



**« NOUVELLES PERSPECTIVES POUR LA COLLABORATION LIBERALE »**

**CONCLUSION DES « ETATS-GENERAUX DE LA COLLABORATION »**

**- RAPPORT SOUMIS, DEBATTU ET ADOPTE A LA COMMISSION PERMANENTE DE L'UJA DE  
PARIS -  
27 MAI 2013**

## INTRODUCTION

---

Au sein d'une profession profondément attachée au principe d'indépendance, qu'elle estime comme relevant de son essence même, et dont les modes d'exercice en groupe sont fortement marqués par une philosophie de compagnonnage, la « collaboration libérale » est considérée comme le cadre juridique de référence pour la gestion de la relation entre un cabinet et un jeune avocat faisant ses « premières armes » dans la profession.

Il convient pourtant de rappeler que la collaboration libérale constitue une exception, tirée de la loi, à la règle de droit commun, qui prévoit – *très schématiquement* - que le contrat de travail est le contrat nommé normalement applicable à toute relation de travail intervenant dans un service organisé et donnant lieu à une rémunération.

L'UJA a toujours considérée que cette exception était un atout pour notre profession, qui devait comme telle être protégée et sécurisée.

Pourtant, les retours d'expériences du « terrain », démontrent que l'équilibre qui prévalait entre les parties à ce contrat est de plus en plus précaire.

En effet, depuis plusieurs années, les membres de l'UJA constatent au quotidien, de manière diffuse, que les jeunes avocats – qu'ils soient « collaborateurs » (avocats installés et éventuellement associés) ou « collaborateurs » - ont une perception de plus en plus contrastée, voire méfiante, vis-à-vis du régime de la collaboration libérale.

De toute évidence, les nombreuses dérives, voire les abus dans l'application de ce contrat de collaboration mettent à mal ce statut particulier et font peser un risque important de disparition du dit statut.

Notamment, le non-respect des règles de la collaboration libérale conduisent de trop nombreux talents à quitter la Profession, désabusés ; voire génère des situations humaines difficilement acceptables.

De surcroît, sa spécificité est de moins en moins admise (voire « comprise ») par les pouvoirs publics et les organismes sociaux, qui considèrent que l'utilisation de ce type de contrat est fréquemment dévoyée par les cabinets qui sont suspectés de n'y recourir que pour se soustraire aux obligations qui leur incomberaient normalement dans le cadre d'un contrat de travail classique.

L'UJA de Paris, qui est attachée à ce statut mais pas au point de laisser persister de telles dérives sans les dénoncer, a décidé d'engager d'importants travaux sur cette question.

Il est tout d'abord apparu essentiel d'engager un travail scientifique de remontée d'informations auprès des collaborateurs eux-mêmes.

Des travaux ont ainsi été engagés, sans aucun *a priori*, au moyen de consultations publiques.

Ainsi, un questionnaire en ligne a tout d'abord été diffusé auprès de l'ensemble des avocats collaborateurs inscrits au Barreau de Paris à la fin de l'année 2011.

A partir de cet état des lieux et fort de l'expérience recueillie par les membres bénévoles de son service « SOS Collaborateurs », l'UJA a ouvert une réflexion générale sur les perspectives et les enjeux de la collaboration libérale.

Pour ce faire, elle a mis en place un cycle de réunions publiques qui se sont déroulées de juillet à décembre 2012 : les « Etats-généraux de la collaboration ».

A la suite de ces Etats-généraux, la commission « Collaboration » de l'UJA (dans sa formation ouverte à tous les membres volontaires) a mené un vaste travail de réflexion prospective de janvier à avril 2013.

Le présent rapport et les propositions qu'il contient est le fruit de ce travail.

Il vise à définir un nouvel équilibre, une nouvelle économie, pour le régime de la collaboration libérale afin :

- d'une part, de sécuriser les parties ;
- d'autre part, de veiller à la bonne qualité des conditions d'exercice de l'avocat collaborateur (c'est-à-dire, objectivement, celles de la « partie faible » dans cette relation) et assurer une véritable transparence sur ses perspectives de carrière, quelles qu'elles soient ;
- Enfin, de conduire les cabinets à effectuer un véritable choix stratégique entre deux formes de collaboration (libérale ou salarié) correspondant à des modes d'organisation et de développement économique distincts et non pas pour des motifs simplement liés au montant des charges ou à la facilité de mettre un terme au contrat.

## **1. Rappels préliminaires : position de l'UJA de Paris et objectifs des travaux**

La loi du 31 décembre 1990 tout comme le décret du 27 novembre 1991 envisagent la coexistence de deux régimes de collaboration : la collaboration de type libérale et la collaboration de type salariée.

La Loi 2005-882 du 2 août 2005 (article 18) a consacré et formalisé la possibilité pour la profession d'avocat de conclure des contrats de collaboration libérale :

*« I. - Les membres des professions libérales soumises à statut législatif ou réglementaire ou dont le titre est protégé, à l'exception des professions d'officiers publics ou ministériels, des commissaires aux comptes et des administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires au redressement et à la liquidation des entreprises, peuvent exercer leur activité en qualité de collaborateur libéral.*

*II. - A la qualité de collaborateur libéral le membre non salarié d'une profession mentionnée au I qui, dans le cadre d'un contrat de collaboration libérale, exerce auprès d'un autre professionnel, personne physique ou personne morale, la même profession.*

*Le collaborateur libéral exerce son activité professionnelle en toute indépendance, sans lien de subordination. Il peut compléter sa formation et peut se constituer une clientèle personnelle.*

III. - *Le contrat de collaboration libérale doit être conclu dans le respect des règles régissant la profession.*

*Ce contrat doit, à peine de nullité, être établi par écrit et préciser :*

*1° Sa durée, indéterminée ou déterminée, en mentionnant dans ce cas son terme et, le cas échéant, les conditions de son renouvellement ;*

*2° Les modalités de la rémunération ;*

*3° Les conditions d'exercice de l'activité, et notamment les conditions dans lesquelles le collaborateur libéral peut satisfaire les besoins de sa clientèle personnelle ;*

*4° Les conditions et les modalités de sa rupture, dont un délai de préavis.*

IV. - *Le collaborateur libéral est responsable de ses actes professionnels dans les conditions prévues par les textes régissant chacune des professions mentionnées au I.*

V. - *Le collaborateur libéral relève du statut social et fiscal du professionnel libéral qui exerce en qualité de professionnel indépendant. »*

C'est donc cette Loi qui impose formellement comme condition du contrat de collaboration libérale la possibilité de constituer une clientèle personnelle.

*« Le collaborateur libéral exerce son activité professionnelle en toute indépendance, sans lien de subordination. Il peut compléter sa formation et peut se constituer une clientèle personnelle. »*

L'article 14 du RIN, issu des lois n° 2005-882 du 2 août 2005, n° 71-1130 du 31 décembre 1971, ainsi que du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991, définit ainsi les collaborations libérales et salariées :

*“ La collaboration est un mode d'exercice professionnel exclusif de tout lien de subordination par lequel un avocat consacre une partie de son activité au cabinet d'un ou plusieurs avocats.*

*Le collaborateur libéral peut compléter sa formation et peut constituer et développer une clientèle personnelle.*

*Le salariat est un mode d'exercice professionnel dans lequel il n'existe de lien de subordination que pour la détermination des conditions de travail.*

*Le collaborateur salarié ne peut avoir de clientèle personnelle à l'exception de celles des missions de l'aide juridictionnelle et de commission d'office.*

*Le contrat de travail de l'avocat collaborateur salarié est régi par le droit du travail et par la convention collective signée le 17 février 1995, pour toutes les dispositions autres que celles instaurées par la loi du 31 décembre 1990 et le décret du 27 novembre 1991 ”.*

L'article 14-2 du RIN prévoit ensuite que :

*“ l'avocat collaborateur libéral ou salarié doit pouvoir exercer dans des conditions garantissant :*

*- le droit à la formation au titre de la formation permanente et 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. "

L'article 14-3 du RIN prévoit ensuite dans une section " indépendance " que :

*" le cabinet et le collaborateur libéral déterminent les conditions de l'organisation matérielle du travail du collaborateur. Ces conditions doivent tenir compte du temps et des moyens effectifs nécessaires au traitement de la clientèle personnelle du collaborateur libéral (...) "*

Ce même article prévoit enfin :

*« Clientèle personnelle*

*" 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.*

*[...]*

***L'avocat collaborateur salarié ne peut constituer ni développer de clientèle personnelle ; il doit se consacrer exclusivement au traitement des dossiers qui lui sont confiés pendant l'exécution de son contrat de travail ainsi qu'aux missions d'aide juridictionnelle et de commission d'office pour lesquelles il a été désigné "***

C'est donc aujourd'hui indiscutablement le critère de la possibilité de constituer et de développer une clientèle personnelle qui permet d'opérer la distinction entre la collaboration libérale et la collaboration salariée.

En 2009, la Cour de cassation a précisé que :

*"si, en principe, la clientèle personnelle est exclusive du salariat, le traitement d'un nombre dérisoire de dossiers propres à l'avocat lié à un cabinet par un contrat de collaboration ne fait pas obstacle à la qualification de ce contrat en contrat de travail lorsqu'il est établi que cette situation n'est pas de son fait mais que les conditions d'exercice de son activité ne lui ont pas permis de développer effectivement une clientèle personnelle ; qu'ayant relevé que Madame X... n'avait pu traiter que cinq dossiers personnels en cinq ans de collaboration avec le cabinet Jacques Y..., que la plupart des rendez-vous et appels téléphoniques, nécessaires au traitement de ces rares dossiers personnels, se passaient hors du cabinet et après vingt heures ou pendant le week-end, que Madame X... partageait son bureau avec un autre avocat et pouvait difficilement trouver un lieu pour recevoir ses propres clients, la salle de réunion ne permettant l'accès ni à l'outil informatique ni au téléphone, et que les témoignages recueillis faisaient état de l'attitude générale du cabinet tendant à dissuader les collaborateurs à développer une clientèle personnelle, et que Madame X... était privée de l'indépendance technique propre au collaborateur libéral, la cour d'appel, qui en a souverainement déduit que les conditions réelles d'exercice de l'activité de Madame X... ne lui avaient effectivement pas permis de se consacrer à sa clientèle et que le cabinet Y... avait manifestement omis de mettre à sa disposition les moyens matériels et humains lui permettant de développer sa clientèle personnelle,*

*a, dès lors, par ces seuls motifs, légalement justifié sa décision de requalifier le contrat de collaboration libérale conclu entre les parties en contrat de travail". (Cour de cassation, civile, Chambre civile 1, 14 mai 2009, 08-12.966, publié au bulletin)*

En juillet 2012, la Cour de cassation a approuvé une Cour d'appel pour avoir :

*" relevé que la subordination totale imposée par les associés hostiles au développement de toute clientèle personnelle est caractérisée par une charge de travail supposant une activité exercée à temps plein, faisait obstacle au développement par l'intéressé de sa propre clientèle et que la surcharge de travail imposée au secrétariat excluait qu'elle puisse demander à la dactylographie de ses quelques dossiers personnels, la Cour d'appel en a souverainement déduit que les conditions réelles d'exercice d'activité de cette avocate ne lui permettaient pas de développer effectivement une clientèle personnelle". (Cour de cassation, Chambre sociale, 11 juillet 2012, n° 11-13809).*

Ainsi, pour apprécier la réalité du caractère libéral d'un contrat de collaboration, la Cour de cassation ne demande pas aux juges du fond de vérifier si le collaborateur dispose effectivement d'une clientèle personnelle. Elle leur impose uniquement de **s'assurer que celui-ci a la possibilité effective de développer une telle clientèle personnelle.**

Afin d'apprécier l'indépendance et la possibilité laissée au collaborateur de développer effectivement une clientèle personnelle, les juridictions se fondent donc sur les conditions matérielles d'exercice des collaborateurs dans le prisme du développement de leur clientèle personnelle.

Ces conditions matérielles se déclinent en moyens effectifs mis à disposition pour le développement de la clientèle personnelle d'une part et en moyens temporels d'autre part.

C'est en ayant recours à la **méthode du faisceau d'indices** que le juge déterminera si le collaborateur relevait en effet du statut de la collaboration libérale ou si une requalification s'impose.

Il s'agit donc d'une **approche casuistique, source de grandes incertitudes juridiques**, tant pour les collaborateurs que pour les cabinets.

L'UJA de Paris a toujours pris position en faveur de la collaboration libérale. Elle considère que ce statut favorise l'esprit entrepreneurial dans notre profession et correspond à un véritable « compagnonnage » permettant aux jeunes confrères de faire leurs armes dans la profession dans des conditions favorisant la construction de leur carrière et de leur avenir.

Cependant, l'UJA de Paris n'a pu qu'être alertée par les nombreuses situations portées à sa connaissance dans le cadre du service SOS Collaborateurs et par ses propres constats des pratiques développées par les cabinets, qui peuvent conduire à un véritable détournement de l'esprit de la collaboration libérale, souvent au point de la dénaturer.

Elle ne peut tolérer ces dérives sans attirer l'attention de tous sur les risques attachés à ces dérives.

C'est dans ce contexte qu'il a été décidé d'établir un état des lieux de la collaboration libérale au sein du barreau de Paris, au moyen d'un questionnaire en ligne.

## 2. Etat des lieux : le questionnaire « collaboration »

Un questionnaire relatif à la collaboration a été diffusé par l'UJA de Paris auprès de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs du Barreau de Paris au cours du dernier trimestre 2011.

Plus de 1.100 réponses ont été recueillies, ce qui a permis à l'UJA, après analyse, de dresser un véritable état des lieux de la collaboration libérale et des préoccupations des collaborateurs libéraux<sup>1</sup>, dont nous retraçons ici les grandes lignes<sup>2</sup> :

### PHYSIONOMIE DES SONDÉS

- 92% sont collaborateurs libéraux à temps plein (7% à temps partiel et 1% sont salariés)
- 65% des sondés ont prêté serment il y a moins de 5 ans
- les sondés se répartissent de manière plutôt homogène entre les petites, moyennes et grosses structure d'exercice.
- 85% viennent de cabinets français, 12% de cabinets d'origine anglo-saxonne.
- 75% de femmes et 25% d'hommes

### SUR LE STATUT DE LA COLLABORATION LIBERALE :

- 87% des sondés souhaiteraient développer une clientèle personnelle, mais seuls 55% des sondés ont une clientèle personnelle
- 1/3 des collaborateurs n'a pas de clientèle personnelle,
- 2/3 ont une clientèle personnelle qui représente moins de 5% de leur chiffre d'affaire,
- près de 80% des collaborateurs ont une clientèle personnelle qui représente moins de 10% de leur chiffre d'affaires,
- 3/4 des collaborateurs consacrent moins de 30 minutes par jour en moyenne à leur clientèle personnelle,
- 3/4 des collaborateurs consacrent en moyenne entre 8 et 14 heures par jour à l'activité du cabinet,
- 3/4 des collaborateurs considèrent que les attentes des cabinets en termes de temps consacrés aux dossiers des cabinets sont incompatibles avec le développement d'une clientèle personnelle,
- 3/4 des collaborateurs considèrent avoir une charge de travail trop importante,

---

<sup>1</sup> Afin de simplifier la rédaction, il sera utilisé l'expression "collaborateurs libéraux", cette expression recouvrant également les collaboratrices libérales

<sup>2</sup> L'ensemble des résultats sont consultables sur [http://www.uja.fr/La-qualite-de-vie-des-collaborateurs-a-l-honneur\\_a3927.html](http://www.uja.fr/La-qualite-de-vie-des-collaborateurs-a-l-honneur_a3927.html)

- 50% des collaborateurs indiquent que leur cabinet ne leur laisse pas organiser leur temps de manière suffisamment flexible pour développer une clientèle personnelle,
- **58% des collaborateurs considèrent que le statut de collaborateur libéral n'est pas adapté à leur mode d'exercice,**

## **CARRIERE**

- 55% des collaborateurs sont insatisfaits par les perspectives d'évolution au sein de leurs cabinets,
- 68% des collaborateurs considèrent que leurs associés ne sont pas des bons managers,
- 60% des collaborateurs ont déjà envisagé sérieusement de quitter la profession.

En dépit de tous ces éléments, 59% des collaborateurs sont satisfaits de leur collaboration actuelle et souhaitent pouvoir rester avocats.

### **3. Consultation publique : les Etats Généraux de la collaboration**

Ces réunions publiques, qui se sont révélées d'une grande richesse, ont permis de nombreux échanges.

Elles ont montré l'attachement des jeunes avocats à la profession, leur fierté de l'exercer et, pour ceux qui étaient présents, à l'esprit entrepreneurial et au caractère libéral de notre profession.

Les débats ont souvent tourné autour des questions de temps dédié au cabinet, à la flexibilité, au choix.

Nous reprenons ci-après quelques-unes des idées et réflexions échangées pendant ces réunions.

Les discussions ont été libres et ouvertes, permettant à tous de s'exprimer. Volontairement peu encadrées, elles n'ont pas suivi de plan déterminé.

Elles sont livrées telles quelles ci-après. Elles n'ont pas été retravaillées pour en préserver tout l'intérêt et toute la spontanéité.

Il s'agit donc de positions exprimées, non re-traitées, et qui ne doivent pas être lues comme une opinion générale et commune sur le statut libéral ou une analyse de ce statut mais bien comme une série d'opinions ou considérations personnelles.

## ***LES OBJECTIFS CHIFFRES, INTERESSEMENT ET APPORT D'AFFAIRES***

*Les objectifs ne sont pas vus comme nécessairement choquants dans leur principe, cela dépend en réalité de l'objectif.*



*S'il y a un objectif, il doit impérativement être prévu dans le contrat de collaboration et contrôlé par l'ordre pour éviter les abus.*

*Il ne faut pas confondre objectifs en heure et objectifs de rémunération.*

*Les objectifs en heures posent problème s'il y a sanction ou impossibilité de développer une clientèle personnelle du fait des objectifs assignés.*

*En revanche, les objectifs de rémunération sont bien perçus. Le collaborateur a le choix de déterminer s'il veut compléter sa rémunération en développant le chiffre d'affaires de son cabinet ou en développant son chiffre d'affaires personnel*

*La rémunération de l'apport d'affaires est interdite dans la profession et cela constitue un frein pour le collaborateur. Si celui-ci pouvait se faire rémunérer l'apport d'affaires à son cabinet aurait un vrai levier et un droit sur cette clientèle.*

*En revanche, il faut un cadre strict et des critères précis pour la rémunération de l'apport d'affaires pour éviter les problèmes en cas de départ du collaborateur.*

*Les réflexions récentes sur les honoraires montrent que la notion de temps est dépassée. La profession doit passer à une notion de plus value, de service rendu. Raisonner autour d'un critère de temps passé est dépassé.*

## **ADMISSIBILITE DU STATUT DE COLLABORATEUR LIBERAL OU NECESSAIRE REMISE EN CAUSE**

*Le système est perçu comme un bon système, conforme à l'esprit de la profession et favorable à son développement. Ce sont les dérives qui sont mauvaises.*

*Si les dérives ne sont pas jugulées et recadrées, le risque est la mort du système. Les cabinets qui ne respectent pas les règles de la collaboration ne sont pas réalistes et raisonnent à court terme*

*Le critère de possibilité de développer une clientèle personnelle se révèle pénalisant dans certaines situations en excluant des collaborateurs qui se sentent pourtant libéraux.*

*C'est le cas des collaborateurs qui font le choix de développer la clientèle de leur cabinet et non leur clientèle personnelle.*

*Pour les participants qui s'expriment, il est très réducteur de dire que ce sont forcément des salariés parce que, par choix, ils ne développent pas ou peu leur clientèle personnelle. C'est dénier leur âme d'entrepreneur. Et ça ne correspond pas à une réalité.*

*Le cabinet est un client. Le développer lui ou un autre procède de la même logique entrepreneuriale.*

*Ce n'est pas parce que le collaborateur libéral a fait le choix de carrière de développer la clientèle du cabinet (pour sa rémunération ou pour être associé) qu'il*

*est salarié. Sinon cela le prive de la possibilité de changer d'avis ou de développer quand même quelques clients personnels.*

*En plus, cela leur donne l'impression d'être moins entrepreneur. Ils n'ont pas envie d'être salariés.*

*En fait, l'important n'est pas « est-ce que je développe une clientèle personnelle », mais « est-ce que j'ai le choix de développer une clientèle personnelle ».*

*Le vrai critère c'est le choix (du collaborateur évidemment).*

*Si on n'a pas ce choix, il faut se poser la question du salariat.*

*Ce qu'il faut c'est un cadre souple dans lequel tout est possible et qui préserve le choix.*

*C'est pour cela qu'il faut faire très attention à ne pas trop rigidifier le cadre, pour garder cette liberté de choix.*

*L'important c'est le choix, la collaboration libérale doit être choisie et non subie.*

*Il y a également un problème avec la formation initiale. Elle n'apprend pas ce que c'est de développer, de monter son plan de carrière. Elle ne présente pas la réalité de la profession et de son exercice. Elle n'apprend pas à l'exercer. Elle pousse à être « attentiste ».*

## **IDEES DE SOLUTIONS**

- *Il faut que l'ordre vérifie que le collaborateur a les moyens de développer son « business », quel qu'il soit.*
- *Il faut créer à l'EFB une formation sur ce que c'est d'être un collaborateur libéral et comment construire sa carrière. La sensibilisation sur le statut doit se faire au plus tôt pour que les collaborateurs comprennent leur rôle aussi dans l'orientation de leur collaboration et de leur carrière.*
- *Il y a aussi une question d'écoute. Il faut se parler. Toutes ces dynamiques de management sont bonnes mais pour apprendre à déléguer.  
Relation très particulière collaborateur/patron : expérience à tirer  
L'un des critères doit être le bien être du collaborateur dans sa collaboration.*
- *On pourrait prendre le problème dans l'autre sens. On déclare annuellement sa clientèle personnelle ou même la clientèle qu'on a développée tout court. En cas de litige au moment de la rupture, on évalue et on fixe une indemnisation si le cabinet a privé le salarié de la possibilité de se développer.*
- *Autre piste, celle du mandat d'intérêt commun qui rejoint la piste précédente mais va plus loin.*
- *Effectivement, si le collaborateur n'a pas pu se développer, il faut l'indemniser pour lui permettre de repartir. Mais en fait c'est surtout s'il a beaucoup*

*développé le cabinet et n'a pas été associé ou rémunéré pour ça, qu'il doit être indemnisé.*

- *Certains ont indiqué que percevoir une indemnité en cas de rupture de collaboration ne leur paraissait pas fondamental. En revanche, ils estiment plus logique et légitime de réfléchir à un mécanisme permettant d'informer clairement les clients auprès desquels ils sont intervenus – souvent bien davantage que l'avocat avec lequel ils ont collaboré – de leur départ et des nouvelles modalités de leur exercice. Il ne s'agit pas de solliciter ces clients ou de revendiquer un quelconque droit de suite mais bien de permettre l'information du client pour que celui-ci puisse choisir son conseil en toute liberté.*

## **PERSPECTIVES D'ASSOCIATION**

*Cette question est ressentie comme une véritable difficulté pour les collaborateurs. Ce n'est pas abordé s'ils n'en parlent pas eux-mêmes.*

*La plupart constatent que l'entretien annuel n'est pas obligatoire. Et quand il a lieu le sujet de la carrière n'est pas abordé spontanément voire pas du tout.*

*Les collaborateurs ont l'impression que les associés ne sont pas à l'aise avec ce sujet. Ils maintiennent un flou sur les perspectives d'association.*

*Les chiffres montrent un taux d'association très bas. Les jeunes collaborateurs devraient en avoir plus conscience en arrivant dans le Cabinet pour faire leur « choix » en conséquence.*

*Il faut une prise de conscience dès l'EFB pour savoir quelles sont les implications des choix de cabinets pour les premières années de collaboration.*

*Lorsqu'il n'y a pas de perspective d'association : est-ce que la solution ce n'est pas d'en parler et de l'anticiper ?*

*Est-ce qu'on peut imaginer une collaboration jusqu'à 60 ans ?*

Ces réflexions ont permis aux membres de la Commission de travail d'orienter leurs travaux et de définir leur méthode de travail.

### **4. Clefs d'analyse – Méthode de travail**

L'analyse de l'état du droit et des retours des collaborateurs sur leur exercice professionnel montre que la définition de la collaboration libérale ne permet pas efficacement de cadrer et préserver ce statut.

Notamment, le critère de clientèle personnelle montre ses limites. Il ne faut pas le supprimer mais il faut le compléter et l'appuyer pour mieux définir le statut.

Il faut dépasser les schémas actuels, trop figés et trop dévoyés, pour sécuriser et sauver ce statut auquel l'attachement des avocats reste fort.

Il ressort très clairement de nos travaux que **la capacité de choix du collaborateur est primordiale**. C'est la collaboration libérale subie qui met en danger le statut.

Après de nombreux échanges, **la meilleure piste s'est révélée être un changement de la technique d'évaluation de la réalité de la collaboration libérale**.

Aujourd'hui, ce statut est évalué au regard de la seule possibilité effective de développer une clientèle personnelle. Les juridictions utilisent la méthode du faisceau d'indices pour déterminer si cette possibilité existe.

Or, selon nous, il faudrait en réalité, utiliser cette méthode du faisceau d'indices mais plus largement et *a contrario*. Dans cette méthode, **plusieurs critères sont définis et examinés. Si plusieurs sont réunis, la collaboration a bel et bien un caractère libéral. Si ce n'est pas le cas, la collaboration doit être requalifiée en collaboration salariée**.

**En creux, il s'agit de davantage préciser l'économie du régime juridique de la collaboration libéral, véritable alternative à la collaboration salariée.**

L'intérêt de cette méthode est de faire évoluer le cadre d'évaluation pour une meilleure prise en compte des réalités de la collaboration. Elle permet d'identifier plus simplement et plus pratiquement si les conditions de la collaboration libérale sont réunies ou non.

Et donc, en faisant évoluer ce cadre d'évaluation de définir de véritables critères distinctifs permettant de manière beaucoup plus fiable, pertinente et objective de distinguer collaboration libérale et collaboration salariée.

Cette nouvelle définition ne sera efficace que si elle est appliquée loyalement, c'est à dire si elle conduit à des requalifications lorsque que les critères de la collaboration libérale ne sont manifestement pas réunis.

Il est évident, aujourd'hui, que le dérapage du statut est notamment dû à l'absence de contrôle et de sanctions effectifs du non-respect du statut qui en favorisent le détournement. Cela est évidemment inacceptable au plan déontologique mais surtout met en danger le statut.

Si notre profession persiste à ne pas être capable de sanctionner ses propres abus, ceux-ci seront sanctionnés par d'autres, voire par la disparition pure et simple de la collaboration libérale.

Les arguments « économiques » (la « crise ») aujourd'hui utilisés pour « excuser » ces dérives ne nous protégeront pas de ce risque. Outre qu'ils sont peu crédibles compte tenu de l'ancienneté de ces dérives...

L'UJA invite l'Ordre et les cabinets à réagir et à s'investir dans une pratique respectueuse et déontologique de la collaboration libérale.

C'est à ce prix que le statut de la collaboration libérale pourra être préservé.

## I- FAISCEAU D'INDICES POUR L'IDENTIFICATION D'UNE COLLABORATION LIBERALE OU SALARIEE ET CONTROLE EFFECTIF

---

- **Clientèle personnelle**

Le premier critère permettant de distinguer la collaboration libérale de la collaboration salariée reste évidemment celui de la « possibilité de développer et de constituer une clientèle personnelle ».

Or ni les textes applicables ni la jurisprudence ne fournissent de définition satisfaisante de cette situation de « possibilité de développement ».

Les résultats du questionnaire diffusé par l'UJA révèlent que beaucoup de collaborateurs n'ont pas de clientèle personnelle, ou que celle-ci représente une fraction dérisoire et anecdotique du chiffre d'affaires constitué par leur rétrocession d'honoraires.

Ce critère doit donc être complété par d'autres, permettant de vérifier plus efficacement la réalité du statut libéral. Il doit aussi évoluer, dans son acception, pour couvrir plus largement toutes les situations libérales et prendre en compte **le critère de choix** du collaborateur, principalement du collaborateur senior. Le cabinet est un client personnel et le choix doit être de pouvoir développer ce client plus qu'un autre.

Ce choix doit impérativement être encadré et ne résulter que des éléments contractuels, financiers et opérationnels de la collaboration pour éviter que cette redéfinition ne permette de nouvelles dérives ou ne conduise les cabinets à se sentir dispensés de permettre au collaborateur de développer sa clientèle.

Le contenu des entretiens annuels, l'accompagnement réalisé, les formations dispensées ou financées, l'intéressement sur le chiffre d'affaires développé et le dialogue sont autant d'indices de la réalité de choix. Ces indices imposent au cabinet d'assurer au quotidien et dans la pratique une réelle autonomie de choix du collaborateur dans son développement professionnel.

L'autorisation et l'encadrement de la « rémunération de l'apport d'affaires » d'un collaborateur auprès du cabinet - *au moins pour les dossiers que le collaborateur est amené à traiter personnellement même s'ils sont finalement facturés par le cabinet* - , que nous appelons de nos vœux comme cela sera exposé plus loin, pourrait constituer un indice supplémentaire du caractère libéral de la collaboration.

Ce critère de clientèle personnelle doit ensuite être complété par les indices ci-après identifiés dans le cadre de nos travaux.

- **Le contact avec la clientèle**

Il résulte de nos travaux qu'il est impératif que le collaborateur soit en contact avec la clientèle du cabinet pour que la collaboration soit réellement libérale.

Trop de cabinets ne permettent pas aux collaborateurs d'être en contact avec les clients et font barrage au développement direct de la clientèle par le collaborateur.

Plus grave, il nous a été rapporté des pratiques consistant à compartimenter les travaux des collaborateurs qui ne réalisent que des parties de consultations ou de conclusions pour éviter qu'ils prennent la mesure de l'activité du client et puisse être en contact avec lui.

De telles pratiques excluent évidemment que la collaboration ait un caractère libéral. Un collaborateur qui n'intervient que « dans l'ombre » de son patron est nécessairement placé sous une subordination incompatible avec le statut libéral.

**Si ce critère n'est pas rempli, la collaboration ne peut pas être libérale.**

**S'il est rempli, il peut constituer un des indices de la réalité du statut libéral.**

- **Signature/Double signature**

Dans le prolongement des réflexions ci-dessous, il est naturel que les courriers destinés à la clientèle du cabinet puissent être signés par le collaborateur libéral en charge de ce dossier.

En effet, le collaborateur ayant participé à la vie d'un dossier que ce soit dans le domaine du contentieux (rédaction d'actes de procédures, plaidoiries) ou du conseil doit apposer sa signature dans les courriers à destination des clients et pouvoir être connus et reconnus d'eux.

On peut observer également que certains associés n'autorisent pas les collaborateurs pourtant en charge d'un dossier à signer des courriers à destination de la clientèle, même en double signature.

**Cette pratique d'absence de signature ou de double signature peut laisser présumer que le collaborateur est en situation de salariat.**

**A contrario, la double signature associé/collaborateur ou la signature autonome par le collaborateur laissent présumer une collaboration conforme au statut de la collaboration libérale.**

- **Libre disposition des moyens**

#### **Accès aux locaux**

Le libre accès aux locaux pour le collaborateur est un élément essentiel de l'exercice libéral de notre profession. Afin de développer sa clientèle personnelle, le collaborateur doit pouvoir accéder à son bureau et à ses dossiers à tout moment. Il doit pouvoir recevoir ses clients quand il le souhaite. Aucune restriction ne peut être apportée à la possibilité de recevoir des clients personnels, quelle que soit la clientèle du cabinet.

En effet, certains cabinets interdisent à leur collaborateur de recevoir leur clientèle personnelle pour des questions « d'image ».

La limitation de l'accès au bureau par le collaborateur ou de la possibilité de recevoir des clients personnels sont incontestablement des indices du caractère salarié de sa collaboration.

**Si ces conditions ne sont pas satisfaites, la collaboration ne peut pas être libérale.**

**Si ces conditions sont satisfaites, elles constituent un des indices de la réalité du statut libéral.**

### **Adresse email**

Le cabinet devant mettre tous les moyens à disposition du collaborateur pour développer et gérer sa clientèle personnelle, il ne peut y avoir de limitation des accès internet ou aux boîtes emails.

Certains cabinets limitent ces accès et imposent notamment aux collaborateurs d'utiliser exclusivement l'adresse email de leur cabinet.

Cette situation est un indice de collaboration salariée.

**D'une manière générale, aucune restriction ne peut être apportée aux accès internet du collaborateur, quels qu'il soit, l'immixtion du cabinet dans l'utilisation d'internet ou des réseaux sociaux constituant un signe évident de la subordination et de la collaboration salariée.**

**Si cette condition n'est pas satisfaite, la collaboration ne peut pas être libérale.**

**Si cette condition est satisfaite, elle constitue un des indices de la réalité du statut libéral.**

- **Temps consacré au cabinet**

Pour mémoire, l'avocat salarié ne doit pas travailler plus de 218 jours par an ni plus de 11 heures par jour, soit un total de 2.398 heures « travaillées » maximum par an selon la convention collective nationale des cabinets d'avocats (avocats salariés) du 17 février 1995 et plus précisément l'avenant n°15 du 25 mai 2012 relatif au forfait annuel en jours.

Lors de son recrutement en vue d'une collaboration libérale, il est fréquemment indiqué à l'avocat collaborateur (parfois dans son contrat mais malheureusement souvent à l'oral) son objectif annuel de facturation : 1.600 heures, 1.800 ou 2.000 heures selon les cabinets.

Certains vont jusqu'à préciser que l'objectif s'entend en nombre d'heures « facturées » et non « facturables ». En d'autres termes, si le collaborateur a enregistré 2.200 heures par an pour un objectif initial de 1.800 heures et si son cabinet décide de ne facturer que 1.600 heures, alors le collaborateur ne sera pas considéré comme ayant rempli son

objectif. Pourtant, il aura fallu au moins 2.600 heures de présence au collaborateur pour enregistrer 2.200 heures facturables.

Le critère des heures "facturées" nous paraît inacceptable en ce qu'il est purement potestatif dès lors que le collaborateur n'a aucune maîtrise de la négociation tarifaire finale entre le cabinet et le client.

Ce critère doit donc être totalement exclu pour quelque motif que ce soit (objectif « de base » d'heures ; objectif pour l'obtention d'une prime, etc.).

Le système des heures facturables n'est pas beaucoup plus satisfaisant en ce qu'il ne tient pas compte de l'ensemble du temps dédié par le collaborateur aux activités du cabinet. En effet, au-delà de ce qui est appelé le temps "facturable", c'est-à-dire le temps passé à travailler dans des dossiers qui feront l'objet d'une facturation au client, le collaborateur peut être amené à passer un temps considérable à accomplir d'autres tâches au bénéfice du cabinet (rédaction d'articles, préparation et dispense de formations, réponses à des appels d'offres, développement, représentation à des événements ou conférences, participation à des forums de recrutement, etc.).

Ce temps doit évidemment être pris en compte dans la mesure où il est dédié au cabinet et non pas au traitement ou à la constitution de la clientèle personnelle du collaborateur.

Le défaut de prise en compte de ce temps dédié au cabinet, temps pourtant de plus en plus significatif au fur et à mesure de l'expérience du collaborateur, place les collaborateurs dans l'impossibilité de développer leur clientèle personnelle, d'effectuer leur formation, etc.

La seule solution nous apparaît être de **sortir du paradigme "temps facturable/facturé"** et de **raisonner en "temps consacré/dédié au cabinet"**.

Ce changement de « prisme » d'évaluation du temps a, en outre, une dimension éminemment éducative car il oblige les cabinets à **prendre en compte l'investissement global des collaborateurs pour le cabinet**, qui n'est pas ou trop peu valorisé. Et à prendre position sur cet investissement pour l'anticiper, le gérer et le « doser » en fonction des besoins du cabinet.

Les arguments comptables et financiers tenant à la perte de rentabilité associée à la disparition du critère de temps facturable, qui ne manqueront pas d'être soulevés, sont parfaitement irrecevables. Ces temps de développement du cabinet existent déjà mais ne sont pas pris en compte dans l'appréciation de l'implication du collaborateur et de sa charge d'activité. Voire ils ne sont même pas mesurés et « pilotés » par les associés en fonction des besoins de développement du cabinet, au détriment donc de la structure...

La collaboration libérale suppose impérativement une réflexion commune du collaborateur et de l'associé sur le temps consacré au cabinet, dans l'esprit de choix développé ci-dessus.

De même que les objectifs chiffrés doivent être fixés de manière transparente en accord avec le collaborateur et en fonction de son projet professionnel et de ses perspectives dans le cabinet, toujours dans cet esprit de choix et d'accompagnement de la carrière du collaborateur.



En aucun cas, un objectif chiffré ne doit pouvoir donner lieu à « sanction » en cas de non-atteinte. Une telle dynamique de sanction exclut en droit le caractère libéral de la collaboration. En effet, en droit, le pouvoir de sanction est l'un des attributs de l'exercice d'une subordination sur le collaborateur)

**A défaut, si des objectifs de temps sont imposés sans considération du choix du collaborateur, la collaboration ne peut pas être libérale.**

**Si le choix et le dialogue existent, ils peuvent constituer un des indices de la réalité du statut libéral.**

- **Le nécessaire contrôle renforcé par l'Ordre**

Nous exigeons la **mise en place d'une véritable vérification du statut de collaborateur libéral par l'Ordre à qui il appartient, le cas échéant, de procéder à des requalifications et/ou à des sanctions.**

Ainsi que longuement développé ci-dessus, le seul critère de la clientèle personnelle ne suffit pas à vérifier l'effectivité du statut. L'Ordre doit aller plus loin.

En attendant que le RIN et ou la loi évoluent pour une meilleure définition, l'Ordre doit faire sienne la méthode d'évaluation proposée par l'UJA pour s'assurer de l'effectivité du caractère libéral.

La réunion des conditions ci-dessus exposées doit être évaluée avec attention. En cas de non respect du statut libéral, les requalifications et sanctions disciplinaires doivent impérativement être prononcées. Sans ces sanctions, l'impunité des cabinets participe à aggraver le dérapage du statut.

Il convient impérativement que l'Ordre vérifie *a minima* :

- **le temps dont le collaborateur dispose concrètement pour gérer ses dossiers personnels** : il est notamment parfaitement incompréhensible que l'Ordre valide des contrats de collaboration prévoyant des objectifs horaires ou de facturation manifestement incompatibles avec la gestion de dossiers personnels

- **le temps dont le collaborateur dispose pour assurer sa formation continue, obligatoire ou non**, notamment durant les premières années. L'effectivité du respect de cette obligation de formation doit engager la responsabilité du cabinet.

- **la mise à disposition effective par le cabinet au profit du collaborateur d'un bureau ou d'une salle de réunion permettant de recevoir et de traiter les dossiers personnels en respectant le secret professionnel.**

Au regard des difficultés récurrentes que rencontrent les collaborateurs, il convient impérativement que l'Ordre procède en outre à une **vérification approfondie des contrats de collaboration** qui lui sont soumis en refusant notamment de valider ceux prévoyant des obligations en terme de facturation ou de temps à consacrer à l'activité du

cabinet, surtout lorsque cela est manifestement incompatible avec le développement d'une clientèle personnelle et **l'existence d'un choix pour le collaborateur**.

Afin d'assurer l'effectivité du respect du principe de la collaboration libérale, il convient donc **d'aller plus loin** en instaurant à nouveau **des visites de l'Ordre au sein des cabinets**. Il appartiendrait alors à un représentant de la profession de vérifier l'effectivité de la possibilité pour le collaborateur de développer une clientèle personnelle, notamment en termes de possibilité de la recevoir en respectant le secret professionnel. Le représentant du Bâtonnier devrait également s'entretenir avec les collaborateurs pour vérifier leur possibilité de se consacrer à un tel développement en termes de temps et de charge de travail.

Ce contrôle sur site devrait pouvoir s'exercer auprès de tout cabinet par l'Ordre. Il devrait être rendu obligatoire pour tout cabinet engageant ses premiers collaborateurs. En outre, il conviendrait naturellement de **renforcer ces contrôles** dans les cabinets qui reviennent régulièrement devant la Commission Difficultés d'Exercice en Collaboration ou de la Commission Requalification, ainsi que dans ceux dans lesquels l'Ordre constate un turnover important.

A cet égard, **et afin de limiter la multiplication des abus**, il conviendrait de mettre en place une saisine automatique de l'autorité de poursuite disciplinaire lorsque des comportements inacceptables ont été mis en lumière dans le cadre d'un conflit soumis à la Commission Difficulté d'Exercice en Collaboration ou Requalification ou à l'initiative des syndicats, se joignant alors à une action individuelle.

A cet égard, il semblerait opportun que l'Ordre dispose pour chacun des collaborateurs de la ventilation de son chiffre d'affaires entre la rétrocession d'honoraires versées par son cabinet et le chiffre généré par sa clientèle personnelle. Cette information permettrait à tous le moins de déceler les cabinets dans lesquels, de manière systématique, les collaborateurs ne développent pas leur clientèle personnelle (cf. déclaration relative à la RCP abordée *infra*).

## **II- PROPOSITIONS D'AMELIORATION DU STATUT DE COLLABORATEUR**

---

Outre les critères proposés ci-dessus pour la définition de la collaboration libérale, nous proposons plusieurs pistes de réformes qui, selon nous, auront pour conséquence d'améliorer le statut du collaborateur et d'assurer l'effectivité du caractère libéral de la collaboration :

- **Intéressement**

Le collaborateur libéral permet par son travail de consolider et fidéliser la clientèle de son associé et également de développer la clientèle du Cabinet avec lequel il collabore.

En effet, de bons résultats obtenus dans des dossiers pour le Cabinet permettent souvent l'arrivée de nouveaux clients.

Cette clientèle fidèle et renouvelée est naturellement pour une part de plus en plus significative le fruit du travail du collaborateur, au fur et à mesure de son expérience dans la profession.

Il est donc naturel, si le chiffre d'affaires effectivement dégagé par le collaborateur du fait de son travail et/ou de ses actions de développement de la clientèle, d'intéresser le collaborateur au chiffre ainsi généré.

En effet, on peut considérer que ce développement, le collaborateur l'a, par choix, effectué au détriment du développement de sa clientèle personnelle.

Dans le cadre des Etats généraux de la collaboration, nous avons également pu constater que certains collaborateurs libéraux consacraient toute leur activité aux dossiers du Cabinet, par choix de vouloir s'investir pleinement dans le développement de l'activité du cabinet.

Ces collaborateurs sont généralement des collaborateurs seniors, qui visent une association au sein du Cabinet. Ils tiennent particulièrement à leur statut libéral, considérant qu'ils sont maîtres de leur choix et entrepreneurs, avant tout.

Pour certains, ces collaborateurs devraient être considérés comme salariés, dès lors qu'ils ne développent pas leur clientèle personnelle.

Toutefois, ces collaborateurs considèrent qu'ils ont fait le choix entrepreneurial de consacrer toute leur activité au développement de la clientèle du cabinet. Ils ont la possibilité de développer leur clientèle personnelle. Mais ils préfèrent se concentrer sur les dossiers du cabinet, motivés par les perspectives d'association ou d'évolution au sein du dit cabinet.

**Cette activité supplémentaire qu'ils consacrent, volontairement, au cabinet doit être rémunérée.**

Un système d' « indemnité de rupture » - *destiné à compenser la perte de chance de développer sa clientèle personnelle* - aurait pu être envisagé.

L'UJA de Paris a étudié cette option avec attention.

Cependant, la question de l'évaluation de cette indemnité a posé de nombreuses questions.

Plusieurs pistes : en premier lieu la prise en compte du chiffre d'affaires du Cabinet. C'est à notre sens difficile car un associé prend des risques et le collaborateur n'est pas responsable des problèmes financiers de son patron.

En outre, un tel système serait générateur d'importantes difficultés dans le cas où le collaborateur serait amené à travailler, après son départ, pour certains des clients qu'il a développés dans le cadre de sa collaboration.

En second lieu, on pourrait également fixer l'indemnité au moment du départ en fonction des années d'ancienneté.

Autre option, on pourrait faire un panachage entre préavis plus ou moins long et une sorte de « prime à l'installation ».

Toutefois, cela nous semble source de contentieux et de conflits entre le cabinet et le collaborateur au moment de la fin de la collaboration et donc difficile à mettre en place. En outre, cela ne pourrait intervenir qu'au moment de la rupture de la collaboration ce qui conduisait le collaborateur à attendre ce moment-là pour être « récompensé » de son investissement accru.

Enfin, ce système ne règle absolument pas l'impératif de sécurisation et valorisation du caractère libéral de la collaboration puisqu'il permettrait à certains cabinets de se « dédouaner » du respect de ce caractère libéral pendant l'exécution du contrat de collaboration au moyen de cette indemnisation au moment du départ.

Il nous a paru plus opportun d'envisager un système d'intéressement, versé tout au long de la collaboration, sur une fréquence semestrielle ou annuelle par exemple. Cet intéressement pourrait être calculé en fonction d'un pourcentage de chiffre d'affaires généré par le collaborateur et déclenché à partir d'un certain volume d'activité consacrée au cabinet. Il serait également impératif que cet intéressement prenne en compte le développement de l'activité du cabinet par le collaborateur.

Se pose alors la question du collaborateur dont les missions au sein du cabinet ne lui permettent pas de générer de chiffre d'affaires (ex : collaborateurs affectés à la préparation de formation, appels d'offre, missions de représentation, etc.) et qui participe pourtant au développement de l'image du cabinet.

Dans ce cas, un intéressement collectif pourrait être une alternative intéressante, permettant à chacun de bénéficier du développement du cabinet.

De même un système panaché pourrait être envisagé :

- intéressement collectif en fonction de l'atteinte d'un certain chiffre d'affaires par le cabinet/ le département
- intéressement individuel en fonction de critères de facturation et ou d'attachement aux valeurs du cabinet, d'implication, d'esprit d'équipe etc.

Cet intéressement pourrait être prévu dans le contrat de collaboration comme une partie variable des honoraires perçus par le collaborateur ou dans un avenant au contrat de collaboration. Nous recommandons que cet intéressement soit clairement défini (modalités de calcul, assiette de calcul, identification de missions ouvrant droit à l'intéressement etc.) pour éviter autant que possible les contentieux sur ce point.

Les éventuels objectifs à atteindre pour bénéficier de l'intéressement devront impérativement être expliqués et discutés avec le collaborateur.

S'agissant des collaborateurs seniors, ce « pécule » pourrait permettre de financer, le cas échéant, les droits d'entrée dans le cadre de l'association du collaborateur (Cf ci-dessous et cf. rapport « associer les collaborateurs »).

Il faut également prendre en compte le fait que cet intéressement ne doit pas être un droit acquis. En effet, le cabinet prend des risques et si une année n'est pas bonne en terme de résultat, le collaborateur pourra ne pas en bénéficier.

Le collaborateur n'est pas un salarié, la situation économique du cabinet doit être prise en compte dans l'évaluation son intéressement.

- **Rémunération de l'apport d'affaires**

La question de la rémunération du collaborateur libéral sur les dossiers qu'il apporte au cabinet se pose également.

Si le règlement intérieur national interdit l'apport d'affaires (article 11.3), on ne peut pas nier la pratique courante aujourd'hui du collaborateur libéral qui décide de ne pas traiter seul un dossier personnel pour le faire traiter par son cabinet.

**A ce titre, l'UJA de Paris demande la suppression de l'interdiction de l'apport d'affaires dans le RIN (article 11.3).**

Les motivations du collaborateur sont multiples :

- il a besoin de s'appuyer sur une plus grosse structure pour gérer le dossier ;
- le client exige « une signature » ;
- le dossier dépasse les compétences du collaborateur ;
- le dossier nécessite des moyens humains qui dépassent les seules capacités de travail du collaborateur ;
- etc.,

Faut-il rémunérer le collaborateur pour ce dossier ? Et comment le faire, sans contrevenir à l'interdiction de l'apport d'affaires ?

Ces pratiques courantes constituent également un critère de la collaboration libérale.

A notre sens, lorsque le collaborateur libéral apporte le dossier d'un client personnel à son cabinet, il va au-delà de ses devoirs de collaborateur : il ne se contente pas d'entretenir ou de développer la clientèle de son cabinet, il renonce à une partie de sa clientèle personnelle. Cela doit faire l'objet d'une contrepartie financière.

Son montant dépendra de l'implication du collaborateur libéral dans le traitement du dossier :

- le collaborateur libéral ne sera pas amené à traiter le dossier (ex : il ne relève pas de sa compétence et est traité par un autre département) : il s'agit là d'une situation relevant strictement de l'apport d'affaires.

Cet apport ne pourra pas être rémunéré en tant que tel mais il serait souhaitable que cette initiative soit remerciée dans le cadre plus général de l'implication du collaborateur dans le cabinet (Cf systèmes de primes déjà existant au sein des cabinets). **Nous demandons la levée de l'interdiction de rémunération de l'apport d'affaires à titre principal.**

- Le collaborateur libéral travaille au moins en partie sur le dossier, car il relève de sa matière et de sa compétence. Dans ce cadre, il s'agit de co-traitance de dossier.

Il convient de définir un pourcentage du chiffre d'affaires qui reviendrait au collaborateur, en fonction de son implication dans le dossier.

- Le collaborateur traite seul le dossier, le Cabinet ne faisant que « prêter » son nom. En pratique, il s'agit d'une autre situation de co-traitance du dossier. Dans ce cas, la part de chiffre d'affaires attribuée au collaborateur dans le cadre de son « apport » de dossier sera discutée et évaluée en conséquence.

De manière générale, dans ces différentes situations, la question du partage de responsabilité devra être évoquée en amont entre le collaborateur libéral et le Cabinet et devra être clairement réglée.

- **La cotisation au titre de la RCP ne peut être calculée que sur la base du chiffre d'affaires généré par les seuls dossiers personnels du collaborateur**

A l'heure actuelle le montant des cotisations de chaque avocat au titre de sa RCP est calculé sur la base de son chiffre d'affaires total, soit pour le collaborateur sur la base du montant généré par sa rétrocession outre celui résultant de ses dossiers personnels.

Cette situation est ubuesque et d'une profonde injustice. Le collaborateur ne peut pas voir sa propre responsabilité professionnelle engagée pour la part correspondant au montant de sa rétrocession d'honoraires. En effet, c'est le cabinet qui engage sa responsabilité professionnelle pour ses dossiers. Le cabinet cotise d'ailleurs déjà au titre de la RCP pour ces dossiers.

Une part importante de la cotisation RCP payée par le collaborateur ne correspond donc à aucun risque effectif puisqu'elle couvre les dossiers du Cabinet sur lesquels il n'engage pas sa responsabilité.

Il convient donc impérativement que la RCP du collaborateur soit calculée en fonction du seul chiffre d'affaires généré par ses dossiers personnels, à l'exclusion de celui résultant de sa rétrocession d'honoraires.

Un tel système, outre qu'il répond à un impératif de justice évident, permettrait à l'Ordre d'obtenir des informations sur la part de chiffre d'affaires générée par la clientèle personnelle des collaborateurs et, le cas échéant, de détecter les situations anormales au sein de certains cabinets.

A titre subsidiaire, si la RCP n'était pas calculée en fonction du seul chiffre d'affaires généré par ses dossiers personnels, il est à tout le moins impératif que la cotisation au titre de la RCP du collaborateur soit intégralement prise en charge par le cabinet.

Cette solution paraît naturelle au regard de l'absence ou, à tout le moins, du caractère anecdotique des dossiers personnels gérés par des très jeunes collaborateurs.

\*\*\*



« NOUVELLES PERSPECTIVES POUR LA COLLABORATION LIBÉRALE »

CONCLUSION DES « ÉTATS-GENÉRAUX DE LA COLLABORATION »

- PROPOSITIONS SOUMISES A LA COMMISSION PERMANENTE DE L'UJA DE PARIS -  
27 MAI 2013

---

L'UJA de Paris, réunie en Commission Permanente le 27 mai 2013 rappelle que la déontologie et l'esprit de compagnonnage qui guident et animent notre profession, interdisent de laisser perdurer les dérives constatées depuis de nombreuses années dans l'application du régime de la collaboration libérale.

L'UJA de Paris rappelle avec force que, tant qu'un dispositif de sanction et de requalification systématique des situations déviantes ne sera pas mis en œuvre, les cabinets indéliques feront peser sur tous les cabinets un risque de perdre le bénéfice du statut dérogatoire de la collaboration libérale au détriment de l'esprit de notre profession.

L'UJA déclare inacceptables la banalisation et l'impunité des dérives et abus de la collaboration libérale qui mettent en danger l'équilibre de notre profession.

L'UJA de Paris alerte donc sur le fait qu'il est urgent que la profession se responsabilise et se mobilise pour protéger et sécuriser la collaboration libérale.

Cet enjeu est d'autant plus crucial que, dans un contexte de crise économique durable, l'insécurité du statut et les abus constatés risquent d'affecter la pérennité de nombreux cabinets, respectueux des règles de la collaboration libérales, qui feront les frais de dérives conscientes d'autres cabinets dont les impératifs de rentabilité « court-termistes » justifient le non-respect de la déontologie et de l'esprit de notre profession.

L'UJA de Paris invite les cabinets et les institutions de notre profession à s'engager dans la réforme proposée sans céder aux « sirènes » court-termistes de la rentabilité immédiate – *qui*

*ne résistent d'ailleurs pas à l'analyse – mais en ayant à cœur l'esprit et la déontologie de notre profession.*

## **1. NOUVELLE DEFINITION DE LA COLLABORATION LIBERALE**

Le critère unique de développement de la clientèle personnelle a montré ses limites.

### **La capacité de choix du collaborateur est primordiale et doit être favorisée.**

Le régime de la collaboration doit, selon nous, être défini **au moyen d'un faisceau de critères objectifs et effectifs tirés de la pratique. Si plusieurs sont réunis, la collaboration a bel et bien un caractère libéral. Si ce n'est pas le cas, la collaboration doit être requalifiée en collaboration salariée.**

Cette définition permet d'identifier plus simplement et plus pratiquement si les conditions de la collaboration libérale sont réunies ou non.

Et donc, de distinguer de manière beaucoup plus fiable, pertinente et objective collaboration libérale et collaboration salariée.

Cette nouvelle définition ne sera efficace que si elle est appliquée loyalement, c'est à dire si elle conduit à des requalifications lorsque que les critères de la collaboration libérale ne sont manifestement pas réunis.

### **Les critères proposés sont les suivants**

- **Clientèle personnelle**

Ce choix doit impérativement être encadré et ne résulter que des éléments contractuels, financiers et opérationnels de la collaboration.

Le contenu des entretiens annuels, l'accompagnement du collaborateur, les formations dispensées ou financées, l'intéressement sur le chiffre d'affaires développé et le dialogue sont autant d'indices de la réalité de choix. Ces indices imposent au cabinet d'assurer au quotidien et dans la pratique une réelle autonomie de choix du collaborateur dans son développement professionnel et d'instaurer un dialogue au long cours sur la place du collaborateur dans le cabinet.

L'autorisation et l'encadrement de la « rémunération de l'apport d'affaires » d'un collaborateur auprès du cabinet pourrait constituer un indice supplémentaire du caractère libéral de la collaboration.

Ce critère de clientèle personnelle doit ensuite être complété par les indices ci-après.

- **Le contact avec la clientèle**

Il est impératif que le collaborateur soit en contact avec la clientèle du cabinet pour que la collaboration soit réellement libérale.

- **Signature/Double signature**



Il est naturel et nécessaire que les courriers destinés à la clientèle du cabinet puissent être signés par le collaborateur libéral en charge de ce dossier.

En effet, le collaborateur ayant participé à la vie d'un dossier que ce soit dans le domaine du contentieux (rédaction d'actes de procédures, plaidoiries) ou du conseil doit apposer sa signature dans les courriers à destination des clients et pouvoir être connus et reconnus d'eux.

- **Libre disposition des moyens et locaux**

#### **Accès aux locaux**

Le libre accès aux locaux pour le collaborateur est un élément essentiel de l'exercice libéral de notre profession. Afin de développer sa clientèle personnelle, le collaborateur doit pouvoir accéder à son bureau et à ses dossiers à tout moment. Il doit pouvoir recevoir ses clients quand il le souhaite. Aucune restriction ne peut être apportée à la possibilité de recevoir des clients personnels, quelle que soit la clientèle du cabinet.

#### **Adresse email**

De la même manière, le cabinet devant mettre tous les moyens à disposition du collaborateur pour développer et gérer sa clientèle personnelle, il ne peut y avoir de limitation des accès internet ou aux boîtes emails.

**D'une manière générale, aucune restriction ne peut être apportée aux accès internet du collaborateur, quels qu'il soit, l'immixtion du cabinet dans l'utilisation d'internet ou des réseaux sociaux constituant un signe évident de la subordination et de la collaboration salariée.**

- **Temps consacré au cabinet**

Le critère des heures "facturées" est purement potestatif dès lors que le collaborateur n'a aucune maîtrise de la négociation tarifaire finale entre le cabinet et le client. Ce critère doit donc être totalement exclu pour quelque motif que ce soit (objectif « de base » d'heures ; objectif pour l'obtention d'une prime, etc.).

Le système des heures facturables n'est pas beaucoup plus satisfaisant en ce qu'il ne tient pas compte de l'ensemble du temps dédié par le collaborateur aux activités du cabinet. En effet, au-delà de ce qui est appelé le temps "facturable", c'est-à-dire le temps passé à travailler dans des dossiers qui feront l'objet d'une facturation au client, le collaborateur peut être amené à passer un temps considérable à accomplir d'autres tâches au bénéfice du cabinet (rédaction d'articles, préparation et dispense de formations, réponses à des appels d'offres, développement, représentation à des événements ou conférences, participation à des forums de recrutement, etc.).

Ce temps doit évidemment être pris en compte dans la mesure où il est dédié au cabinet et non pas au traitement ou à la constitution de la clientèle personnelle du collaborateur.

Les cabinets doivent **sortir du paradigme "temps facturable/facturé" et raisonner en "temps consacré/dédié au cabinet" prendre en compte l'investissement global des collaborateurs pour le cabinet**, qui n'est pas ou trop peu valorisé.

La collaboration libérale suppose impérativement une réflexion commune du collaborateur et de l'associé sur le temps consacré au cabinet, dans l'esprit de choix consubstantiel au caractère libéral de la profession.

Les objectifs chiffrés doivent être fixés de manière transparente en accord avec le collaborateur et en fonction de son projet professionnel et de ses perspectives dans le cabinet, toujours dans cet esprit de choix et d'accompagnement de la carrière du collaborateur.

En aucun cas, un objectif chiffré ne doit pouvoir donner lieu à « sanction » en cas de non-atteinte. Une telle dynamique de sanction exclut en droit le caractère libéral de la collaboration. En effet, en droit, le pouvoir de sanction est l'un des attributs de l'exercice d'une subordination sur le collaborateur)

## 2. CONTROLE EFFECTIF ET SANCTION DES CABINETS INDELICATS

**Une véritable vérification du statut de collaborateur libéral doit être réalisée par l'Ordre à qui il appartient, le cas échéant, de procéder à des requalifications et/ou à des sanctions.**

L'Ordre devra faire sienne la définition proposée par l'UJA pour s'assurer de l'effectivité du caractère libéral de la collaboration.

En cas de **non respect du statut libéral, les requalifications et sanctions disciplinaires doivent impérativement être prononcées**. Sans ces sanctions, l'impunité des cabinets participe à aggraver le dérapage du statut.

Il convient impérativement que l'Ordre vérifie *a minima* :

- **le temps dont le collaborateur dispose concrètement pour gérer ses dossiers personnels** : il est notamment parfaitement incompréhensible que l'Ordre valide des contrats de collaboration prévoyant des objectifs horaires ou de facturation manifestement incompatibles avec la gestion de dossiers personnels

- **le temps dont le collaborateur dispose pour assurer sa formation continue, obligatoire ou non**, notamment durant les premières années. L'effectivité du respect de cette obligation de formation doit engager la responsabilité du cabinet.

- **la mise à disposition effective par le cabinet au profit du collaborateur d'un bureau ou d'une salle de réunion permettant de recevoir et de traiter les dossiers personnels en respectant le secret professionnel.**

Au regard des difficultés récurrentes que rencontrent les collaborateurs, il convient impérativement que l'Ordre procède en outre à une **vérification approfondie des contrats de collaboration** qui lui sont soumis en refusant notamment de valider ceux prévoyant des obligations en terme de facturation ou de temps à consacrer à l'activité du cabinet, surtout

lorsque cela est manifestement incompatible avec le développement d'une clientèle personnelle et **l'existence d'un choix pour le collaborateur**.

Afin d'assurer l'effectivité du respect du principe de la collaboration libérale, il convient donc **d'aller plus loin** en instaurant à nouveau **des visites de l'Ordre au sein des cabinets**. Il appartiendrait alors à un représentant de la profession de vérifier l'effectivité de la possibilité pour le collaborateur de développer une clientèle personnelle, notamment en termes de possibilité de la recevoir en respectant le secret professionnel. Le représentant du Bâtonnier devrait également s'entretenir avec les collaborateurs pour vérifier leur possibilité de se consacrer à un tel développement en termes de temps et de charge de travail.

Ce contrôle sur site devrait pouvoir s'exercer auprès de tout cabinet par l'Ordre. Il devrait être rendu obligatoire pour tout cabinet engageant ses premiers collaborateurs. En outre, il conviendrait naturellement de **renforcer ces contrôles** dans les cabinets qui reviennent régulièrement devant la Commission Difficultés d'Exercice en Collaboration ou de la Commission Requalification, ainsi que dans ceux dans lesquels l'Ordre constate un turnover important.

A cet égard, **et afin de limiter la multiplication des abus**, il conviendrait de mettre en place une saisine automatique de l'autorité de poursuite disciplinaire lorsque des comportements inacceptables ont été mis en lumière dans le cadre d'un conflit soumis à la Commission Difficulté d'Exercice en Collaboration ou Requalification ou à l'initiative des syndicats, se joignant alors à une action individuelle.

A cet égard, il semblerait opportun que l'Ordre dispose pour chacun des collaborateurs de la ventilation de son chiffre d'affaires entre la rétrocession d'honoraires versées par son cabinet et le chiffre généré par sa clientèle personnelle. Cette information permettrait à tous le moins de déceler les cabinets dans lesquels, de manière systématique, les collaborateurs ne développent pas leur clientèle personnelle (cf. déclaration relative à la RCP abordée *infra*).

### 3. AMELIORATION DES CONDITIONS D'EXERCICE DE LA COLLABORATION LIBERALE

- **Intéressement**

Le collaborateur libéral permet par son travail de consolider et fidéliser la clientèle de son associé et également de développer la clientèle du Cabinet avec lequel il collabore.

En effet, de bons résultats obtenus dans des dossiers pour le Cabinet permettent souvent l'arrivée de nouveaux clients.

Cette clientèle fidèle et renouvelée est naturellement pour une part de plus en plus significative le fruit du travail du collaborateur, au fur et à mesure de son expérience dans la profession.

Il est donc naturel, si le chiffre d'affaires effectivement dégagé par le collaborateur du fait de son travail et/ou de ses actions de développement de la clientèle, d'intéresser le collaborateur au chiffre ainsi généré.

En effet, on peut considérer que ce développement, le collaborateur l'a, par choix, effectué au détriment du développement de sa clientèle personnelle.

**Cette activité supplémentaire qu'ils consacrent, volontairement, au cabinet doit être rémunérée.**

Il faut favoriser les systèmes d'intéressement, versé tout au long de la collaboration, sur une fréquence semestrielle ou annuelle par exemple. Cet intéressement pourrait être calculé en fonction d'un pourcentage de chiffre d'affaires généré par le collaborateur et déclenché à partir d'un certain volume d'activité consacrée au cabinet. Il serait également impératif que cet intéressement prenne en compte le développement de l'activité du cabinet par le collaborateur.

Pour tenir compte du temps non directement facturable passé par le collaborateur au développement du cabinet et de son image un système panaché devrait être favorisé :

- intéressement collectif en fonction de l'atteinte d'un certain chiffre d'affaires par le cabinet/ le département
- intéressement individuel en fonction de critères de facturation et ou d'attachement aux valeurs du cabinet, d'implication, d'esprit d'équipe etc.

Cet intéressement sera clairement prévu dans le contrat de collaboration comme une partie variable des honoraires perçus par le collaborateur ou dans un avenant au contrat de collaboration.

Les éventuels objectifs à atteindre pour bénéficier de l'intéressement devront impérativement être expliqués et discutés avec le collaborateur.

Il faut également prendre en compte le fait que cet intéressement ne doit pas être un droit acquis. En effet, le cabinet prend des risques et si une année n'est pas bonne en terme de résultat, le collaborateur pourra ne pas en bénéficier.

- **Rémunération de l'apport d'affaires**

**L'UJA de Paris demande la suppression de l'interdiction de l'apport d'affaires dans le RIN (article 11.3).**

Lorsque le collaborateur libéral apporte le dossier d'un client personnel à son cabinet, il va au-delà de ses devoirs de collaborateur : il ne se contente pas d'entretenir ou de développer la clientèle de son cabinet, il renonce à une partie de sa clientèle personnelle. Cela doit faire l'objet d'une contrepartie financière.

Son montant dépendra de l'implication du collaborateur libéral dans le traitement du dossier :

- le collaborateur libéral ne sera pas amené à traiter le dossier (ex : il ne relève pas de sa compétence et est traité par un autre département) : il s'agit là d'une situation relevant strictement de l'apport d'affaires.

Cet apport ne pourra pas être rémunéré en tant que tel mais il serait souhaitable que cette initiative soit remerciée dans le cadre plus général de l'implication du collaborateur dans le cabinet (Cf systèmes de primes déjà existant au sein des cabinets ou

intéressement décrit précédemment). **Nous demandons la levée de l'interdiction de rémunération de l'apport d'affaires à titre principal.**

- Le collaborateur libéral travaille en tout ou partie sur le dossier, car il relève de sa matière et de sa compétence. Dans ce cadre, il s'agit de co-traitance de dossier.

Il convient de définir un pourcentage du chiffre d'affaires qui reviendrait au collaborateur, en fonction de son implication dans le dossier.

De manière générale, dans ces différentes situations, la question du partage de chiffre d'affaires et de responsabilité et/ou d'intéressement devra être évoquée en amont entre le collaborateur libéral et le Cabinet et devra être clairement réglé avant l'apport d'affaire.

- **La cotisation au titre de la RCP ne peut être calculée que sur la base du chiffre d'affaires généré par les seuls dossiers personnels du collaborateur**

A l'heure actuelle le montant des cotisations de chaque avocat au titre de sa RCP est calculé sur la base de son chiffre d'affaires total, soit pour le collaborateur sur la base du montant généré par sa rétrocession outre celui résultant de ses dossiers personnels.

Cette situation est d'une profonde injustice. Le collaborateur ne peut pas voir sa propre responsabilité professionnelle engagée pour la part correspondant au montant de sa rétrocession d'honoraires. En effet, c'est le cabinet qui engage sa responsabilité professionnelle pour ses dossiers. Le cabinet cotise d'ailleurs déjà au titre de la RCP pour ces dossiers.

Une part importante de la cotisation RCP payée par le collaborateur ne correspond donc à aucun risque effectif puisqu'elle couvre les dossiers du Cabinet sur lesquels il n'engage pas sa responsabilité.

Il convient donc impérativement que la RCP du collaborateur soit calculée en fonction du seul chiffre d'affaires généré par ses dossiers personnels, à l'exclusion de celui résultant de sa rétrocession d'honoraires.

Un tel système, outre qu'il répond à un impératif de justice évident, permettrait à l'Ordre d'obtenir des informations sur la part de chiffre d'affaires générée par la clientèle personnelle des collaborateurs et, le cas échéant, de détecter les situations anormales au sein de certains cabinets.

A titre subsidiaire, si la RCP n'était pas calculée en fonction du seul chiffre d'affaires généré par ses dossiers personnels, il est à tout le moins impératif que la cotisation au titre de la RCP du collaborateur soit intégralement prise en charge par le cabinet.

Cette solution paraît naturelle au regard de l'absence ou, à tout le moins, du caractère anecdotique des dossiers personnels gérés par des très jeunes collaborateurs.

\*\*\*