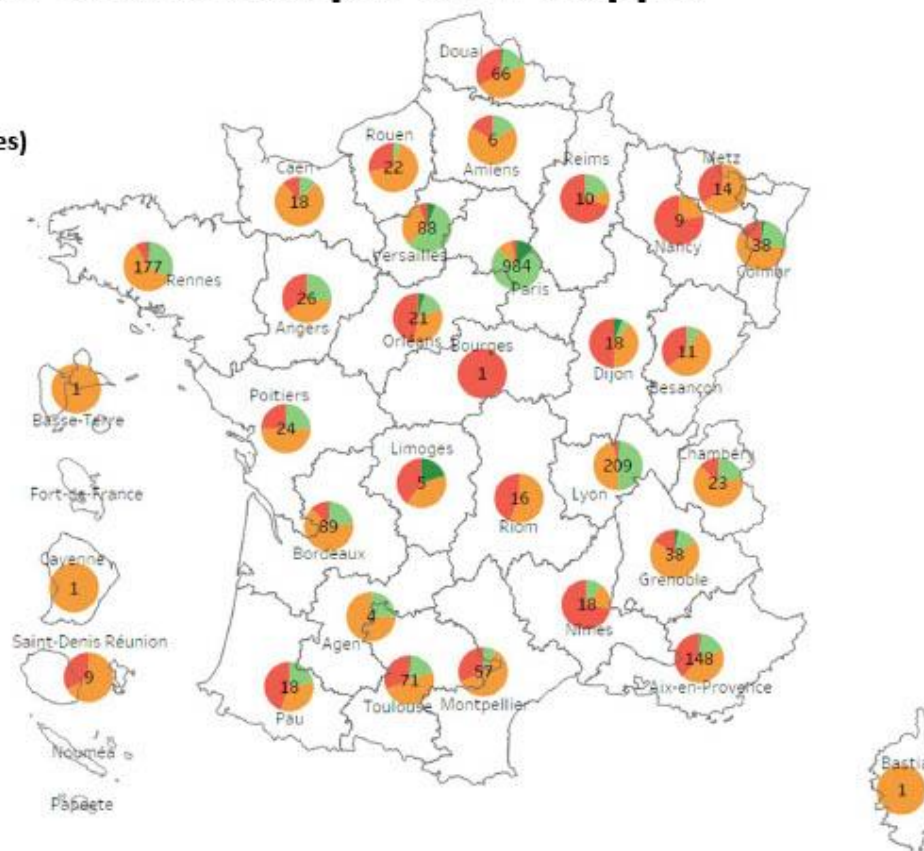
### Répartition des rétrocessions au sein des barreaux de plus de 400 avocats



## Montant des rétrocessions mensuelles par cour d'appel



Montants par cour d'appel :  
(Nombre de répondants au centre des graphiques)

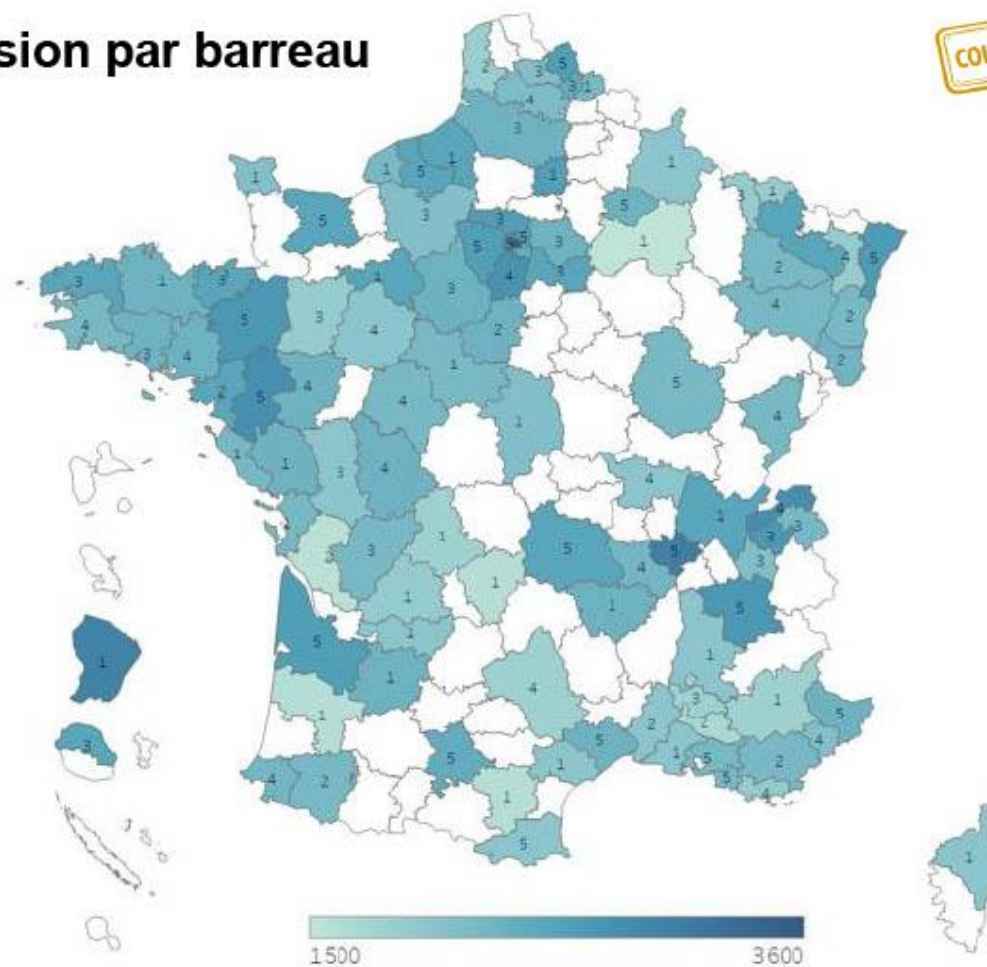




## Montant minimum de rétrocession par barreau

Montants minimums de rétrocession prévus la première année par barreau :  
Indice de confiance en gras de 1 (faible) à 5 (fort)

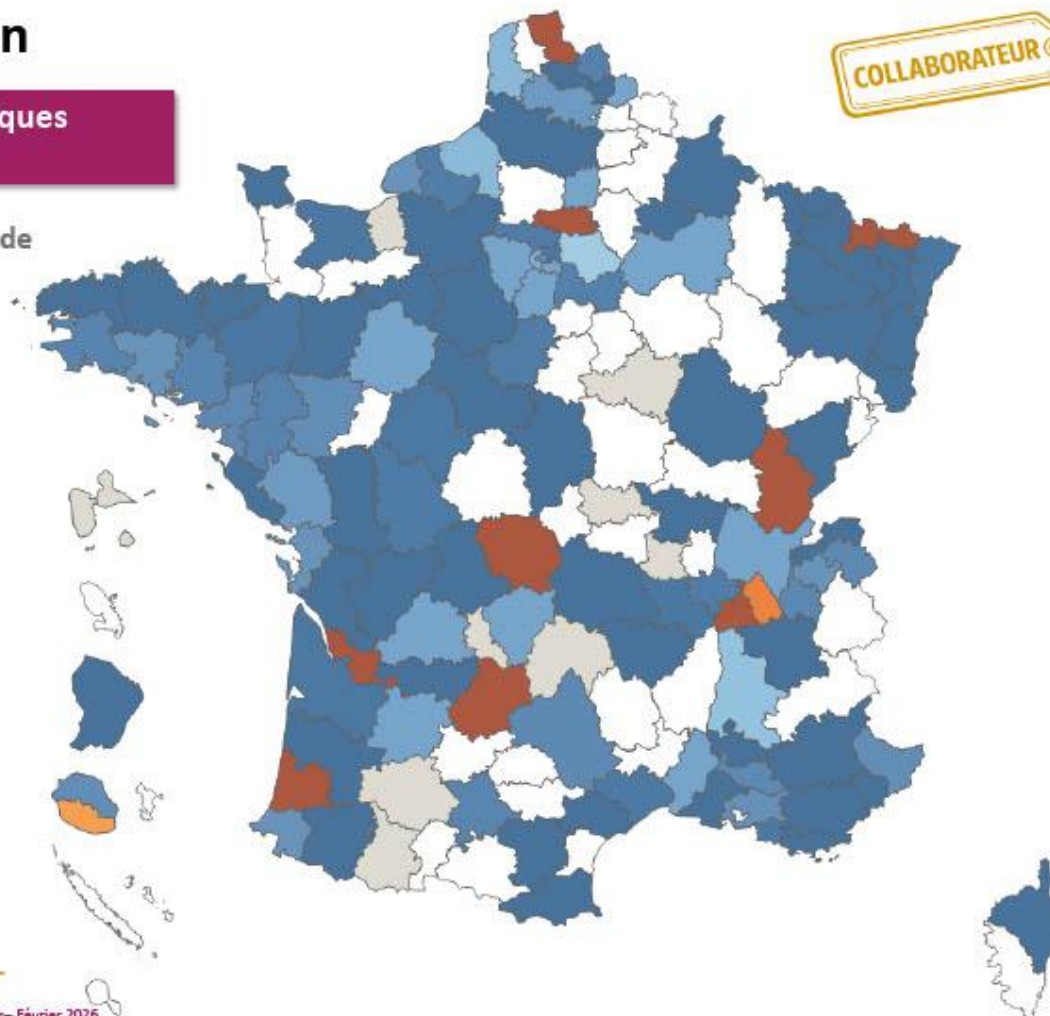
Paris (5)	3 600
Lyon (5)	3 050
Nantes (5)	2 800
Hauts de Seine (5)	2 800
Thonon-les-Bains (4)	2 800
Pyrénées Orientales (5)	2 000
Mâcon-Charolles (4)	2 000
Le Mans (4)	2 000
Toulon (4)	1 900
Saverne (4)	1 900
Aveyron (4)	1 800



## Montant minimum de rétrocession

Une pratique globalement homogène, malgré quelques barreaux qui se démarquent

Votre barreau a-t-il mis en place un montant minimum de rétrocession ?



# RETROCESSIONS & BONUS



## Freins au développement d'une clientèle personnelle

**Le manque de temps est cité par près de 7 collaborateurs sur 10**  
**Pour plus de 7 cabinets sur 10, le principal frein est l'absence de volonté de développement**



**Question posée aux collaborateurs qui n'ont pas développé de clientèle personnelle (45%)**

Si non, pour quelle(s) raison(s) n'avez-vous pas développé de clientèle personnelle ?

### COLLABORATEUR



**Question posée aux cabinets dont les collaborateurs n'ont pas de dossiers personnels (4%)**

Si vos collaborateurs ne développent pas d'activité personnelle, quelles sont, selon vous, les raisons principales ?

### CABINET

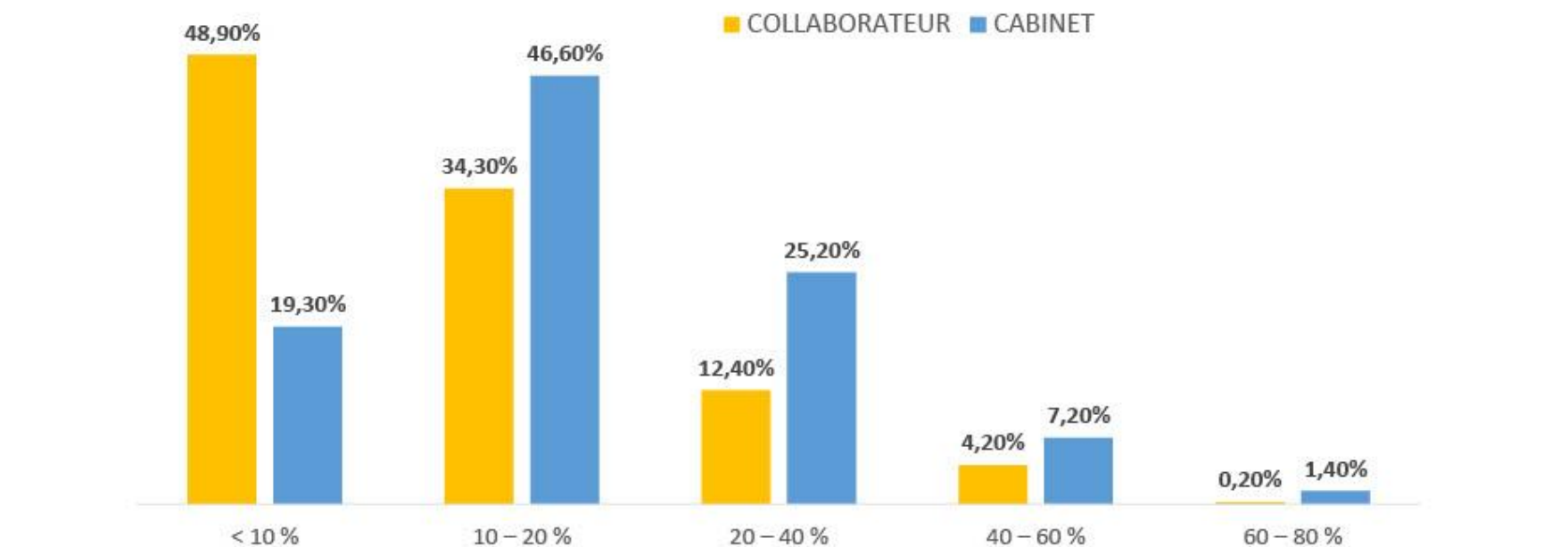


## Temps consacré à la clientèle personnelle

Près de 1 collaborateur sur 2 consacre moins de 10 % de son temps au développement de sa clientèle personnelle  
Près de 1 cabinet sur 2 indique que ses collaborateurs consacrent entre 10 et 20% de leur temps au développement de leur clientèle personnelle



Quelle proportion du temps de travail hebdomadaire (en %) des collaborateurs consacrent-ils en moyenne à leur clientèle personnelle et à son développement ?



## Développement d'une clientèle personnelle

Plus de 1 collaborateur sur 2 indique développer une clientèle personnelle

Plus de 7 cabinets sur 10 indiquent que leur(s) collaborateur(s) ont des dossiers personnels

Aux collaborateurs libéraux :  
Avez-vous développé une clientèle personnelle ?

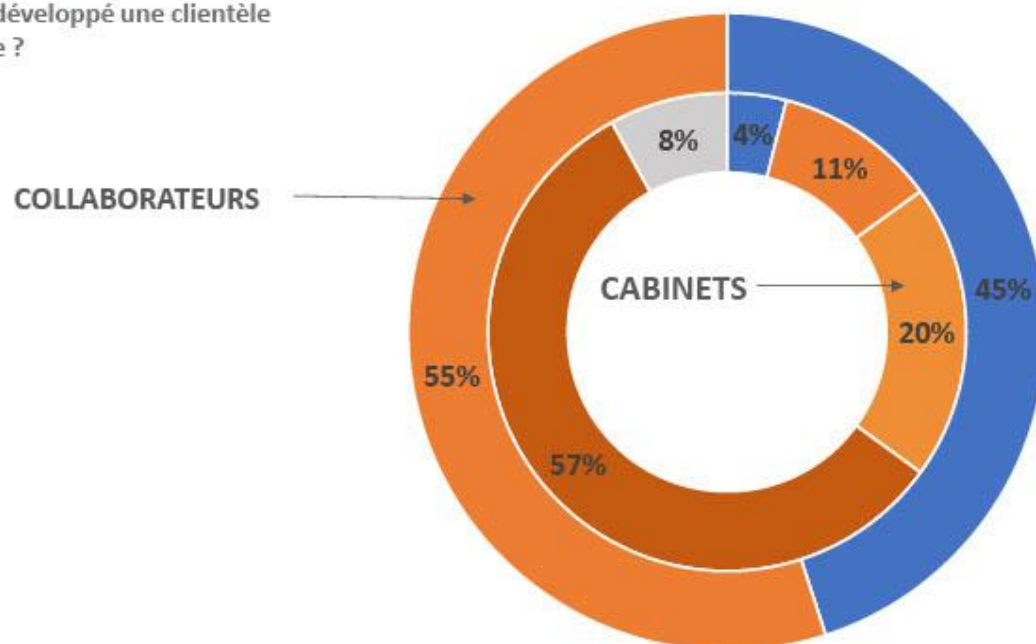
- Non
- Oui,

COLLABORATEURS

Aux cabinets:

Vos collaborateurs ont-ils des dossiers personnels ?

- Non
- Oui, pour une minorité d'entre eux
- Oui, pour la majorité d'entre eux
- Oui, ils en ont tous
- Je ne sais pas



# CLIENTÈLE PERSONNELLE

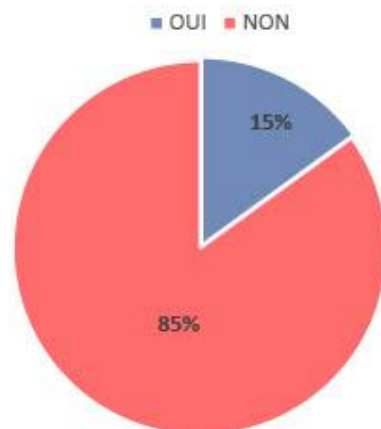


## Objectifs de temps

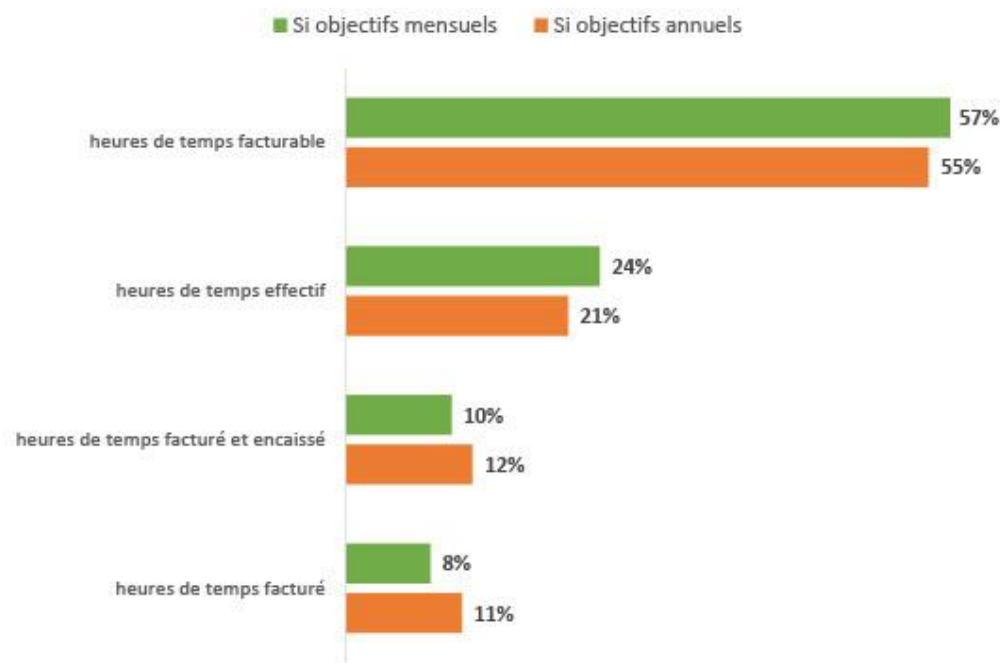
15% des cabinets indiquent des objectifs de temps formalisés pour leur(s) collaborateur(s)



Ce temps de travail pour le cabinet, donne-t-il lieu pour le collaborateur à des objectifs de temps précis (hors objectif fixé pour l'obtention de bonus) ?



Si oui, quels sont ces objectifs ?

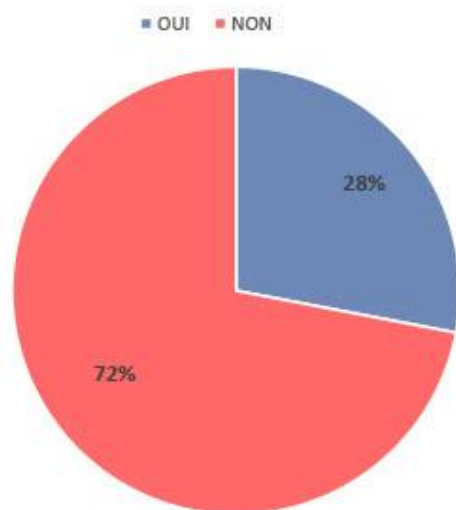


## Objectifs de temps

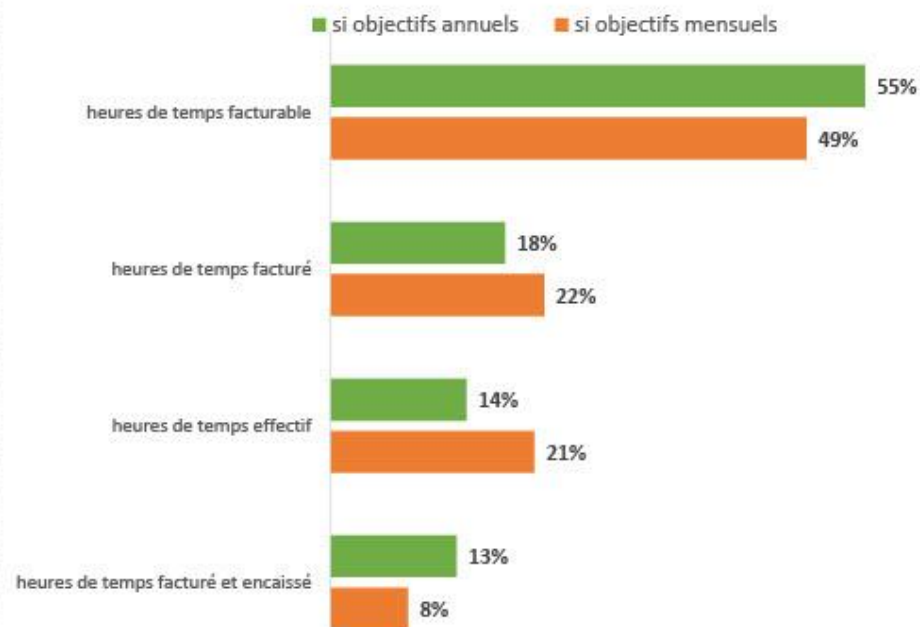
28 % des collaborateurs indiquent avoir des objectifs de temps formalisés



Ce temps de travail pour le cabinet, donne-t-il lieu à des objectifs de temps précis (hors objectif fixé pour l'obtention de bonus) ?



Si oui, quels sont ces objectifs ?

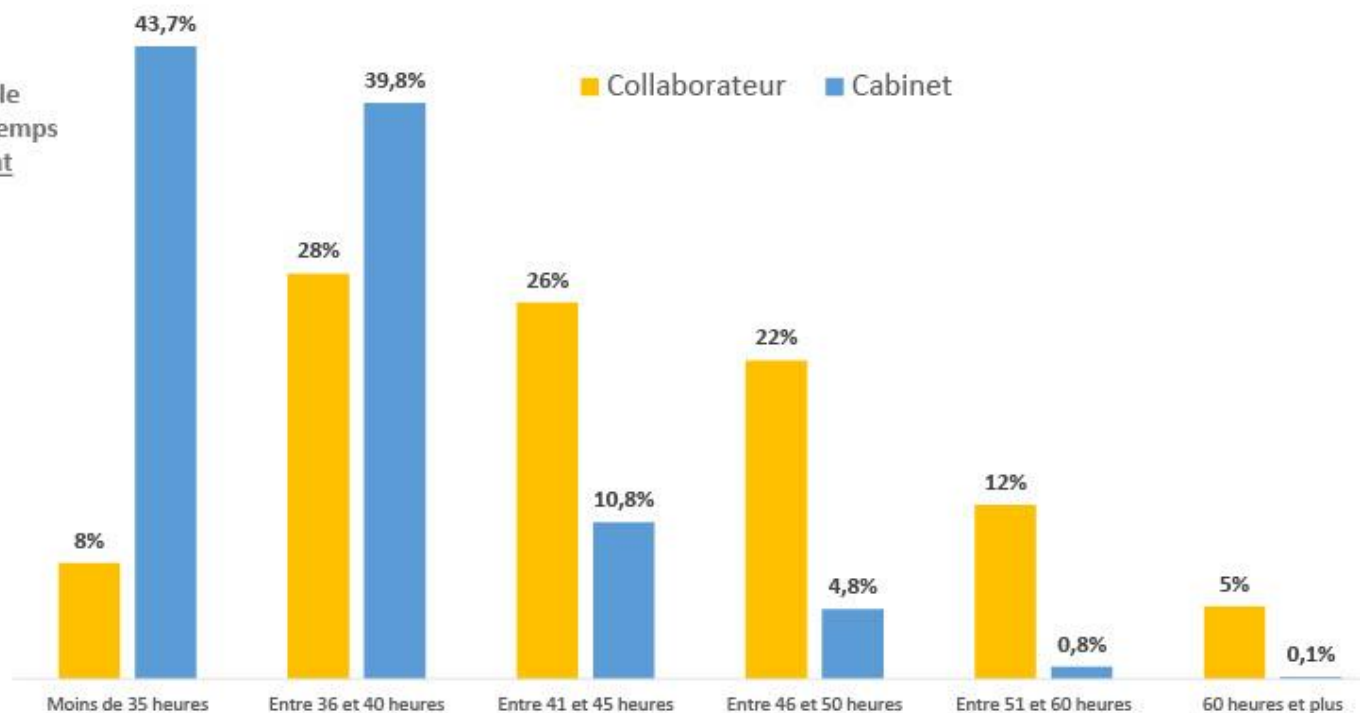


## Estimation du temps de travail pour le cabinet

Plus de la moitié des collaborateurs indiquent un temps de travail pour le cabinet > à 40h  
Plus de 8 cabinets sur 10 indiquent un temps de travail pour le cabinet < à 40h de leur(s) collaborateur(s)



Estimation du temps de travail des collaborateurs pour le cabinet dans le cadre du contrat de collaboration (temps de travail pour le cabinet collaborant exclusivement) :

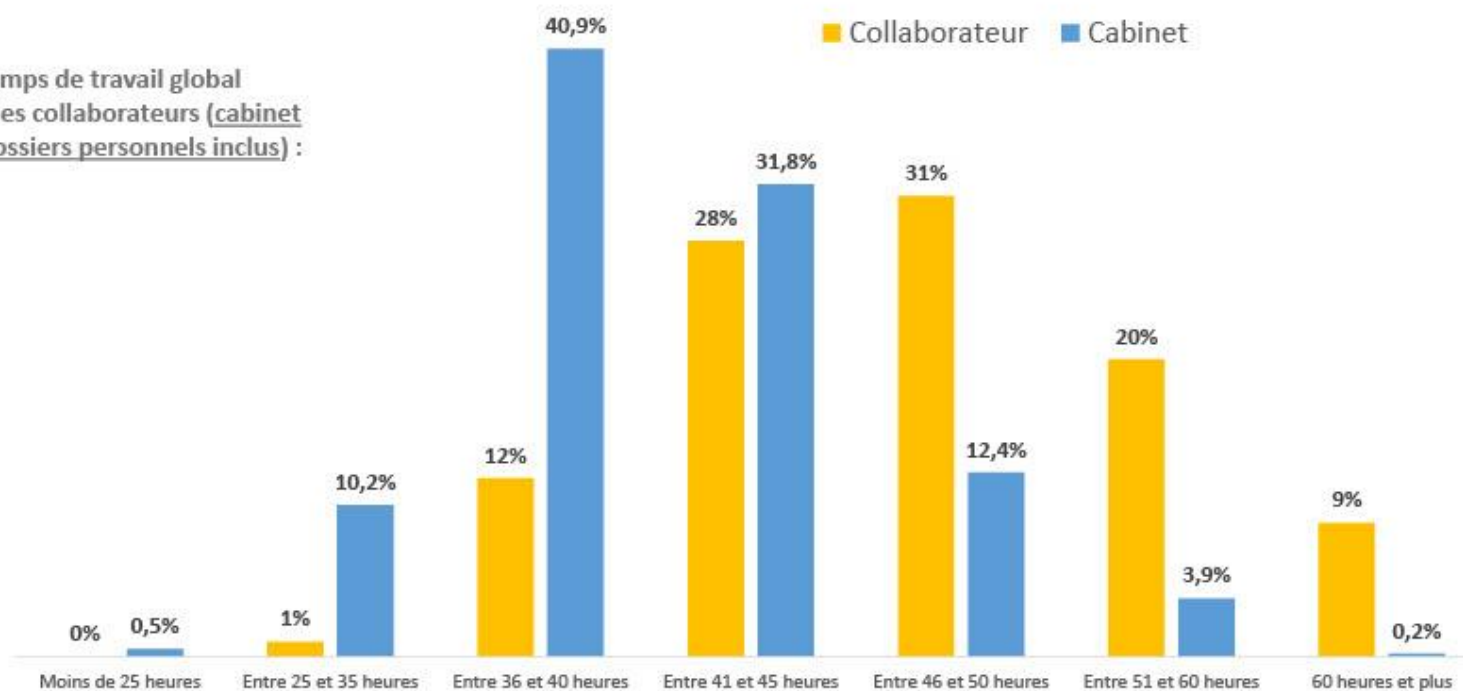


## Estimation du temps de travail global



9 collaborateurs sur 10 indiquent un temps global > à 40h  
1 cabinet sur 2 indique un temps de travail global < de travail à 40h de leur(s) collaborateur(s)

Estimation du temps de travail global hebdomadaire des collaborateurs (cabinet collaborant et dossiers personnels inclus) :



# TEMPS DE TRAVAIL & OBJECTIFS



## Engagements annexes au contrat



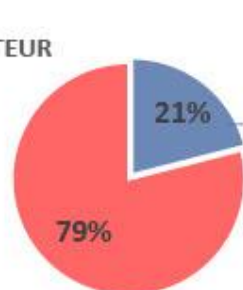
**1 collaborateur sur 3 ayant signé des engagements annexes estime que certains sont en contradiction avec leur contrat de collaboration ou restreignent leurs droits**

En plus du contrat de collaboration, le cabinet fait-il engager ou respecter d'autres documents, qu'il ait fait ou non l'objet d'une signature (charte du cabinet, politique du cabinet, code de conduite, contrat de location, ...) ?

**Question posée aux collaborateurs soumis à d'autres documents que le contrat (21%)**  
Ces engagements sont-ils en contradiction avec votre contrat de collaboration ou restreignent-ils les droits des collaborateurs ?

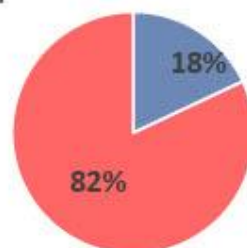
COLLABORATEUR

■ OUI ■ NON

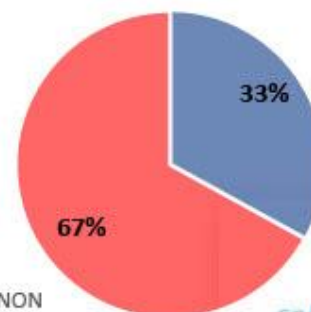


CABINET

■ OUI ■ NON



■ OUI ■ NON

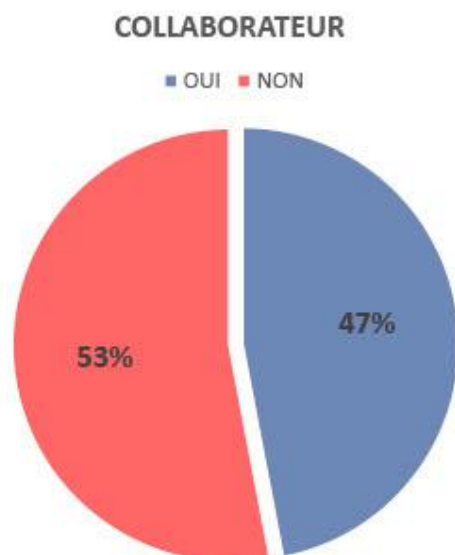


## Négociation du contrat

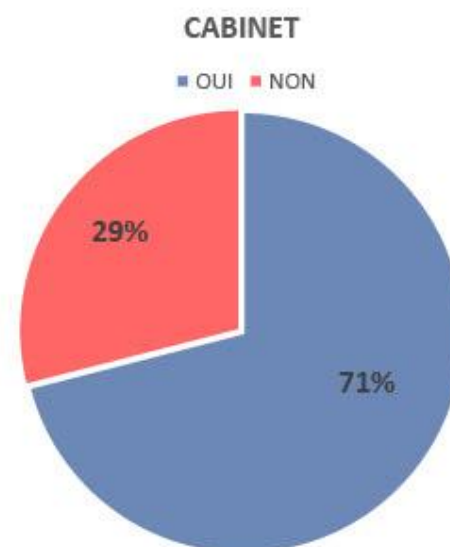
Près d'un collaborateur sur deux (47 %) a pu discuter ou négocier son contrat  
Une proportion qui atteint 71 % du côté des collaborateurs



Avez-vous eu l'opportunité de discuter ou négocier le contenu de votre contrat de collaboration ?



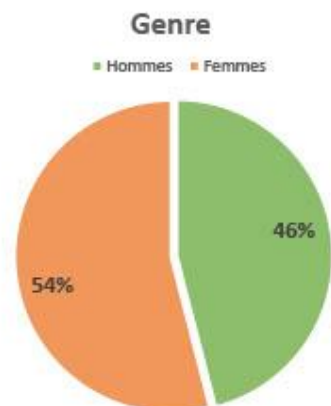
Le contrat de collaboration fait-il l'objet de discussion / de négociation avec le collaborateur / la collaboratrice ?



# NÉGOCIATION DU CONTRAT

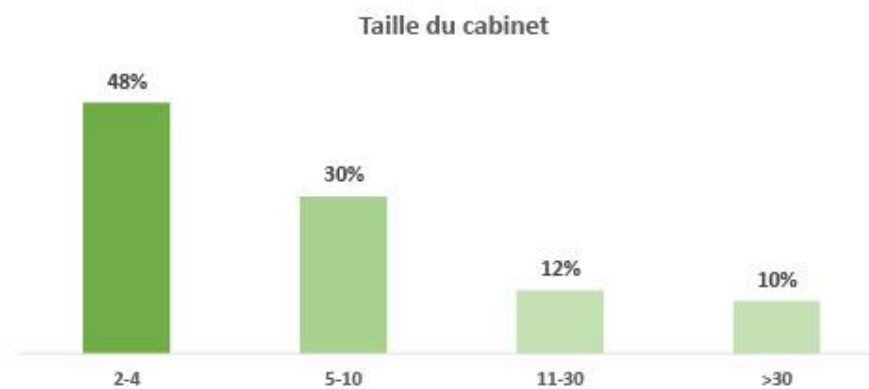
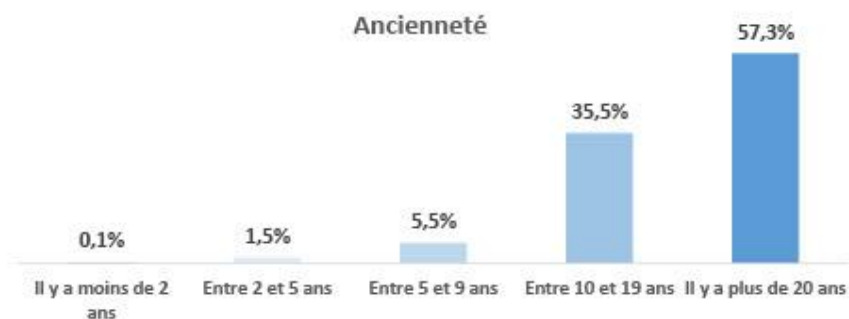


## Profil des collaborateurs interrogés

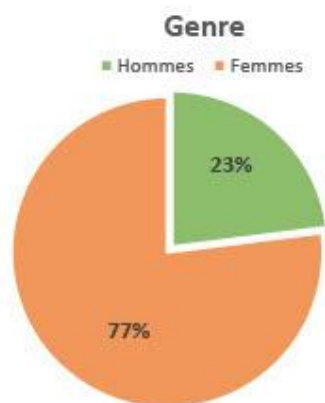


**Principaux barreaux d'appartenance**

PARIS	35.1%
LYON	10.6%
NANTES	3.9%
TOULOUSE	3.5%
MARSEILLE	3.4%
BORDEAUX	2.9%

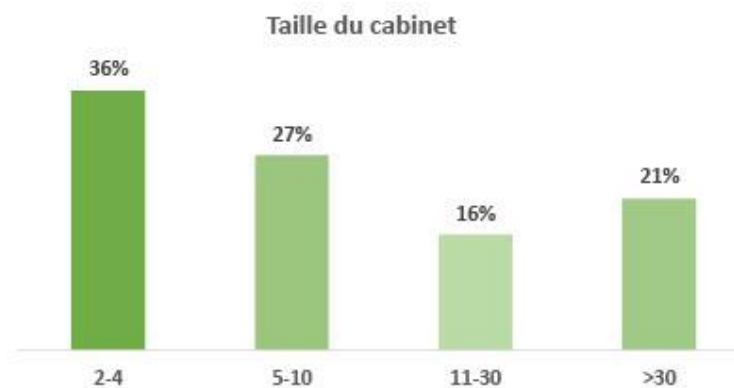
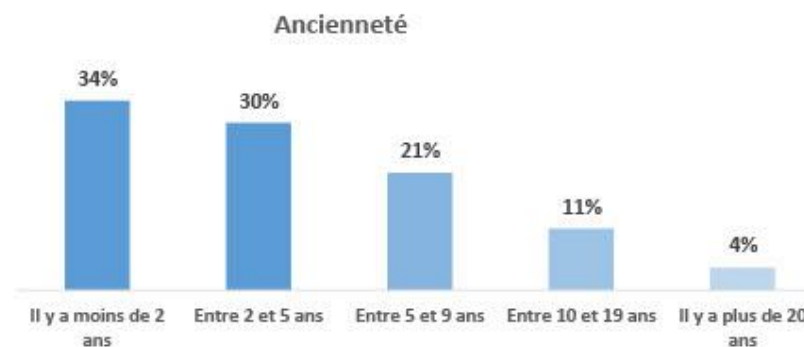


## Profil des collaborateurs interrogés



### Principaux barreaux d'appartenance

PARIS	41.5%
LYON	8.6%
NANTES	4.2%
BORDEAUX	3.6%
MARSEILLE	3.4%



# PROFIL DES REPONDANTS



## Méthodologie de l'enquête



### MODE DE RECCUEIL

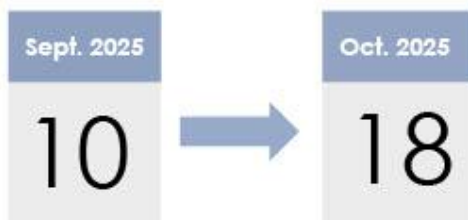
Deux volets distincts :

- collaborateurs
- collaborants

Questionnaire auto-administré en ligne via l'envoi d'un e-mail



### DATES DE TERRAIN



### ÉCHANTILLON

Collaborateurs

2 433  
REPONSES COMPLETES

Collaborants

1 747  
REPONSES COMPLETES

# ENQUÊTE COLLABORATION EDITION 2026

---

## RAPPORT DE RÉSULTATS

Février 2026



# ENQUÊTE COLLABORATION ÉDITION 2026

---

## RAPPORT DE RÉSULTATS

Février 2026

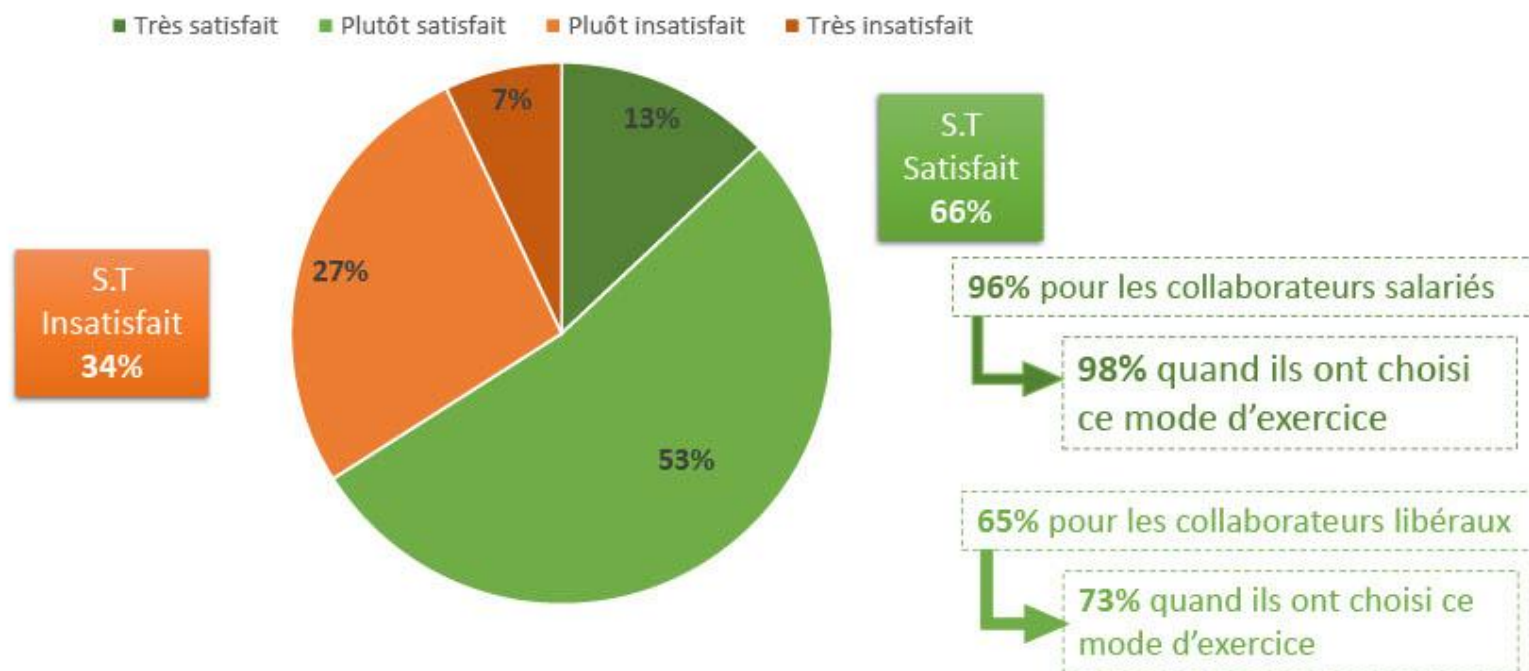


## Focus sur le mode d'exercice (libéral / salarié) des collaborateurs



Plus de 9 collaborateurs salariés sur 10 se déclarent satisfaits de son mode d'exercice  
Plus de 6 collaborateurs libéraux sur 10 se déclarent satisfaits de son mode d'exercice

Etes-vous satisfait(e) de ce mode d'exercice (libéral / salarié) ?

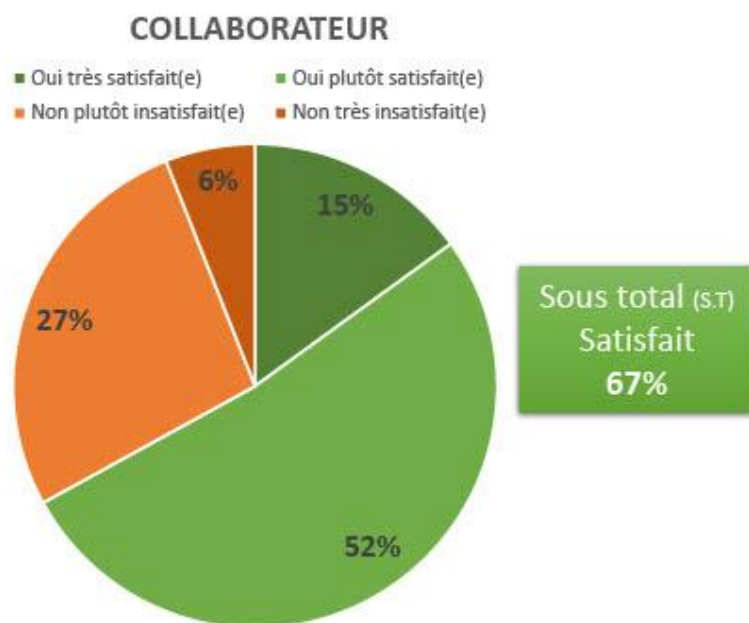


## Satisfaction globale

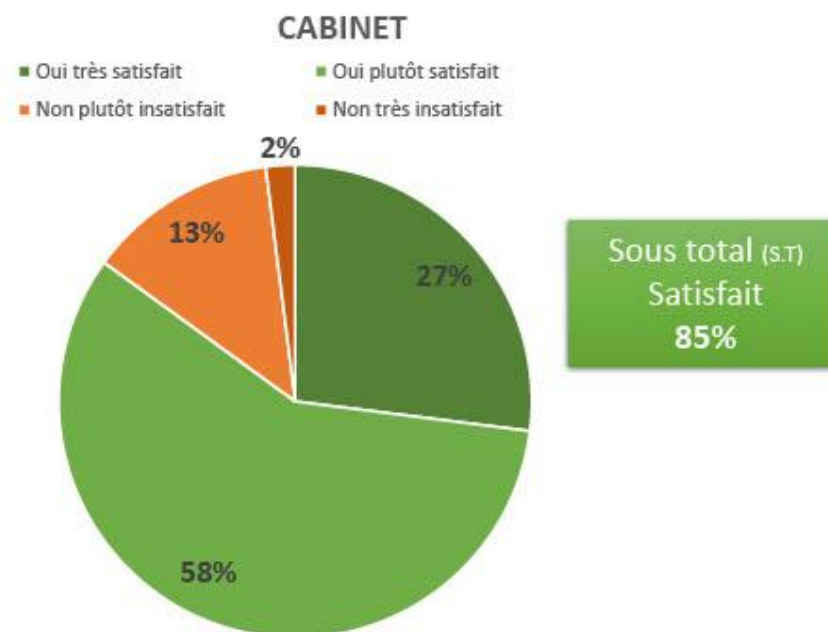
Près de 7 collaborateurs sur 10 se déclarent satisfaits de leur exercice professionnel  
Plus de 8 cabinets sur 10 se déclarent satisfaits des possibilités offertes par le statut de la collaboration



Etes-vous satisfait(e) de votre exercice professionnel, en tant qu'avocat collaborateur(ice) à ce jour ?



De manière générale, êtes-vous satisfaits des possibilités offertes par le statut de la collaboration ?



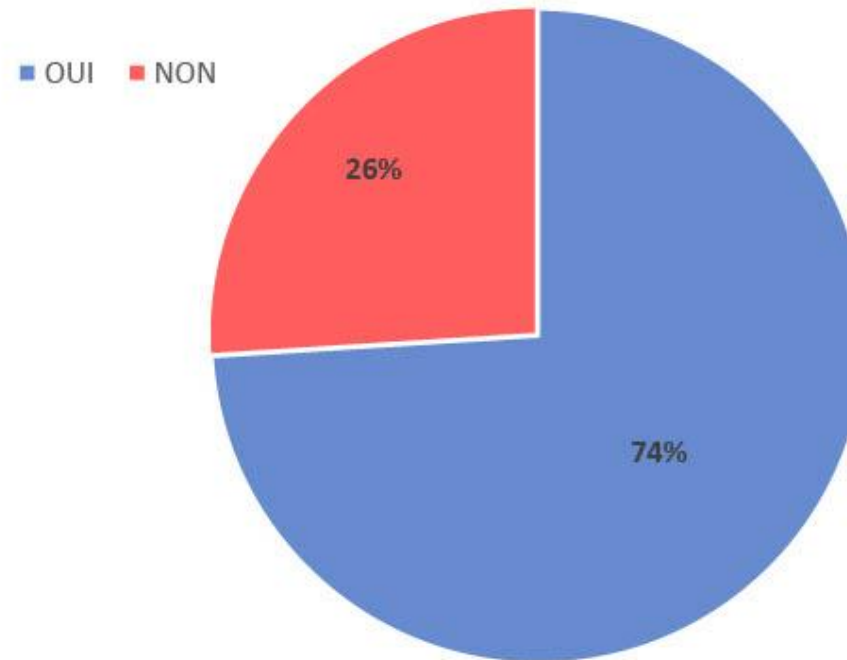
# SATISFACTION GLOBALE



## Dispositif d'alerte

3 collaborateurs sur 4 jugent utile une main courante anonyme

Pensez-vous que la mise en place d'une main courante anonyme pour les collaborateurs rencontrant des difficultés puisse améliorer la prise en compte de la réalité des difficultés rencontrées ?



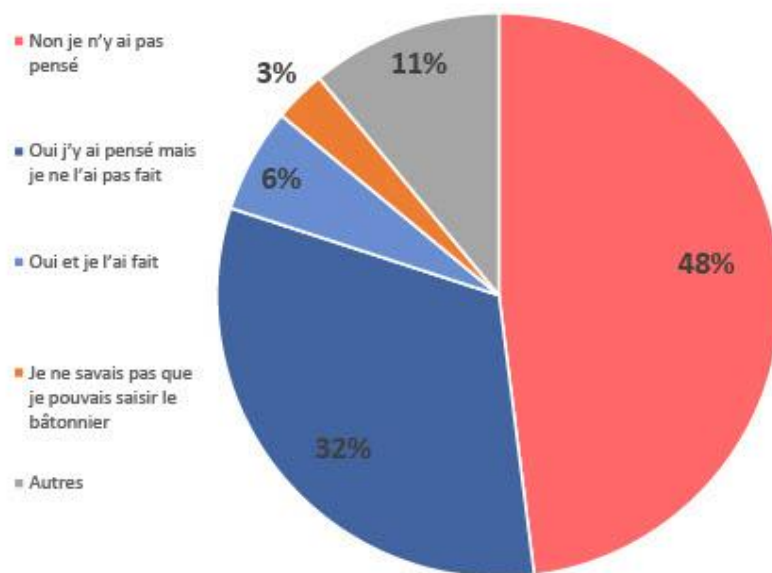


## Recours au bâtonnier

**Près de 1 collaborateur sur 2 ne sait pas qu'il peut saisir le bâtonnier**  
**La peur des conséquences reste la principale raison citée par les collaborateurs qui ont pensé à saisir le bâtonnier mais qui ne l'ont pas fait (63%)**

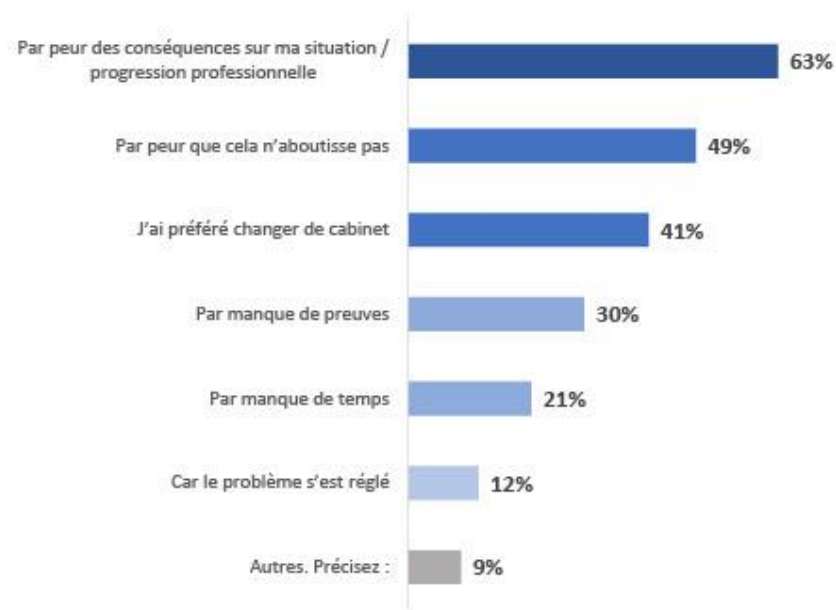
**Question posée aux collaborateurs qui ont rencontré des difficultés dans l'exécution de leur contrat de collaboration (41%)**

Avez-vous pensé à saisir le bâtonnier ?



**Question posée aux collaborateurs qui ont répondu y avoir pensé mais ne l'ont pas fait (32%)**

Pourquoi avez-vous finalement renoncé ?



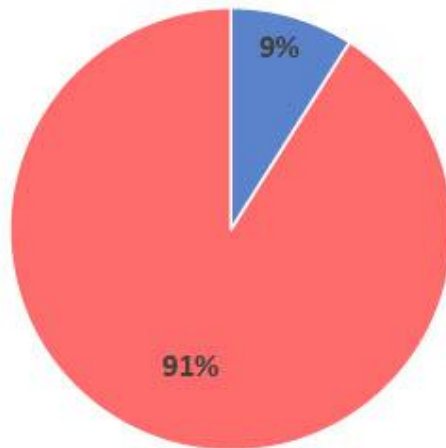
## Difficultés contractuelles

9 collaborateurs sur 10 n'ont jamais rencontré des difficultés de paiement de leur rétrocession  
Concernant l'exécution de leur contrat de collaboration, ils sont 41% à avoir rencontré des difficultés



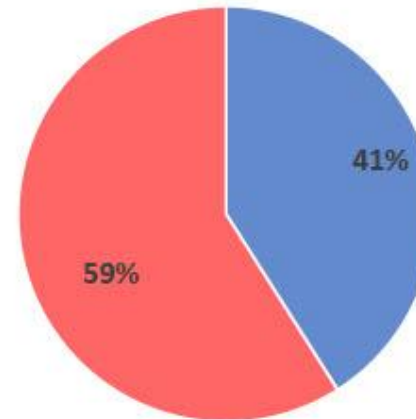
Avez-vous rencontré des difficultés pour être payé de vos rétrocessions d'honoraires ?

■ OUI ■ NON



Avez-vous déjà rencontré des difficultés dans l'exécution de votre contrat de collaboration ?

■ OUI ■ NON

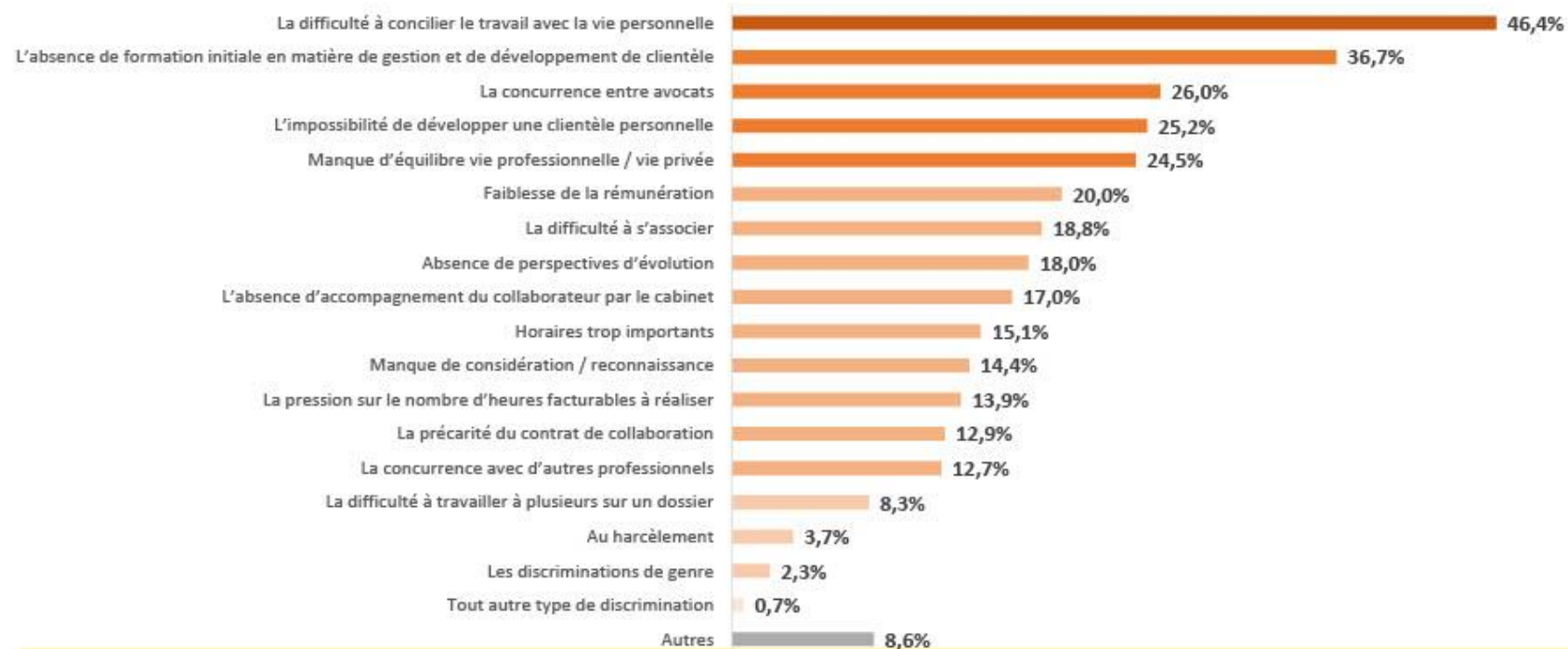




## Difficultés majeures

Pour 46% des cabinets, la conciliation vie professionnelle / vie personnelle reste la première difficulté des collaborateurs

Selon vous, quelles sont, aujourd'hui les difficultés majeures auxquelles font face les collaborateurs dans l'exercice de leur métier d'avocat ?



# DIFFICULTÉS



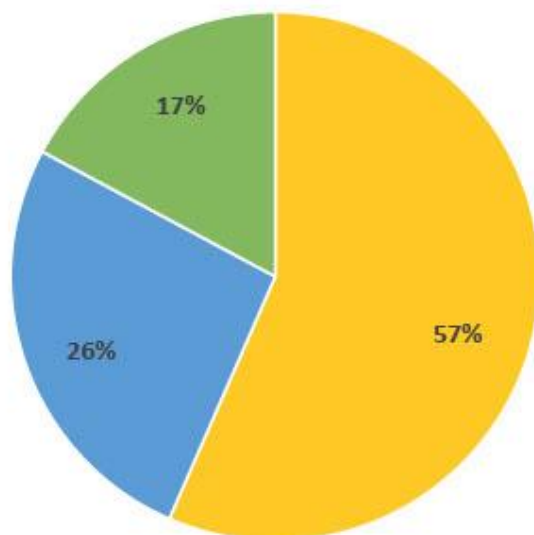
## Initiative des ruptures



Plus d'1 rupture sur 2 intervient à l'initiative du collaborateur  
Pour les 26% de ruptures à l'initiative du cabinet, le principal motif est la qualité du travail: pour 4 répondants sur 5

Les ruptures des contrats de collaboration anticipées se sont faites majoritairement à l'initiative ?

■ Du/des collaborateurs ■ Du cabinet ■ A part égale



Lorsque la rupture a été à l'initiative du cabinet, quels ont été les motifs de rupture des contrats de collaboration ?

