

« Les trois Confrères » ou « Réflexions sur les causes et la prévention du conflit d'associés »



Par

Philippe Touzet
Avocat au Barreau
de Paris, Ancien
membre du Conseil
de l'Ordre

Pierre, Paul et Jacques, tous trois avocats, copains de promo, décident de s'associer. L'un sort d'une collaboration ; l'autre revient dans la profession après avoir exercé comme juriste d'entreprise ; le troisième s'est installé l'année précédente et fait office de précurseur, presque de sachant. Il a déjà un chiffre d'affaires, certes modeste, mais en devenir ; les autres n'ont que leur enthousiasme, mais, à n'en pas douter, cela suffit et les voilà qui se lancent. Bien sûr, puisqu'on est amis, on ne va tout de même pas parler d'argent ; ce qui compte, c'est l'état d'esprit : associés à trois tiers égaux, on part du principe, non écrit bien sûr, que chacun sera rémunéré identiquement ; le chiffre d'affaires, c'est celui de la société et chacun travaillant du matin jusqu'au soir, n'est-ce-pas, les mérites sont identiques et on ne voit pas l'intérêt de mettre en place des règles de rémunération qui conduiraient à individualiser chaque associé dans la structure.

LA CRÉATION DE LA STRUCTURE

Grâce au *vade-mecum* des structures de l'Ordre de Paris, qu'ils téléchargent, nos trois confrères constituent eux-mêmes leur société d'exercice libéral à responsabilité limitée (SELARL). Pour éviter de « faire du juridique », le fonds libéral déjà existant et appartenant à Jacques, celui qui s'est installé l'année dernière, ne fera pas l'objet d'un apport ou d'une cession ; la nouvelle SELARL l'exploitera donc comme si elle l'avait créé ; comme nos amis ne sont pas fiscalistes, la question de la mutation du fonds libéral à la structure ne les effleure pas ; et, concernant la « valeur », à supposer, se disent-ils, que des clients puissent avoir de la valeur, elle sera compensée par des compléments de

rémunération que Jacques pourra prélever si le succès le permet.

Bref, « on verra bien » est le maître mot, car les trois associés sont résolument optimistes et régleront les problèmes au moment où ils surgiront. C'est ainsi que la société d'avocats « Pierre, Paul & Jacques Associés » émet son faire-part de naissance et démarre son activité.

Au début, tout va bien ; c'est magnifique, l'exercice de l'amitié au quotidien ; son meilleur copain dans le bureau d'à côté ; on a du temps libre ; on peut échanger sur les dossiers difficiles ; tous les soirs, un petit apéro est institué, vers 20 h, pour refaire le monde et parler des développements en cours. Une telle *affectio societatis*, c'est le bonheur. Il s'agit de confrères talentueux et le chiffre d'affaires se développe régulièrement. Pierre, du fait de son passé de juriste d'entreprise, dispose d'un excellent carnet d'adresses. Il est doué pour les affaires et parvient à exploiter au mieux son réseau ; le chiffre d'affaires ne cesse d'augmenter et les rémunérations des associés suivent.

UN REVIREMENT DE SITUATION

Pierre remarque cependant que Paul n'est pas aussi investi que lui. Il a eu un second enfant l'année dernière et les apéros quotidiens à 20 heures se sont raréfiés. En plus, il s'est lancé dans diverses activités, notamment syndicales, qui le rendent assez indisponible, et il a tendance à se prendre, avec 20 ans d'avance, pour le prochain bâtonnier... Pierre se dit que cette activité, certes sympathique, est financée par ses propres efforts et il se demande bien quelle contrepartie il peut en attendre, d'autant que les notes de frais s'accumulent et elles ne sont pas toutes en rapport avec un dossier !

Jacques est resté célibataire et fêtard, comme dans leur jeune temps à tous les trois ; il arrive tard le matin, travaille trop peu et a de gros besoins personnels qui grèvent la trésorerie du cabinet. Pierre s'est dit de nombreuses fois qu'on ferait les comptes rapidement et qu'une régularisation aurait lieu, mais cela fait plusieurs années que cela dure et finalement les montants s'accumulent. La question devient un non-dit, prend une place silencieuse de plus en plus importante qui grignote peu à peu la bonne humeur et l'*affectio societatis*.

Au premier incident, ou du fait de la lassitude et de la fatigue au cours d'une période de travail intense, la crise survient. Alors que tout semblait paisible, que pas un mot au-dessus de l'autre n'avait été prononcé depuis cinq ans, nos trois amis se disputent violemment. La colère se nourrit de la frustration accumulée et la machine s'emballe. Les reproches des uns pourraient paraître justifiés mais il est inacceptable de les entendre ainsi proférés. Le ton monte, la séparation devient une tentation, puis une évidence.

SAISIE DE L'ORDRE

L'ordre est saisi. Nos trois ex-amis sont convoqués devant la commission ordinale dite de « règlement des difficultés d'exercice en groupe » (CEG)¹, un jeudi soir, à 20 h 15. Après une heure d'attente, car on attend (presque) toujours longtemps son tour devant cette commission, les trois associés de PPJ & A entrent en séance. Ils en sortiront à minuit, après avoir signé un procès-verbal d'accord sur le grand registre de la CEG. La commission n'est pas parvenue à les réconcilier, c'était beaucoup trop tard pour cela, seulement à les séparer amiablement, ce qui n'est déjà pas si mal. Les conséquences de leur imprévision auraient pu être bien pires. Si la CEG n'était pas parvenue à trouver cet accord *a minima*, il aurait fallu aller jusqu'à agir en dissolution. Trois ans de procédure avec les délais d'appel, des conséquences fiscales désastreuses, et les cicatrices qui résultent inévitablement d'un tel traumatisme. *Exit*, donc, la société d'avocats PPJ & A. Chacun rebondira bien sûr. Ils ont tous du talent. Mais que d'énergie perdue et d'espoirs gâchés !

Situation théorique, pensez-vous ? Comme conseil en « mariage » ou comme défenseur en « divorce » d'associés, l'auteur de

ces lignes, comme tous les praticiens de la matière, constate que des structures sont fréquemment constituées sans que les bonnes questions aient été posées, que les apports et leurs conséquences fiscales sont parfois négligés non par volonté de fraude mais tout simplement par ignorance, et que l'optimisme excessif qui a présidé à la création de la société PPJ & A est une situation terriblement banale. Nos trois confrères ne s'en sortent finalement pas trop mal car il existe des cas où le conflit s'exacerbe à tel point que, malgré la rapidité des procédures ordinaires, des voies de fait sont commises, les clients se retrouvent malgré eux informés et au centre de l'arène ; la haine se déchaîne ; la saisine de l'Ordre ne permettra pas toujours d'éviter que des préjudices irréparables soient causés, car chacun sait que l'exercice des voies de droit est nécessairement en décalage avec les voies de fait qui s'inscrivent dans l'immédiateté. Le « fait accompli » peut alors laisser penser à l'inutilité de la machine déontologique et disciplinaire qui se mettra en branle après, et d'ailleurs pas dans tous les cas. Il faudra donc aller en réparation et saisir l'arbitrage ordinal, dont la compétence est d'ordre public depuis 2009, le cas échéant en complexifiant la procédure d'une saisine en mesures urgentes, c'est-à-dire l'équivalent du référé devant le service de l'arbitrage.

Le conflit entre associés a ceci de spécifique que, comme dans un divorce, les parties « vivent ensemble » et que « l'adversaire » est dans le bureau d'à côté. Aussi, le litige devient très vite invivable et il faut le traiter rapidement, sans quoi il peut s'avérer déstabilisant. Le contentieux d'associés fait partie de ceux qu'on n'oublie pas, de ceux qui régissent le comportement futur de leurs victimes ; qui n'a entendu jamais un confrère déclarer : « M'associer ? Plus jamais ! »... Tout doit être donc fait pour l'éviter. Chacun sait qu'en matière juridique, la prévention est infiniment plus efficace que le traitement du conflit, et infiniment moins coûteuse.

QU'AURAIENT DONC DÛ FAIRE PIERRE, PAUL ET JACQUES ?

La prévention des litiges fait intimement partie de l'art du juriste et de la mission de l'avocat. N'est-il pas curieux que des confrères ne prennent pas conscience de cette réalité qui nous est pourtant assénée de façon insistante

¹ Il s'agit de la procédure applicable aux avocats du Barreau de Paris. La CEG est une commission de conciliation, composée de trois membres ou anciens membres du Conseil de l'Ordre, qui font leurs meilleurs efforts jusque tard dans la nuit pour tenter d'éviter que le conflit dégénère. La CEG est instituée par l'article P.71.3 du RIBP.

depuis la première année de droit. Nos trois confrères ne sont certes pas des benêts, il s'agit d'avocats eux-mêmes compétents, pratiquant au quotidien l'art de l'anticipation et du conseil judiciaire.

Mais les avocats ont ceci de spécial, en tant qu'associés – en tant que « parties » plus généralement –, que leur profession et leur habileté professionnelle peuvent justement leur laisser croire qu'ils seront plus malins que les autres et qu'ils n'ont besoin de personne, ce qui est bien sûr un leurre car nul ne saurait être efficacement son propre médecin, ni son propre conseil. Objectivement, chacun de leurs reproches mutuels, chacune des circonstances qui ont creusé le lit du litige, auraient pu être anticipés.

Ils ont des personnalités différentes, certes. Mais un proverbe chinois ne dit-il pas que « si tu cherches des amis parfaits, tu n'auras pas d'amis » ? Il n'existe pas d'associés parfaits, mais on peut tendre vers l'association parfaite si les différences ont été comprises, acceptées, et que les règles internes ont été créées, *sui generis*, en fonction des personnalités et du relevé des objectifs individuels et collectifs.

La nécessité du conseil

Avec un conseil, dont la valeur ajoutée est la spécialisation, et du coup l'expérience de multiples situations, cette analyse pourra être menée. Une ou plusieurs réunions de travail seront nécessaires, à la fois pour que le conseil se pénètre des spécificités du futur cabinet et de ses membres, et pour qu'il puisse transmettre. L'expérience des autres ne sert jamais dit-on, sauf toutefois dans le domaine du conseil et le premier objectif poursuivi sera évidemment d'éviter les chausse-trappes les plus courantes, c'est-à-dire celles dans lesquelles nos trois confrères sont tombés. Il faut savoir que dans les structures libérales – celles des avocats notamment – on cherche à organiser l'égalité, alors que la plupart des organisations humaines sont pyramidales. Cette particularité explique en partie l'instabilité de nos cabinets. Il est bien plus facile d'obéir à un chef que d'assumer sa part dans un système collaboratif.

La structure libérale, organisée non pas en pyramide, donc, mais « en râteau », impose de plus fort de se projeter et d'anticiper les relations futures. Il appartiendra donc bien

sûr au conseil des parties de suggérer le type de structure et le régime fiscal le plus efficace. Mais cela ne suffit pas. Il devra aussi proposer des solutions personnalisées et évolutives pour gérer l'avenir.

Les statuts

Ils ne peuvent être des « statuts-types » ; même pour une « simple SELARL », il existe bien des options qui doivent être pesées. Il faudra intégrer la question des apports respectifs, surtout comme en l'espèce quand ils ne sont pas égaux.

Dans notre exemple, une charte associative aurait dû être négociée et rédigée ; un tel document permet d'édicter les règles en matière de rémunérations, de répartition du résultat, de gestion des frais. Le cadre ainsi défini permet de gérer les différences de comportements et à chacun de se sentir plus libre dans la structure. Pierre serait passé pour moins psychorigide, car il n'aurait pas eu à censurer l'activité syndicale de Paul et la vie privée de Jacques. Les frais excessifs n'auraient pas été engagés. Les faiblesses des uns auraient pu devenir des forces au service du collectif.

Si malgré les prévisions des parties, le conflit ne peut pas être évité, car nul ne peut évidemment le garantir, des statuts bien pensés permettent de déterminer les conditions de sortie de façon détaillée : valorisation des parts sociales, conditions d'emport des dossiers et clients, dépatrimonialisation éventuelle, etc.

Si au contraire le cabinet perdure, il faudra continuer à anticiper l'avenir qui a ceci de constant, dirait M. de la Palice, d'être toujours devant nous ! Surtout ne pas rester immobile trop longtemps car les personnes changent avec les années, au moins d'objectifs, et il faudra vérifier régulièrement que les conventions entre associés ne sont pas devenues obsolètes, ce qui entraînerait un nouveau risque

Il n'existe pas d'associés parfaits, mais on peut tendre vers l'association parfaite si les différences ont été comprises, acceptées, et que les règles internes ont été créées, sui generis, en fonction des personnalités et du relevé des objectifs individuels et collectifs.

de conflit ; cela impose à nos trois associés de nouveaux devoirs en matière d'anticipation.

Les collaborateurs

Avec le temps, il faudra agrandir le cercle, et notamment intégrer des collaborateurs comme nouveaux associés. À nouveau, il faudra faire évoluer les statuts et les conventions

entre associés, pour prendre en compte les nouveaux objectifs du partenariat.

C'est donc un effort permanent d'écoute et d'adaptation, qui nécessite de traiter son propre cabinet comme un dossier à part entière, dont il faut s'occuper activement, régulièrement et avec compétence. À n'en pas douter, le pire n'est jamais certain, et la réussite est une exigence.