

# Les conflits entre associés : les comprendre et les résoudre



**L'**association entre avocats, quelle que soit la structure d'exercice dans laquelle elle se matérialise, est un partage des revenus et des risques mais c'est aussi un pacte où se mêlent considérations professionnelles et personnelles. Les créations de cabinets ou les rapprochements, comme les fiançailles et les mariages, sont des moments de grand enthousiasme et les séparations sont des moments de douleur dans lesquels les considérations affectives et émotives prennent souvent le pas sur les éléments rationnels. Les statuts des structures d'exercice sont souvent très insuffisants pour régler tous les aspects d'une séparation professionnelle. Un pacte d'associés ou un règlement intérieur peuvent les pallier mais nombreux sont les conflits qui ne trouvent leur issue que devant le Bâtonnier.

Nous avons souhaité aborder cette thématique des conflits d'associés en commençant par réfléchir aux aspects qui sous-tendent l'association elle-même. Notre compréhension du ressort des conflits doit en effet nous permettre de les anticiper et de les éviter. L'anticipation est humaine mais également juridique. Les associés chercheront d'abord à régler entre eux le conflit qui les oppose. Nous apporterons des recommandations pour trouver des solutions. Enfin, lorsqu'il faudra se tourner vers l'Ordre et le Bâtonnier, il sera utile pour tous de comprendre les règles, le déroulement et les subtilités de la procédure. Ce sera l'objet de la seconde partie de cet article, consacrée à la procédure de conciliation et d'arbitrage.

## L'ANALYSE DU CONFLIT D'ASSOCIÉS DANS LES CABINETS D'AVOCATS

### *Le point de départ : le pacte fondateur*

La démarche de l'avocat créateur de son cabinet est une démarche entrepreneuriale qui doit, en principe, être porteuse d'un projet à valeur ajoutée. Dans le contexte actuel, même si plus d'un tiers de la profession exerce à titre individuel, force est de constater que ce sont les avocats qui réussissent à travailler à plusieurs qui sont porteurs des projets les plus dynamiques et les plus performants sur le plan économique. Plus qu'un choix, l'association est devenue une nécessité : nous avons ainsi besoin de nous structurer car nous avons de plus en plus besoin d'être spécialisés. L'évolution des technologies de production impose la mise en commun de moyens techniques. L'évolution constante des textes, de la jurisprudence et tout simplement l'émergence de nouveaux champs d'activité imposent aujourd'hui à l'avocat de se regrouper avec d'autres confrères pour offrir l'étendue des compétences qu'attend sa clientèle. L'exercice individuel n'est plus compatible avec ces contraintes.

L'avocat va donc décider de s'associer, c'est-à-dire d'identifier des individus qui seront prêts à partager non seulement des moyens, des honoraires, mais un projet d'entreprise commun. C'est ce projet qui doit trouver sa place en étant incarné par les avocats qui vont le porter ou le rejoindre. L'avocat « entrepreneur » va s'associer afin que la typologie de son cabinet corresponde à son positionne-



**Dominic Jensen**  
Avocat, Directeur scientifique Dalloz Avocats

**Christophe Thévenet**  
Avocat au barreau de Paris, Président d'honneur de l'ANAAFA, AMCNB - AMCO

ment tant au regard de sa clientèle que des domaines du droit pratiqués. Des associés se coopteront sur un ensemble de critères à la fois personnels et professionnels.

Le pacte fondateur doit être scellé autour d'un choix de structure mais également de dispositions statutaires et contractuelles qui vont poser les règles et les principes du fonctionnement du cabinet : attentes des associés les uns vis-à-vis des autres, répartition des rôles dans l'organisation et la gouvernance, parcours professionnels au sein du cabinet, règles d'entrée et de sortie, dépenses, budgets et, bien entendu, les règles de la rémunération.

Cette liste n'est pas exhaustive. Un pacte élaboré et soigneusement rédigé ne préviendra pas tous les désaccords mais il contribuera grandement à en faciliter la résolution. Il faut cependant se rendre à l'évidence que de nombreux cabinets se créent sur des impulsions ou des espoirs déçus (exemple : la situation d'avocats collaborateurs qui ne voient pas arriver l'association qu'ils espéraient) plutôt que sur des projets réfléchis et construits.

Le futur associé s'efforcera donc de travailler sur la valeur ajoutée de son projet et d'identifier les associés qui lui paraissent les plus adaptés pour avancer avec lui. Or, même si la raison devrait pousser le futur associé à faire des choix basés sur des critères essentiellement professionnels, ce sont souvent des considérations personnelles et affectives qui le guident. Et c'est lorsque l'affect vient se mêler aux relations fonctionnelles qu'apparaît le danger car un bon ami n'est pas forcément un bon associé. Si l'association est une affaire d'envie, elle doit aussi être une affaire de raison. Les associés devront s'entendre sur la nature et l'étendue des moyens que chacun estime nécessaires au projet entrepreneurial. Ces moyens sont matériels : location ou sous location de bureaux, site internet, budget communication, mobilier. Il faudra en partager les coûts. Se posera donc la question de la nécessité d'un emprunt pour financer la création du cabinet (et des cautions) et donc de la capacité d'endettement des uns et des autres.

Il faudra financer le début de l'activité et donc établir un compte de résultat prévisionnel. La réflexion se portera sur les moyens humains : collaborateurs et stagiaires, personnel salarié (assistant[s] [salarial ou portage salarial]), hôtesse d'accueil standardiste/standard extérieur).

Le projet ne se résume pas aux chiffres d'un *business plan* car il va aussi intégrer la philosophie de partage et de solidarité du futur cabinet. Il n'y a ici ni bonne, ni mauvaise solution mais une multitude de possibilités qui vont du maintien d'un fort degré d'indépendance à une mutualisation totale tant des charges que des recettes. La recherche de synergies et de flux de dossiers entre associés passera par une réflexion sur les conditions d'apport de dossiers entre associés et de travail sur des clients communs car l'association sera vidée de son sens si les avocats du cabinet travaillent en silo.

Les règles tiendront compte de la personnalité des associés. Certains sont des « chasseurs » et d'autres sont davantage « fermiers ». L'associé possède en effet plusieurs dimensions. Il est à la fois développeur, producteur et *manager*. En cas de différences significatives de clientèle, il pourra être pertinent de créer différentes catégories, notamment en distinguant associés en capital et associés en industrie.

Pour conduire le projet, chaque type de structure d'exercice présente des avantages et des inconvénients. Pour chacune, il existe un choix de régimes fiscaux (IS ou BNC), une infinité possible de clés de répartition des charges et des résultats. Au final, il existe plus de 15 formes d'exercice différentes parmi lesquelles les fondateurs d'un cabinet peuvent choisir. Les associés devront chercher à adopter la forme d'exercice la plus adaptée par rapport à la nature et l'esprit du projet. Cette réflexion est complexe car elle doit porter à la fois sur le présent et sur une projection dans l'avenir, et de plus en plus d'avocats choisissent de se faire accompagner par des spécialistes sur ces questions. Cette réflexion préalable, si elle est correctement conduite, est une première étape qui évitera que soient semées les graines d'une potentielle discorde dès la création du cabinet<sup>1</sup>.

### Les germes de la crise

Les conflits d'avocats ne peuvent se comprendre sans l'analyse de la dimension affective de l'association. Dans une vaste majorité

*Le projet ne se résume pas aux chiffres d'un business plan car il va aussi intégrer la philosophie de partage et de solidarité du futur cabinet.*

<sup>1</sup> V. l'article de Philippe Touzet dans ce dossier p. 28.

de cas, l'association est d'abord un mouvement affectif : l'enthousiasme de la rencontre fait de la signature des statuts un aboutissement, presque une finalité, comme si celle-ci constituait déjà la réussite du projet. Parce qu'ils sont avant tout des Latins, c'est-à-dire des affectifs, les avocats français ont une vision de l'échange, de la relation, comme une chose éternelle. Pour les Anglo-Saxons, la relation est avant tout fonctionnelle. Dans la conception française, l'habitude est de ne pas faire de contrat de mariage, synonyme de défiance et de méfiance. Aux États-Unis, il est considéré irresponsable de se marier sans contrat.

Avant, pendant et après la conclusion de l'accord, pour préserver cette dimension affective, les avocats auront tendance à éluder les sujets qui fâchent. Il est essentiel de surmonter cette appréhension et de les aborder. Et ce aussi bien dans le pacte fondateur que par la suite, car ce ne sont pas les statuts qui éviteront le conflit. Malheureusement, deux théorèmes peuvent être énoncés : les crises surviennent ; et elles surviennent en moyenne tous les quatre ans.

La crise peut alors survenir de manière imprévisiblement brutale et violente car la capacité de résilience de chacun est plus ou moins limitée. La construction d'une frustration débouche sur une décompensation au sens psychanalytique et l'associé en souffrance peut avoir des comportements extrêmes. Lorsque la cause du conflit n'est pas traitée et que la crise commence à germer, elle peut prendre différentes formes selon les associés concernés (crise de solitude, crise de *leadership*, crise de bureaucratie, crise de contrôle...). Toutes ces crises vont avoir la même conséquence sur l'associé ou les associés concernés : une baisse de l'envie. En effet, comme nous l'avons développé ci-dessus, l'association est une aventure humaine et les associés peuvent ne plus avoir envie de la même aventure humaine. Leur défi sera d'être capables d'en discuter pour déterminer et préciser leurs attentes les uns vis-à-vis des autres, ce qu'ils sont prêts à donner et ce qu'ils veulent recevoir.

### **Sortir de la crise**

Le premier objectif doit bien sûr être une sortie de la crise « par le haut », à savoir par un accord trouvé entre les associés. Le cabinet surmontera le conflit et en profitera pour adapter ses statuts et/ou son règlement intérieur et mettra en place une nouvelle organi-

sation ou de nouvelles procédures pour éviter que la même crise se renouvelle.

Mais pour résoudre la crise, il faut savoir accepter le changement et remettre en question les facteurs qui l'ont causée. La répartition statutaire des résultats, écrite il y a quatre ou cinq ans, peut ne plus correspondre à la réalité vécue par certains associés qui auront plus développé leur chiffre et qui auront l'impression – pas forcément illégitime – d'une injustice. Combien de cabinets explosent quand le fondateur ultra-majoritaire se refuse à augmenter la part de résultat allouée à ses jeunes associés ou quand il leur demande le rachat de ses parts à une valeur jugée inacceptable ?

Pour éviter les crises en relation avec la « valeur du cabinet », une des solutions consiste à renoncer à la patrimonialité. Dépatrimonialiser ne veut pas dire ramener la valeur des parts à zéro mais décider à l'unanimité qu'il ne sera pas tenu compte de la valeur de la clientèle civile dans la fixation de la valeur des parts. Il est aussi possible d'inscrire dans les statuts une méthode opposable aux associés pour déterminer

la valeur des parts de la société d'exercice (SCP, dans certains cas en SEL). Si la valeur du cabinet réside dans sa pérennité, la dépatrimonialisation est davantage créatrice que destructrice de valeur. En effet, l'observation du marché nous conduit à reconnaître que ce sont les structures qui ne patrimonialisent pas qui durent, se développent, résistent le mieux aux crises et, partant, qui garantissent le mieux les conditions financières du retrait... et du départ en retraite. Les cabinets anglo-saxons, petits ou grands, ont souvent 100 ans ou plus, les cabinets Gide ou Bredin Prat sont des associations d'avocats à responsabilité professionnelle individuelle (AARPI) qui ne patrimonialisent pas et le cabinet UGGC s'est développé sous la forme d'une société civile professionnelle (SCP) où la clientèle n'est pas valorisée. Plus généralement, la clé de la résolution du conflit réside dans la possibilité d'un dialogue entre les associés, en considérant que la rédaction statutaire n'est pas intangible mais doit s'adapter à l'évolution du cabinet et non

*Pour éviter les crises en relation avec la « valeur du cabinet », une des solutions consiste à renoncer à la patrimonialité.*

l'inverse. Cela est vrai pour la répartition des charges ou des résultats, mais aussi tout simplement pour l'exercice du pouvoir au quotidien. Il est préoccupant de découvrir dans certains cabinets que les « jeunes » associés n'ont pas accès aux comptes et n'ont parfois aucun droit de gestion.

Le cabinet vivra par sa capacité à évoluer. Il doit évoluer et s'adapter en fonction des nombreux événements qui viendront jaloner son histoire : l'association d'un collaborateur, l'ar-

rivée d'un nouvel associé, seul ou avec une équipe, la création de nouvelles pratiques ou le renforcement de pratiques existantes. Certains événements sont propices aux désaccords comme les rapprochements de cabinets car ils impliquent la remise en cause du projet initial. D'autres cristallisent les réactions négatives et les situations difficiles comme les départs d'associés avec

leur cohorte de conséquences (conditions du retrait, sort des clients, cession des parts...). Cette évolution et ces événements seront d'autant moins difficiles à gérer si le cabinet a inséré certaines dispositions qui permettront aux associés de réussir leur divorce à défaut d'avoir réussi leur mariage. Une attention toute particulière sera donc portée à la clause de sortie et toutes les dispositions que celle-ci doit contenir.

La clause de sortie devra notamment :

- préciser les cas de retrait et d'exclusion ;
- préciser clairement la méthode de valorisation des parts ou actions (quand celle-ci est possible<sup>2</sup>) ;
- prévoir la réalisation d'un bilan en la forme commerciale à la date du retrait ;
- fixer des règles d'attribution des clients et des dossiers (tout en gardant à l'esprit le principe de la liberté de choix du client) et le sort des honoraires de résultat dans les dossiers en cours ;
- en cas de retraite d'un associé, prévoir le sort des parts (SCP, SEL) ou de la clientèle (AARPI) ;

<sup>2</sup> les apports de la loi du 29 mars 2011 dans les SCP au regard des dispositions de l'article 1843-4 du code civil.

▪ en cas d'incapacité, prévoir les conditions de maintien, de diminution et de cessation des droits au résultat ;

- en cas de décès, prévoir le sort des parts ou de la clientèle de l'associé décédé,
- en cas de litige, la rapidité de la mise en œuvre de la clause de sortie est essentielle et il sera alors judicieux d'avoir rappelé dans les statuts l'obligation d'une conciliation préalable, l'obligation pour chaque partie de faire choix d'un conseil extérieur à la structure, sans oublier la possibilité de demander au Bâtonnier la désignation d'un médiateur.

Il sera enfin rappelé qu'à défaut de conciliation l'arbitrage du Bâtonnier est obligatoire en application de l'article 21 de la loi 71-1130 du 31 décembre 1971 modifiée : « [Le Bâtonnier] prévient ou concilie les différends d'ordre professionnel entre les membres du barreau [...]. Tout différend entre avocats à l'occasion de leur exercice professionnel est, en l'absence de conciliation, soumis à l'arbitrage du Bâtonnier qui, le cas échéant, procède à la désignation d'un expert pour l'évaluation des parts sociales ou actions de sociétés d'avocats ».

Malgré toutes les précautions pouvant être prises, les crises sont parfois inévitables. Alors, à défaut d'avoir réussi à anticiper la crise, il faut y réagir très vite quand elle apparaît car elle a un impact inévitable sur notre exercice professionnel mais aussi un retentissement sur le plan personnel. Quand les tensions accumulées sont trop fortes et détectées trop tard, la sortie de crise par la discussion, souvent dans le cadre d'une médiation, n'est pas toujours possible. Il faut alors envisager la sortie de la structure : c'est la sortie « par le bas ». Quand le départ ou le retrait forcé devient la seule solution, il faut se rappeler les principes incontournables que sont le libre choix de sa structure d'exercice par l'avocat et le libre choix de son avocat par le client. Il faut aussi avoir à l'esprit les principes dégagés par la jurisprudence, à savoir que si un retrait n'est jamais fautif, les conditions du retrait peuvent être déloyales (côté retrayant) ou brutales et vexatoires (côté cabinet) et justifier la réparation d'un préjudice professionnel et moral.

Éviter les comportements déloyaux consistera à gérer la relation clients de façon transparente, à gérer la communication interne et externe, à faire attention à la sous-facturation avant le départ. Les deux parties auront tout intérêt à acter le retrait de manière claire, à

réfléchir à raccourcir la durée du préavis, à préserver les preuves de l'activité (temps passé, facturation, *origination* des dossiers). Il sera également utile pour chaque partie de se faire assister d'un conseil spécialisé et, enfin, de privilégier la conciliation en saisissant la Commission de l'exercice en groupe ou le Bâtonnier, selon les barreaux.

Dans toute association, il y a une part d'aléa et de pari. Les techniques juridiques et la psychologie permettent de réduire cet aléa mais jamais de l'éliminer complètement. À défaut de résolution de la crise, il faudra savoir s'entourer de conseils pour s'en sortir de la façon la moins coûteuse, tant du point de vue financier que du point de vue humain.

## LE RÈGLEMENT DU CONFLIT D'ASSOCIÉS PAR L'ARBITRAGE DU BÂTONNIER

Même si les difficultés surviennent majoritairement dans le cadre de séparations professionnelles, les litiges soumis à la juridiction du Bâtonnier peuvent varier. Sont aussi concernés les litiges liés au fonctionnement de la structure d'exercice (application des statuts, ou dispositions d'un *LLP Agreement*, de la charte, du pacte d'associés...), les cessions d'éléments corporels et incorporels d'un cabinet, les actes de concurrence déloyale (détournements de clients, désorganisation, propos dénigrants...) ou encore les litiges afférents à la mise à disposition de locaux ou de moyens. Cette liste n'est pas exhaustive. Une fois le litige avéré et à défaut d'avoir pu le résoudre entre associés, la partie la plus diligente saisira le Bâtonnier.

### Rappel des textes et règles

Il faudra attendre l'année 1990 pour que l'arbitrage tel que nous le connaissons aujourd'hui soit introduit dans le règlement intérieur d'un Barreau (celui de Paris). Avant cette date, il ne pouvait y avoir d'arbitrage que si les avocats parties signaient un compromis d'arbitrage.

Ce n'est qu'en 2009, que le législateur a rendu obligatoire « l'arbitrage » du Bâtonnier dans tous les différends entre avocats. Cette réforme est entrée en application avec la publication du décret du 11 décembre 2009 dont les articles 5 et 6 ont modifié les articles 142 et suivants du décret du 27 novembre 1991, et

créé les articles 179-1 et suivants du même décret. Elle sera complétée par la loi du 28 mars 2011<sup>3</sup>. Désormais tout litige né d'un contrat de collaboration, salariée ou libérale, conclu entre avocats, et tout différend entre avocats à l'occasion de l'exercice professionnel sont, à défaut de conciliation, soumis à « l'arbitrage » du Bâtonnier. C'est ce qui ressort des articles 7, dernier alinéa, et 21, alinéa 3, 4 et 5, de la loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971.

### Article 7

« [...] Les 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 sont, en l'absence de conciliation, soumis à l'arbitrage du Bâtonnier, à charge d'appel devant la cour d'appel. En ces matières, le Bâtonnier peut, dans des conditions fixées par décret en Conseil d'État, déléguer ses pouvoirs aux anciens Bâtonniers ainsi qu'à tout membre ou ancien membre du Conseil de l'Ordre. »

### Article 21

« [...] Tout différend entre avocats à l'occasion de leur exercice professionnel est, en l'absence de conciliation, soumis à l'arbitrage du Bâtonnier qui, le cas échéant, procède à la désignation d'un expert pour l'évaluation des parts sociales ou actions de sociétés d'avocats. En cette matière, le Bâtonnier peut déléguer ses pouvoirs aux anciens bâtonniers ainsi qu'à tout membre ou ancien membre du Conseil de l'Ordre. La décision du Bâtonnier peut être déferée à la cour d'appel par l'une des parties. Les conditions dans lesquelles le Bâtonnier peut déléguer ses pouvoirs et les modalités de la procédure d'arbitrage sont déterminées par décret en Conseil d'État pris après avis du Conseil national des barreaux. »

Aux termes de ces textes, la tentative de conciliation est donc obligatoire. « L'arbitrage » du Bâtonnier s'impose aux parties même en l'absence de clause compromissoire et sans qu'il soit nécessaire de conclure un compromis d'arbitrage<sup>4</sup> et les parties n'ont pas la possibilité de conférer au Bâtonnier les pouvoirs d'amiable composition.

« L'arbitrage » du Bâtonnier n'est donc pas une procédure arbitrale au sens juridique du terme mais une véritable juridiction d'exception<sup>5</sup>. Il serait donc préférable d'utiliser les

<sup>3</sup> L. n° 2011-331, 28 mars 2011, art. 5.

<sup>4</sup> Paris, pôle 2, ch. 1, 22 nov. 2011, n° 11/02157.

<sup>5</sup> Paris, pôle 1, ch. 5, 21 mars 2013, n° 13/00147.

vocables « juridiction » et « délégué » du Bâtonnier au lieu d'arbitrage et d'arbitre, ce qui est fait dans le règlement intérieur du Barreau de Paris<sup>6</sup>. Pour expliquer tous les aspects de l'intervention du Bâtonnier, nous distinguons la conciliation, la médiation et la procédure dite d'arbitrage.

### La conciliation

Le cadre légal de la conciliation étant rappelé, nous expliquerons ci-après le déroulement de la phase de conciliation. Le Barreau de Paris, qui doit régler un nombre important de différends entre confrères, a créé en 2003 deux commissions de conciliation : l'une pour l'exercice en groupe, la Commission de l'exercice en groupe (CEG) ; l'autre pour la collaboration, la Commission difficultés d'exercice en collaboration (DEC).

À Paris, ces commissions sont composées de trois membres et anciens membres du Conseil de l'Ordre. Ces commissions se réunissent chacune deux à trois fois par mois, à partir de 18 h 30 avec deux ou trois affaires pour chaque séance. Les parties se présentent en robe. Dans les autres barreaux, la conciliation est plus généralement confiée à un délégué unique. Les règles applicables à la procédure sont les mêmes qu'à Paris. Le rôle de ces commissions n'est pas de trancher un litige mais d'aider les avocats en proie à des difficultés d'exercice à dégager une solution qui permette à chacun de retrouver les conditions nécessaires à un exercice serein de la profession. La procédure est à la fois simple et rapide pour être efficace. Elle affiche ainsi un taux de réussite très élevé.

La procédure devant les commissions de conciliation débute avec la saisine du Bâtonnier par courrier électronique ou lettre simple, accompagnée des pièces justificatives essentielles et un exposé sommaire des faits, des questions en litige et des prétentions du demandeur, comme les mesures urgentes éventuellement sollicitées. Pour les litiges relatifs à l'exercice en groupe, les structures collectives sont valablement représentées par un des associés. Les parties peuvent se faire assister, voire représenter, par un conseil. Afin d'assurer une parfaite discrétion, les invitations sont faites par courrier électronique à l'adresse personnelle de chaque avocat concerné. Le défendeur dispose, sauf demande urgente, d'un délai minimum de huitaine pour faire parvenir ses observations. Sauf cas exceptionnel, aucun renvoi n'est accordé. En principe les parties ne sont entendues qu'une seule fois.

L'audience de conciliation n'est sujette à aucun formalisme. La commission ou le délégué du Bâtonnier écoute les parties ensemble, peut les recevoir individuellement, voire réunir uniquement leurs conseils. L'objectif de la commission est de trouver une sortie amiable, elle peut donc proposer des solutions, informer les parties des risques qu'elles encourrent si elles n'acceptent pas une solution raisonnable, même si cette solution n'est pas juridiquement parfaite. La CEG n'a pas de prérogatives déontologiques et encore moins disciplinaires mais elle a toujours la possibilité de transmettre le dossier au Bâtonnier afin que celui-ci donne à l'affaire toute suite qu'il jugerait opportune. Dès lors qu'un consensus est obtenu, les parties s'obligent solennellement à respecter les engagements pris. Afin d'éviter les désaccords d'interprétation sur l'accord atteint, les engagements ainsi pris sont confirmés aux parties par courrier. Le non-respect de ces engagements est susceptible d'entraîner l'ouverture d'une enquête déontologique, voire des poursuites disciplinaires.

En cas d'échec de la conciliation, les parties sont informées de ce qu'elles peuvent saisir le Bâtonnier d'une demande d'arbitrage. Elles peuvent aussi être invitées à confier le règlement de leur litige à une médiation.

### La médiation

La médiation et la conciliation sont différentes. Les parties peuvent toujours et à tout moment faire le choix de tenter une médiation pour régler leur litige. En particulier, la médiation peut intervenir :

- si elle est proposée par les membres de la CEG ou le Bâtonnier ou son délégué lorsque la tentative de conciliation a échoué ;
- si les statuts de la structure contiennent une clause qui la prévoit expressément ;
- si une partie saisit le centre de règlement des litiges de l'Ordre pour la solliciter ;
- lorsque le Centre de règlement des litiges est saisi d'une demande d'arbitrage et qu'il estime qu'une médiation peut être proposée aux parties, et si celles-ci l'acceptent.

La durée de la médiation est de trois mois, durée renouvelable une fois à la demande des parties (article 8.3 du règlement de médiation). Il est alors nécessaire de rédiger une lettre de mission définissant les contours de la médiation, son coût... Au cours de la médiation, tous les échanges entre les parties sont confidentiels. Il ne sera donc pas possible en

<sup>6</sup> Art. P.71 et ann. XX du règlement intérieur du Barreau de Paris.

cas d'échec de la médiation de faire état d'informations échangées, ou de pièces communiquées à cette occasion.

La médiation doit être acceptée par toutes les parties. Le médiateur n'est pas tenu au respect du contradictoire mais il est tenu au secret le plus absolu : il ne rend pas compte au Bâtonnier du contenu des accords. Dans le cadre prévu pour la médiation du Bâtonnier, ce dernier désigne généralement un membre ou ancien membre du Conseil de l'Ordre (MCO/AMCO) expérimenté et disponible. La rémunération du médiateur est à la charge des parties.

La médiation du Bâtonnier prend fin avec la constatation de l'accord intervenu ou de l'échec : les parties remettent au médiateur un procès-verbal d'accord dont le Centre de règlement des litiges est destinataire. Le Centre liquide alors les frais de médiation et fait éventuellement procéder au classement du dossier ou, au contraire, informe les parties de la mise en œuvre de la procédure prévue par le règlement d'arbitrage du Centre (article 8.4 du règlement de médiation).

### L'arbitrage du Bâtonnier

Le cadre légal de l'arbitrage du Bâtonnier est rappelé par les articles 7 et 21 de la loi n° 71-1130 du 31 décembre 1971 (V. ci-dessus) ainsi que les articles 142 et suivants, et 179-1 et suivants du décret n° 91-1197 du 27 novembre 1991.

L'arbitrage du Bâtonnier s'impose à tous et dans tous les domaines, à défaut de conciliation. Mais la possibilité de déroger par une clause compromissoire statutaire subsiste. La Cour de cassation a jugé, dans un conflit opposant un avocat exerçant à Paris au sein d'une filiale d'un cabinet anglo-saxon dont il était associé et ce cabinet quant à sa rémunération, que la clause compromissoire insérée dans les statuts de ce cabinet prévoyant en cas de conflit un arbitrage à Londres dont elle définissait les modalités était exclusive de l'application des dispositions de l'article 21 de la loi du 31 décembre 1971 attribuant compétence au Bâtonnier<sup>7</sup>.

S'agissant d'un différend inter-barreaux, les bâtonniers disposent d'un délai de quinze jours pour s'entendre sur la désignation du bâtonnier d'un barreau tiers. À défaut, l'arbitre est désigné par le président du Conseil national des barreaux (CNB). Le Bâtonnier peut déléguer ses pouvoirs. Les compétences du Bâtonnier dans

le cadre de l'arbitrage sont larges. Le Bâtonnier est ainsi compétent pour :

- fixer le calendrier de procédure ;
- statuer sur les contestations relatives à l'étendue de sa saisine ;
- trancher les incidents de vérification d'écriture ou de faux ;
- ordonner à titre de mesures urgentes toutes les mesures qui ne se heurtent à aucune contestation sérieuse ou que justifie l'existence d'un différend ;
- ordonner les mesures conservatoires ou de remise en état qui s'imposent, même en présence d'une contestation sérieuse ;
- accorder une provision ;
- désigner un expert pour l'évaluation des parts sociales ou actions de sociétés d'avocats ;
- éventuellement, proroger le délai pour statuer.

Outre les compétences énumérées ci-dessus, le Bâtonnier est également compétent pour prononcer des mesures d'instruction *in futurum*. C'est la procédure sur requête de l'article 145 du code de procédure civile. Une telle mesure permet de réunir les éléments de preuve complémentaires utiles au Bâtonnier pour trancher le différend dont il sera saisi, notamment en cas d'actes de concurrence déloyale. La requête peut également être présentée au président du tribunal de grande instance. Cette procédure sur requête fondée sur l'article 145 du code de procédure civile peut notamment s'avérer utile dans des situations telles que :

- la non-facturation de diligences accomplies (et facturation ultérieure au sein de la nouvelle structure) ;
- la non-ouverture de dossiers alors que des diligences sont accomplies ;
- l'information adressée aux clients avant même d'avoir exercé son droit de retrait ;
- la communication auprès de collaborateurs ou salariés pour les convaincre d'un départ collectif.

Les mesures prises dans ce cadre consisteront, par exemple, à saisir le contenu des boîtes *e-mails*, à effectuer une copie des disques durs des ordinateurs des confrères concernés (ainsi que de leurs collaborateurs ou assistants), à demander la mise sous séquestre du Bâtonnier des éléments saisis. La communication de ces éléments pourra ensuite intervenir dans le cadre de l'arbitrage sur décision du Bâtonnier s'il considère que les éléments probatoires séquestrés sont nécessaires à la solution du litige.

Même en présence d'une contestation sérieuse, des mesures conservatoires ou de remise en état pour prévenir un dommage imminent, ou faire

<sup>7</sup> Civ. 1<sup>re</sup>, 9 juill. 2014, n° 13-13.598.

cesser un trouble manifestement illicite, peuvent être ordonnées par le Bâtonnier ou son délégué. Si l'existence de l'obligation n'est pas sérieusement contestable, une provision peut être accordée. En cas d'urgence, toutes mesures qui ne se heurtent à aucune contestation sérieuse ou que justifie l'existence d'un différend peuvent être ordonnées par le Bâtonnier ou son délégué, à la demande de l'une des parties. Dans ce cas, le Bâtonnier ou son délégué est saisi à bref délai. Toute mesure d'instruction légalement admissible peut être ordonnée (le délai dans lequel la décision doit être rendue est alors suspendu). Ces mesures peuvent consister à enjoindre aux parties de communiquer des éléments de preuve qu'elles détiennent, éventuellement sous astreinte, à ordonner des mesures urgentes

qui ne se heurtent à aucune contestation sérieuse ou que justifie l'existence d'un différend, à ordonner les mesures conservatoires ou de remise en état qui s'imposent, même en présence d'une contestation sérieuse, ou encore à accorder une provision dans le cas où l'existence de l'obligation n'est pas sérieusement contestable. Le Bâtonnier peut aussi demander la jonction de cette procédure avec celle déjà en cours ou désigner un expert pour l'évaluation des

parts sociales ou actions de sociétés d'avocat. La saisine du Bâtonnier est faite par lettre recommandée avec accusé de réception (LRAR), e-mail ou pli remis contre récépissé. L'acte de saisine contient, sous peine d'irrecevabilité, l'identité des parties, l'objet du litige et les prétentions du demandeur. Des exemplaires de l'acte de saisine et des pièces sont communiqués à chacune des parties en cause.

Le délégué du Bâtonnier est désigné par le Bâtonnier après avis du comité d'appui. Si le

Bâtonnier, ou son délégué, l'estime nécessaire, il établit un acte de mission pour préciser l'étendue de sa mission et le calendrier de la procédure. À défaut d'acte de mission, le bâtonnier ou son délégué fixe le calendrier de procédure. Les débats sont publics (sauf si le Bâtonnier ou son délégué considère qu'il résulterait de la publicité une atteinte à l'intimité de la vie privée).

Les audiences sont convoquées par LRAR au moins huit jours à l'avance. Au cours de celles-ci, les intéressés peuvent être assistés par un avocat. Les débats sont publics, sauf demande de l'une des parties ou si risque d'atteinte à l'intimité de la vie privée. Le délai pour statuer est de quatre mois, renouvelable une fois à peine de dessaisissement au profit de la cour d'appel (et d'un mois en cas de demande portant sur des mesures urgentes sollicitées dans un litige de collaboration). Les décisions sont rendues en premier ressort. Elles peuvent être rendues exécutoires par le président du tribunal de grande instance lorsqu'elles ne sont pas déférées à la cour d'appel. Le délai d'appel est d'un mois à compter de la notification aux parties par le secrétariat du Conseil de l'Ordre.

☆☆☆

Il faut retenir de cette étude sur les conflits d'associés que la nature même de l'association entre avocats est susceptible d'engendrer des conflits avec une forte dimension personnelle et affective dépassant les enjeux purement financiers. Ces paramètres sont peu propices à un règlement facile et apaisé de ces différends. Le cadre ordinal et tout particulièrement la procédure de conciliation produisent des résultats très positifs en apportant un contexte dans lequel les parties peuvent exposer et débattre très librement de leur différend. L'expérience des avocats investis de la mission de concilier leurs confrères est précieuse pour trouver rapidement des solutions permettant à chacun de retrouver un exercice professionnel serein. En cas de survenance d'un conflit, il est donc vivement recommandé de ne pas tarder à saisir l'Ordre afin de concilier.

*Il faut retenir de cette étude sur les conflits d'associés que la nature même de l'association entre avocats est susceptible d'engendrer des conflits avec une forte dimension personnelle et affective dépassant les enjeux purement financiers.*