

LE JOURNAL DU VILLAGE DE LA JUSTICE

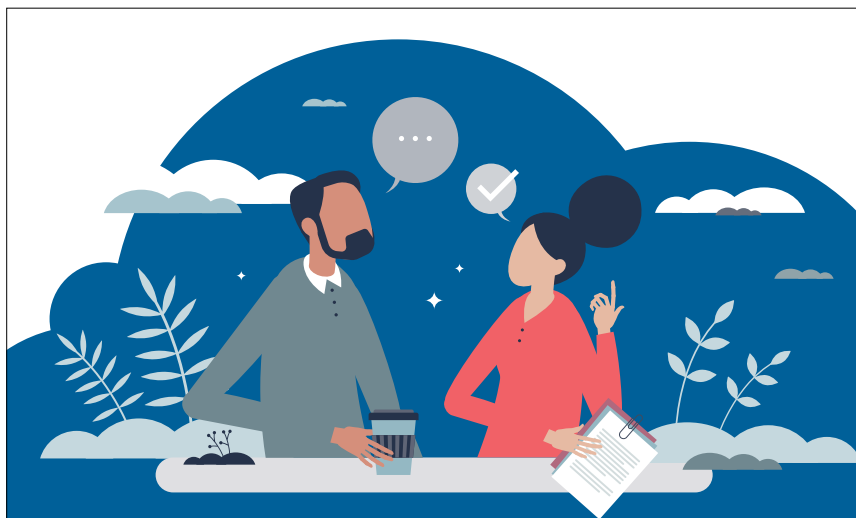
Avocats : Entreprendre • Manager • Innover

Avocat entrepreneur :
installer, structurer et
développer son cabinet

L'installation est bien
souvent moins difficile
qu'on ne l'imagine

Développer un cabinet
d'avocats c'est anticiper
et s'adapter

Évolution du recrutement
juridique : une question
managériale et de production
avec l'avenir



Collaboration libérale : réinventer la liberté

En France, 29,1 % des avocats exercent en collaboration libérale, un mode d'exercice qui concerne près d'un avocat sur trois et représente un pilier essentiel du fonctionnement des cabinets (CNB, *Chiffres-clés de la profession 2024*).

Pour nombre de jeunes avocats, la collaboration libérale doit être une étape d'apprentissage, et un tremplin vers l'autonomie. Elle devient pourtant parfois un tunnel : journées interminables, dossiers urgents, absence de perspectives claires et surtout, impossibilité de développer une clientèle personnelle faute de temps.

C'est précisément ce constat qui a conduit le Barreau de Lyon à organiser les premières Assises de la collaboration le 16 octobre 2025. Cette journée d'échanges, réunissant collaborateurs, collaborateurs, syndicats et institutions a amorcé une véritable réflexion collective sur l'avenir du statut.

Les débats ont porté sur des thèmes essentiels : attractivité, fidélisation, management et rémunération de l'apport d'affaires. De ces travaux devrait émerger un projet concret visant à encadrer la rémunération de l'apport d'affaires, tout en redéfinissant la place du collaborateur dans la dynamique économique du cabinet. Mais au-delà des propositions techniques, les Assises ont surtout mis en lumière une conviction partagée : un collaborateur qui développe sa clientèle est un collaborateur plus fidèle, plus investi et, à terme, plus contributif à la performance du cabinet.

Reconnaître cette évidence, c'est comprendre que la liberté du collaborateur et la performance du cabinet ne s'opposent pas : elles se nourrissent l'une l'autre.

En effet, le statut de collaborateur libéral repose sur une idée simple et fondatrice : la liberté. Liberté d'organisation, liberté de constituer une clientèle personnelle, liberté de choix de ses dossiers personnels, gage d'indépendance économique et d'évolution professionnelle.

Derrière les grands principes, deux moteurs guident alors le collaborateur libéral dans le développement de sa clientèle personnelle :

- le temps, d'abord, cette ressource rare et mal répartie, sans laquelle la liberté demeure théorique ;
- et l'amélioration de sa condition économique, indispensable pour donner à cette liberté une réalité concrète.

I. Le droit à la clientèle : un principe au service de la liberté

Tout part d'un principe simple, consacré par l'article 14.3 du Règlement Intérieur National (RIN) : le collaborateur libéral « peut constituer et développer une clientèle personnelle ».

Ce droit n'est pas accessoire, il est le socle du statut.

Les juridictions n'ont cessé de le rappeler : un collaborateur qui ne dispose ni de l'autonomie ni des moyens de développer sa clientèle personnelle n'est pas un véritable libéral. Le contrat de collaboration peut alors être requalifié en contrat de travail (*Cass. ch. mixte, 12 févr 1999, n°96-17.468 ; Cass. 1^{re} civ., 14 mai 2009*). La Cour d'appel de Paris (*1^{re} ch. A, 25 févr. 2003, n° 2001/10480, et 11 janv. 2005, n° 2003/14532*) a pu préciser que les juges recherchaient la liberté d'action du collaborateur et la réalité des conditions matérielles mises à sa disposition pour exercer de manière indépendante.

Ce n'est donc pas un simple « *droit à côté* » : c'est le cœur de l'exercice libéral. Mais comme tout principe, il ne vit que si les conditions concrètes lui donnent corps.

Le Guide de la collaboration (CNB, 2025) rappelle ainsi que le cabinet doit « *laisser au collaborateur le temps et les moyens matériels nécessaires au développement de sa clientèle personnelle* » et qu'aucune contribution financière ne peut lui être imposée durant les cinq premières années d'exercice.

En d'autres termes, la collaboration libérale n'est pas un lien de dépendance atténué, mais un partenariat professionnel entre deux avocats indépendants.

II. Le temps : un enjeu d'équilibre avant tout

La liberté suppose le temps, et le temps est ce que les avocats disposent le moins.

La Cour de cassation (*Chambre civile 1, 4 février 2015, 13-27.720, Inédit*) a posé une règle claire : « *dans le cadre d'une collaboration libérale, l'avocat a l'obligation de laisser au collaborateur le temps nécessaire pour développer sa clientèle personnelle dans le cadre des horaires du cabinet* ».

La règle de principe voudrait qu'une collaboration à temps plein réserve au moins une journée par semaine au développement d'une clientèle personnelle. En pratique, toutefois, cette journée demeure bien souvent théorique.

Selon l'enquête « *Collaboration* » du CNB (*mai 2023*), 36,9 % des collaborateurs déclarent ne pas avoir de clientèle personnelle, et 83,8 % d'entre eux expliquent cette situation par le manque de temps lié à la charge de travail au sein du cabinet.

Le rapport de l'UJA Marseille (*juin 2024, « Revalorisation du tarif UJA »*) va dans le même sens : pour les collaborateurs interrogés, le manque de temps est le principal obstacle à l'autonomie.

Ces données ne traduisent donc pas une résignation, mais un déséquilibre d'organisation.

Entre les urgences du cabinet, les audiences, les réunions, la gestion administrative, la « *journée libre* » devient vite un concept abstrait.

Pourtant, repenser le temps n'est pas impossible.

Certains cabinets ont déjà instauré des pratiques vertueuses : répartition hebdomadaire concertée de la charge, fixation de plages libres identifiées, suivi des objectifs en entretien annuel.

Ces démarches, préconisées par le Guide CNB 2025, montrent que le temps accordé au collaborateur n'est pas perdu : c'est un investissement. Un avocat qui apprend à gérer son autonomie gagne en efficacité, en maturité et en fidélité à la structure.

Le vrai défi n'est donc pas de « *libérer du temps* », mais de redonner du sens à son usage.

III. L'argent : reconnaître la valeur pour encourager la progression

La liberté n'est rien sans une réalité économique.

Le collaborateur libéral demeure un avocat indépendant sur le papier, mais souvent économiquement précaire dans les faits. Les minimums de rétrocession d'honoraires recensés par la FNUJA (*les minimums de rétrocessions d'honoraires des avocats collaborateurs libéraux en 2022-2023, données à jour au 27 février 2023*) montrent une forte disparité selon les barreaux.

Les montants vont de 1 500 € HT (*Bastia*) à 3 300 € HT (*Paris*) pour un collaborateur de première année à temps plein, avec une moyenne nationale située autour de 2 300 € à 2 600 € HT soit un niveau de rémunération qui laisse peu de marge après déduction des cotisations (*URSSAF, CNBF, et ordinales*).

À ce niveau de ressources, le développement d'une clientèle personnelle devient non pas un simple droit, mais une nécessité pour assurer la stabilité financière. La note du Jeune Barreau de Lyon (*octobre 2025*) illustre clairement cette tension. Malgré les revalorisations successives, l'écart entre la rétrocession minimale et le SMIC net mensuel reste inférieur à 200 €.

Le revenu disponible réel d'un collaborateur de première année, après impôts, s'établit autour de 1 910 € nets par mois, soit à peine plus qu'un salarié au SMIC bénéficiant de la prime d'activité. Un décalage trop faible pour refléter le niveau de qualification, la responsabilité et la charge de travail assumés par un avocat collaborateur.

Ce constat est renforcé par les données publiées dans le Hors-Série Maître, le Magazine de l'avocat – Zoom sur la profession (*octobre 2025*). Les charges sociales personnelles représentent à elles seules 38,6 % des honoraires rétrocédés, auxquelles s'ajoutent :

- 14,9 % d'autres frais de gestion ;
- 13,7 % d'impôts et taxes ;
- 11,2 % de frais de transport ;
- et environ 11 % de dépenses liées aux fournitures et services extérieurs.

Autrement dit, plus de la moitié des revenus bruts disparaît avant même d'être perçue. Ces chiffres traduisent une réalité simple : le niveau actuel des rétrocessions minimales ne suffit plus à garantir une viabilité économique décente.

Ils expliquent aussi pourquoi la constitution d'une clientèle personnelle n'est pas seulement un symbole d'indépendance, mais une condition concrète de pérennité.

Comme le résume Bernard Gauriau, Professeur à l'Université d'Angers et ancien avocat au Barreau de Paris : « Le collaborateur qui dispose d'une clientèle

personnelle à laquelle il peut consacrer un minimum de temps accroît sa rémunération de façon sensible. Le cercle vertueux de la clientèle-qui-assure-un-revenu-et-contribue-à-l'expérience-qui-justifie-un-revenu-à-la-hausse se vérifie alors » (Lexbase Avocats, n°322, 3 févr. 2022).

Ce cercle vertueux, celui qui lie l'autonomie, la compétence et la reconnaissance économique est précisément celui qu'il faut réactiver. L'enjeu n'est pas seulement d'augmenter les rétrocessions, mais d'ouvrir la voie à une logique d'intéressement et de progression. Les motions de la FNUJA (Marseille 2020, Grenoble 2022) ont ouvert la voie à une réflexion renouvelée sur la rémunération de l'apport d'affaires. Cette réflexion a trouvé un prolongement concret dans le rapport du Barreau de Paris du 30 mai 2023, qui invite à repenser le cadre déontologique de cette pratique aujourd'hui prohibée par l'article 11.3 du RIN et le décret du 12 juillet 2005.

Le rapport constate que l'interdiction absolue de toute rémunération de l'apport d'affaires entre avocats ne correspond plus aux réalités de l'exercice : les collaborations s'inscrivent désormais dans des logiques entrepreneuriales, où le collaborateur participe activement au développement du cabinet.

L'objectif n'est pas de « marchandiser » la relation professionnelle, mais de reconnaître la valeur du travail de développement.

C'est dans ce sens que la Cour d'appel de Paris (*10 mars 2021, n°18/07177*) a pu admettre la validité d'une clause d'apport de clientèle, considérée non pas comme un indice de dépendance, mais comme un signe d'autonomie économique. Là où il y a quelques années, (*CA Paris, 13 janv. 2009, n°07/05760*) elle y voyait un risque de subordination.

Le SAF, en revanche, y reste fermement opposé, craignant une dérive mercantile, une perte d'indépendance et une « ubérisation » du métier.

Ces mécanismes permettraient de sortir d'une logique figée : le collaborateur devient acteur du développement du cabinet, et le cabinet valorise l'esprit d'initiative. C'est une vision moderne de la collaboration : celle d'un exercice libéral collectif, où la réussite de l'un alimente celle de l'autre.

Cependant, cet équilibre suppose un véritable investissement réciproque.

Lorsqu'un cabinet refuse de laisser au collaborateur le temps nécessaire pour se développer, le cercle vertueux se brise et la logique économique s'inverse. Ne pas accorder cet espace de développement conduit souvent à une impasse économique.

Deux scénarios se dessinent alors :

- soit le collaborateur finit par fonctionner comme un quasi-salarié, dont la charge de travail élevée et la faible autonomie en font, à terme, un coût disproportionné pour le cabinet, sans perspective d'association réelle ;
- soit il choisit de partir pour retrouver du temps et de la liberté, laissant derrière lui une perte sèche : annonces de recrutement à relancer, recours éventuel à un cabinet de recrutement, surcharge pour les autres membres de l'équipe, formation du successeur.

Autrement dit, refuser au collaborateur du temps pour se développer, c'est souvent perdre davantage que ce qu'on croit gagner.

En effet, la logique du « *temps facturable* » longtemps centrale est notamment en train d'évoluer.

Les clients contestent de plus en plus la facturation au temps passé, préférant les forfaits ou les honoraires de résultat (voir par exemple l'article « *Pourquoi la rémunération au taux horaire est en perte de vitesse* » publié dans *Le Figaro* le 16 octobre 2025).

À mesure que cette mutation s'impose, la notion même de rentabilité se transforme : le collaborateur qui développe une clientèle, une expertise ou une relation durable devient un atout stratégique, non un coût.

IV. Le « parcours collaborateur » : une culture de la transmission à reconstruire

La FNUJA, réunie en congrès en Guadeloupe du 16 au 19 mai 2023, a proposé une évolution structurante du modèle de collaboration libérale à travers la création d'un « *parcours de collaboration libérale* ».

Cette motion invite à refonder la collaboration autour de la transmission, de la visibilité et du dialogue structuré entre collaborant et collaborateur.

La motion propose d'instituer une formation spécifique à la collaboration, tant pour les jeunes avocats que pour les avocats confirmés accueillant un collaborateur, afin de renforcer la compréhension mutuelle des attentes et des responsabilités.

Il préconise également l'organisation d'un entretien d'objectifs à l'issue de la période d'essai ou dans les quatre premiers mois pour clarifier la charge de travail, la place de la clientèle personnelle, et les perspectives d'évolution au sein du cabinet. Enfin, la motion plaide pour une meilleure visibilité du collaborateur : mention de son nom sur les consultations et courriels, adresse électronique nominative, participation aux rendez-vous clients, autant de moyens concrets de reconnaître le collaborateur comme un avocat de plein exercice.

C'est dans cet esprit que Maître Coralie Place, vice-présidente de l'UJA de LYON, souligne l'importance d'un accompagnement individualisé au sein de chaque cabinet.

Selon elle, il est essentiel de s'intéresser à chaque collaborateur pour identifier son champ d'activité fort : miser sur ses points forts, encourager la complémentarité avec les autres pôles du cabinet, et lui permettre de développer une expertise propre.

Une telle approche contribue non seulement à renforcer l'attractivité du cabinet, mais aussi à donner au collaborateur une véritable place stratégique dans le projet collectif.

Le Conseil national des barreaux, dans son Guide de la collaboration (janv. 2025), ne reprend pas formellement la notion de « *parcours collaborateur* », mais partage la même philosophie : il encourage les cabinets à anticiper la suite du parcours du collaborateur, à favoriser la transmission d'expérience et à maintenir un dialogue constant sur les conditions d'exercice.

L'esprit est le même : faire de la collaboration une relation équilibrée, fondée sur la confiance, la transparence et la formation continue.

Ces principes font de la collaboration non plus une relation de dépendance, mais un compagnonnage professionnel, où le collaborateur apprend à devenir un avocat complet et le collaborant, un véritable mentor.

Enfin, le parcours collaborateur pourrait aussi contribuer à répondre aux tensions croissantes autour du rachat de clientèle.

Lorsqu'un collaborateur est intégré dès le départ dans la relation client, qu'il apprend à développer sa propre clientèle tout en accompagnant celle du cabinet, un véritable lien de confiance tripartite se construit entre le collaborant, le collaborateur et les clients.

Ce lien favorise un passage de relais progressif, plus naturel et plus sûr : le rachat de clientèle devient moins risqué pour le collaborateur, et plus fluide, donc plus pérenne, pour le collaborant.

À terme, un tel modèle permettrait de transformer un investissement humain en réussite économique partagée.

Conclusion

La collaboration libérale n'est pas en crise : elle est en transformation.

Elle doit redevenir ce qu'elle n'aurait jamais dû cesser d'être : une école d'exigence, d'autonomie et de confiance. Revaloriser le statut, ce n'est pas s'opposer

entre générations ou entre intérêts. C'est affirmer que la liberté du collaborateur n'est pas une menace pour le cabinet, mais un moteur.

Donner du temps, reconnaître la valeur, transmettre : ces trois piliers sont les clefs d'une collaboration durable, équilibrée et formatrice.

L'ensemble des travaux réalisés sur le sujet convergent vers cette idée simple : la liberté du collaborateur ne s'oppose pas à la loyauté. Elle la renforce.



Car un avocat libre n'est pas un avocat solitaire. C'est un avocat qui sait, au contraire, construire, pour lui, pour son cabinet, et pour la profession tout entière.

Maître Anouck VUILLEMEY
Avocate en droit du travail

À LIRE SUR WWW.VILLAGE-JUSTICE.COM



SYNDROME DE L'IMPOSTEUR CHEZ LES AVOCATS : ENTRE EXCELLENCE, SOLITUDE ET AUTO-EXIGENCE DESTRUCTRICE

Barbara Para, Psychologue Expert

Brillants, cultivés, aguerris aux joutes oratoires, les avocats font partie des professions les plus admirées et pourtant, nombre d'entre eux doutent profondément de leur légitimité.

Ce paradoxe porte un nom : le syndrome de l'imposteur.

Comment cette spirale d'auto-exigence et de perfectionnisme mine-t-elle la confiance des avocats ? Et comment la psychologie moderne peut-elle aider à en sortir sans renoncer à l'excellence ?

<https://www.village-justice.com/articles/syndrome-imposteur-chez-les-avocats-entre-excellence-solitude-auto-exigence,56136.html>

