

COMMENT GÉRER UN DÉPART D'ASSOCIÉ ?

GUIDE PRATIQUE

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	6
REMERCIEMENTS	7
PRÉAMBULE	8
LE RETRAIT VOLONTAIRE	10
DISTINCTION FONDAMENTALE : CESSATION D'EXERCICE / RETRAIT CAPITALISTIQUE	11
La cessation d'exercice	11
Le retrait capitalistique	11
LES MODALITÉS PRATIQUES DU DÉPART (CESSATION D'EXERCICE ET/OU RETRAIT CAPITALISTIQUE)	14
Le préavis	14
Les obligations de transparence et la formalisation de la cessation d'exercice ou du retrait capitalistique	14
Les droits de l'associé sur les actifs et la valorisation des droits sociaux	15
Les modalités pratiques de rachat : obligations réciproques	15
Les particularités relatives aux comptes courants d'associés	16
Les bonnes pratiques pour sécuriser la clause de cessation d'exercice et/ou de retrait capitalistique	16
LE DÉPART FORCÉ : ÉVICTION / EXCLUSION	17
LA RÉMUNÉRATION	19
LES COTISATIONS SOCIALES ET CHARGES PROFESSIONNELLES	21
PRINCIPE GÉNÉRAL	21
LA DATE DE L'ARRÊTÉ DES COMPTES	22
LE CAS DÉLICAT DES RÉGULARISATIONS (URSSAF, CNBF)	22
LES RECOMMANDATIONS PRATIQUES POUR SÉCURISER LE TRAITEMENT DES COTISATIONS	23
LA CESSATION DU MANDAT SOCIAL	24

LE SORT ET L'INFORMATION DES CLIENTS	25
LES RÈGLES ET PRINCIPES APPLICABLES AU SORT DES CLIENTS	25
Le principe de libre choix par le client de son conseil	25
La liberté contractuelle et les clauses restrictives	25
La concurrence déloyale appliquée aux avocats	26
LES RÈGLES ET PRINCIPES APPLICABLES À L'INFORMATION DES CLIENTS	26
L'information conjointe : contenu et objectifs	26
Les destinataires de l'information	26
LES ARCHIVES ET DOSSIERS EN COURS	27
RAPPELS DES PRINCIPES GÉNÉRAUX RELATIFS AUX ARCHIVES	27
LES ARCHIVES PAPIER	28
LES ARCHIVES NUMÉRIQUES	28
LA QUESTION DE LA SUPPRESSION DES DONNÉES ET LA CONFORMITÉ AU RGPD	29
RECOMMANDATIONS PRATIQUES	29
LES CORRESPONDANCES ET LES COURRIELS	30
LES CORRESPONDANCES PAPIER	30
LES COURRIELS PROFESSIONNELS : PRINCIPES ET OBLIGATIONS DU CABINET	31
L'ABSENCE D'OBLIGATION DÉONTOLOGIQUE DE RENVOI AUTOMATIQUE DES COURRIELS	31
RECOMMANDATION : ARCHIVAGE ET TRANSMISSION DES CONTENUS DE LA MESSAGERIE	32
LA FACTURATION ET L'ENCAISSEMENT	33
LA LOYAUTÉ DU PRÉAVIS ET L'ENCADREMENT DE LA FACTURATION	33
L'ARRÊTÉ DES COMPTES ET LA CLAUSE DE RÉPARTITION	33
L'ENCAISSEMENT	34
LES MODALITÉS DE PAIEMENT ET LA TRÉSORERIE	34
LA RELATION ENTRE L'ASSOCIÉ SORTANT ET LE CLIENT	34
RECOMMANDATIONS PRATIQUES	35
LA GESTION DES COLLABORATEURS / SALARIÉS	36
L'ABSENCE DE CONSÉQUENCE DIRECTE POUR LE COLLABORATEUR	36
LA LIBERTÉ DE CHOIX DU COLLABORATEUR	36
L'AMÉNAGEMENT DES RELATIONS CONTRACTUELLES DU COLLABORATEUR EN CAS DE DÉPART D'UN ASSOCIÉ	37



LA DOMICILIATION	38
ANTICIPER LA DÉTERMINATION DU LIEU D'EXERCICE	38
Domicile professionnel	38
Cabinet principal (D. n° 91-1197 du 27 nov. 1991, art. 165)	38
L'ABSENCE DE DOMICILIATION DE DROIT AU SEIN DU CABINET QUITTÉ	39
LES COMPTES CARPA	40



Cliquez sur cette icône pour **revenir directement au sommaire**
et **naviguer facilement** à travers le guide



AVANT-PROPOS



Le départ d'un associé constitue une étape majeure dans la vie d'une structure d'exercice. Qu'il résulte d'un choix personnel ou d'une situation contrainte, il soulève de nombreuses questions juridiques, déontologiques, organisationnelles et financières, susceptibles d'affecter l'ensemble des acteurs du cabinet : associés, collaborateurs, salariés et clients.

Pourtant, si les structures d'exercice sont largement encadrées par les textes, les modalités du départ d'un associé demeurent essentiellement organisées par les statuts, les conventions conclues entre associés et les bonnes pratiques professionnelles. Cette situation est source d'incertitudes et peut être à l'origine de difficultés importantes lorsque les conséquences du départ n'ont pas été suffisamment anticipées.

Consciente de ces enjeux, la commission Statut professionnel de l'avocat du Conseil national des barreaux a souhaité élaborer ce guide pratique afin d'accompagner les cabinets d'avocats dans la préparation et la gestion de ces situations souvent sensibles. Son ambition est de rappeler les principaux cadres juridiques et déontologiques applicables tout en proposant des recommandations concrètes destinées à prévenir les difficultés et à sécuriser les conditions de sortie d'un associé.

Le présent guide aborde ainsi les principales problématiques rencontrées lors d'un départ d'associé : retrait d'exercice, retrait capitalistique, exclusion, rémunération, information des clients ou encore traitement des dossiers et gestion des collaborateurs. Il s'inscrit dans le prolongement des travaux menés par le Conseil national des barreaux sur les structures d'exercice et a vocation à constituer un outil pratique au service des avocats et de leurs cabinets.

Le Conseil national des barreaux forme le vœu que ce guide contribue à favoriser des départs anticipés, sécurisés et respectueux des principes essentiels de la profession, dans l'intérêt des associés, des structures d'exercice et des clients.

Audrey Chemouli

Présidente de la commission Statut professionnel de l'avocat
du Conseil national des barreaux (2024-2026)

REMERCIEMENTS

Le Conseil national des barreaux remercie vivement toutes les personnes ayant contribué à ce guide :

Les membres élus de la commission Statut professionnel de l'avocat :

- Audrey Chemouli, Présidente
- Pierre Brasquies
- Jean-Marie Chabaud
- Réjane Chaumont
- Alexandre Coratella
- Simon Lambert
- Frédérique Morel
- Nicolas Vanden Bossche

Les experts de la commission Statut professionnel de l'avocat :

- Bastien Brignon
- Jean-Pierre Chiffaut-Moliard
- Antoine Elguindi
- Dominic Jensen
- Philippe Rochmann
- Jacques Saint Jalmes
- Mathieu Szmurlo
- Christophe Thévenet
- Philippe Touzet

Les salariés du Conseil national des barreaux :

- Charlotte Cros

PRÉAMBULE

Le départ d'un associé constitue un moment particulièrement sensible dans la vie d'une structure d'exercice. En effet, il met en tension des principes essentiels de la profession d'avocat – indépendance, confraternité, loyauté, probité – avec des considérations organisationnelles, juridiques, financières, humaines et parfois même émotionnelles.

Cette situation, pourtant fréquente et souvent source de conflits, ne fait aujourd'hui l'objet d'aucun régime juridique ou déontologique spécifique.

Le Règlement intérieur national (RIN), alors qu'il aborde les questions relatives aux structures d'exercice, à l'exercice en commun de la profession et aux obligations de confraternité, n'offre pas de régime juridique dédié au départ d'un associé.

Sur ce point, il renvoie aux stipulations des statuts, aux règlements intérieurs et aux accords conclus entre associés.

L'absence de cadre impératif crée d'ailleurs un risque contentieux élevé puisque chaque désaccord peut rapidement se transformer en litige porté devant l'autorité ordinaire.

Cette insécurité juridique est accentuée par l'ambiguïté même du terme « retrait », qui recouvre à lui seul des réalités distinctes :

- **le retrait d'exercice au sein de la structure**, situation dans laquelle l'associé cesse d'exercer au sein de la structure tout en conservant sa qualité d'associé (pour toutes les structures d'exercice, y compris SEL et AARPI) ;
- **le retrait capitalistique**, situation qui correspond à la perte de la qualité d'associé par rachat ou cession de ses droits sociaux (pour toutes les sociétés d'exercice de capitaux) ;
- **la superposition de ces deux hypothèses**, situation qui constitue en pratique le cas le plus fréquent.

Ces distinctions sont essentielles, car **la qualité d'associé en capital n'implique pas nécessairement celle de professionnel exerçant au sein de la structure, et inversement la cessation d'exercice n'emporte pas automatiquement la perte de la qualité d'associé.**

À ces situations s'ajoute une autre réalité : celle du départ contraint d'un associé résultant d'un mécanisme d'exclusion ou d'éviction.

Cette articulation entre exercice professionnel et détention capitalistique se retrouve désormais dans l'ordonnance n° 2023-77 du 8 février 2023, qui consacre explicitement :

- l'existence d'un droit facultatif de retrait capitalistique, uniquement si les statuts l'organisent (voir en ce sens le guide « Structures d'exercice de la profession d'avocat » du CNB¹ et l'article 57 de l'ordonnance précitée) ;
- la possibilité, dans certaines structures, pour des ayants droit de conserver temporairement des droits sociaux sans exercer la profession (voir en ce sens le guide « Structures d'exercice de la profession d'avocat » du CNB² et l'article 47 de l'ordonnance précitée).

1. Guide « Structures d'exercice de la profession d'avocat »

2. Guide « Structures d'exercice de la profession d'avocat »

Ainsi, l'anticipation des conditions et conséquences d'un départ constitue un enjeu majeur pour les cabinets.

Il est donc indispensable que les cabinets organisent, dans leurs statuts et autres documents extrastatutaires, les modalités du départ d'un associé afin de réduire le risque de contentieux, de protéger le cabinet, de sécuriser la continuité de l'activité et de garantir les droits de l'ensemble des parties.

L'expérience des relations entre associés montre que les difficultés naissent moins du principe même du départ d'un associé que de ses modalités concrètes tenant notamment à :

- la détermination de sa date d'effet ;
- ses conséquences matérielles sur le cabinet (clients, collaborateurs, outils, données) ;
- ses conséquences financières ;
- ou encore la gestion opérationnelle des semaines qui entourent le départ de l'associé.

Les Ordres constatent d'ailleurs régulièrement que les litiges les plus significatifs entre associés trouvent leur origine dans une anticipation insuffisante, voire absente, des stipulations statutaires ou encore dans des comportements déloyaux liés à la captation de clientèle, au détournement d'honoraires ou à l'accès aux moyens du cabinet.

C'est dans ce contexte d'incertitude et d'insécurité juridique que la commission Statut professionnel de l'avocat a souhaité élaborer le présent guide, qui a pour ambition de proposer un cadre clair et opérationnel destiné à favoriser des départs d'associés respectueux des intérêts respectifs du cabinet, du confrère sortant et des clients, dont le libre choix demeure un principe cardinal.

Le présent guide a ainsi pour objet de clarifier les notions juridiques et déontologiques applicables et de proposer des bonnes pratiques.

Il s'inscrit dans le prolongement du vade-mecum des structures d'exercice de la profession d'avocat, en intégrant les évolutions issues de l'ordonnance n° 2023-77 du 8 février 2023 relative à l'exercice en société des professions libérales réglementées et de son décret d'application n° 2024-872 du 14 août 2024 relatif à l'exercice en société de la profession d'avocat.

LE RETRAIT VOLONTAIRE

L'utilisation du terme « retrait » est en elle-même source d'ambiguïté puisqu'il recouvre des réalités distinctes.

Pour un professionnel libéral qui exerce son activité au sein d'une société, son « retrait » peut signifier :

- qu'il a décidé de ne plus exercer la profession en qualité d'associé au sein de la société ;
- qu'il souhaite renoncer unilatéralement à ses droits en capital dont il entend demander le rachat ou le remboursement ;
- qu'il envisage la disparition concomitante des deux positions.

Il convient donc, avant de traiter du « retrait », de s'interroger sur l'hypothèse dont il est question.

Trois situations peuvent en pratique se rencontrer :

- l'associé est uniquement détenteur de droits sociaux, mais n'exerce pas son activité professionnelle au sein de la société : il est seulement associé en capital ;
- l'associé cumule les deux qualités : il détient des droits sociaux et exerce au sein de la société ;
- l'associé exerce en qualité d'associé en industrie sans détenir de droits sociaux en capital.

En toute logique et dans un esprit de clarté, l'emploi du terme « retrait » doit être réservé à la situation dans laquelle l'associé cesse d'être détenteur de droits sociaux lui conférant la qualité d'associé en capital, situation que l'on qualifie de « retrait » ou de « retrait capitalistique ».

En revanche, si l'associé décide de cesser d'exercer la profession au sein de la société sans que cette cessation soit conditionnée au rachat simultané de ses droits sociaux, cette décision, qui dans le langage commun est souvent qualifiée de retrait, ne peut en droit s'analyser comme telle.

On devra lui préférer l'expression « départ » ou « démission », qui correspond à la cessation d'exercice en qualité d'associé, c'est-à-dire à la perte de la qualité d'associé professionnel exerçant. Cette situation s'analyse comme une simple « cessation d'exercice », l'associé détenteur de droits sociaux en capital les conservant malgré son « départ ».

Comme la qualité d'associé n'implique pas nécessairement l'exercice de la profession au sein de la société, il en résulte logiquement que la perte de la qualité d'associé exerçant n'entraîne pas obligatoirement la disparition de la qualité d'associé, sauf pour l'associé qui exerce seulement en qualité d'associé en industrie.

DISTINCTION FONDAMENTALE : CESSATION D'EXERCICE / RETRAIT CAPITALISTIQUE

Les statuts doivent impérativement distinguer deux situations : la cessation d'exercice et le retrait capitalistique.

La cessation d'exercice

La profession d'avocat est une profession libérale fondée sur l'indépendance de ceux qui l'exercent.

Un avocat ne peut pas se voir contraint de poursuivre son activité professionnelle contre sa volonté dans une structure d'exercice. Il est donc essentiel d'encadrer la cessation d'exercice au sein des statuts ou autres documents régissant les rapports entre associés.

À ce titre, la règle déontologique impose que, nonobstant les difficultés pouvant résulter du départ de l'associé, une décision de la collectivité des associés soit prise avant la fin du délai de prévenance pour constater sa cessation d'activité.

Pour autant, cette constatation n'a par elle-même aucun effet sur le règlement des contestations qui peuvent exister entre les associés.

Une bonne pratique dans la rédaction des documents extracontractuels encadrant la cessation d'exercice est d'imposer aux associés la rédaction et la signature d'une décision d'associés constatant la cessation d'exercice de l'associé et la date à laquelle celle-ci intervient. En effet, comme ce document est parfois exigé par l'Ordre pour modifier l'inscription au tableau de l'associé cessant d'exercer, il ne doit pas devenir un enjeu ou un objet de pression.

Le retrait capitalistique

Instituer un droit au retrait

Juridiquement, le retrait est la faculté offerte à tout associé de quitter la société en demandant le remboursement de la valeur de ses droits sociaux sur le fondement d'une disposition qui oblige la société soit à les faire acquérir par d'autres associés ou des tiers, soit à les acquérir elle-même.

Or, la faculté de retrait n'est pas une prérogative relevant du droit commun des sociétés.

C'est un droit spécial accordé par la loi, éventuellement sous conditions, dans certaines sociétés telles les sociétés à capital variable (C. com., art. L. 231-6), les sociétés civiles de droit commun (C. civ., art. 1869) et les sociétés civiles professionnelles (ord. du 8 février 2023, art. 22).

S'agissant des sociétés d'exercice libéral, l'article 57 (1^{er} alinéa) de l'ordonnance n° 2023-77 du 8 février 2023 dispose : « À défaut de dispositions prévoyant les modalités de retrait dans les lois et règlements particuliers à chaque profession, les statuts de la société peuvent prévoir les modalités de retrait des associés de la société. »

Il en résulte qu'un droit de retrait facultatif est institué dans les SEL, droit qui ne peut être mis en œuvre que si les statuts le prévoient. À défaut, l'associé qui cesse d'exercer sa profession au sein de la société demeure associé en capital et n'a aucun droit direct sur les actifs de la société pendant toute son existence, au même titre que ses créanciers.

Le décret n° 2024-872 du 14 août 2024 relatif à l'exercice en société de la profession d'avocat ne comportant à cet égard aucune disposition spécifique, le retrait d'un ou plusieurs associés est donc régi par le droit commun des obligations et par les dispositions statutaires.

Il revient dès lors aux statuts d'encadrer le droit au retrait et, le cas échéant, d'en déterminer les modalités de mise en œuvre si une telle faculté est retenue par les associés. Ces derniers pourront avoir recours à un acte extrastatutaire (pacte d'associés) pour fixer les modalités pratiques du retrait (répartition des dossiers, suivi de la correspondance, information des clients, gestion du personnel et des collaborateurs...), mais le droit de retrait, si les associés décident de le mettre en place, doit être institué et encadré par les statuts.

Pour que la clause de retrait soit efficace, c'est-à-dire pour que le rachat des droits sociaux intervienne, il importe en premier lieu que les obligations de vendre et d'acquérir soient réciproques. Demander le remboursement de ses droits sociaux est une chose, l'obtenir en est une autre puisque, contrairement à la situation des sociétés civiles professionnelles, la détention de droits sociaux par des personnes n'exerçant pas la profession au sein d'une société d'exercice libéral est possible à certaines conditions.

Comme aucune disposition légale ou réglementaire ne fait obligation à une société d'exercice libéral de se porter acquéreur des droits sociaux de l'associé qui décide de quitter la structure, la clause statutaire fixant les modalités du retrait devra donc nécessairement reconnaître le droit du retenant de demander le rachat de ses droits sociaux, mais également contraindre la société à garantir l'effectivité de ce rachat.

Les statuts pourront donc par exemple prévoir tout à la fois que l'associé qui décide de cesser définitivement d'exercer son activité au sein de la société est tenu de céder ses parts dans un délai imparti et que la société est réciproquement tenue de les acquérir elle-même ou de les faire acquérir par d'autres associés, voire par des tiers, dans ce délai ou tel autre fixé par les statuts.

À cet égard, les dispositions réglementaires applicables aux sociétés civiles professionnelles (décret du 14 août 2024, art. 27) peuvent utilement servir de référence.

Une manière détournée de parvenir au retrait capitalistique forcé de l'associé démissionnaire consiste à insérer dans les statuts une clause réservant la possibilité d'être associé aux seuls professionnels exerçant au sein de la société étant observé qu'une telle disposition statutaire ne contrevient à aucune disposition légale puisque l'éventualité d'une détention du capital par des personnes n'exerçant pas la profession au sein de la société est une possibilité offerte par la loi et non une obligation.

Il s'agit donc d'un choix engageant pour le cabinet dont les conséquences financières peuvent être lourdes. Il est d'autant plus important d'être prudent car les associés sont davantage susceptibles de vouloir quitter le cabinet quand la situation économique et financière est moins bonne. L'intégration dans les statuts d'un mécanisme contraignant lié au retrait capitalistique devra donc faire l'objet d'une réflexion préalable approfondie.

Réglementer le droit de retrait

Si le droit de cesser d'exercer son activité dans la société est un droit individuel qui peut être exercé librement, il résulte de l'article 57 de l'ordonnance du 8 février 2023 que, si les statuts autorisent le retrait capitalistique, ils doivent en fixer les modalités.

Le mode de rachat des droits sociaux, le délai de réalisation de la cession ainsi que la désignation du ou des cessionnaires figurent parmi ces modalités.

Ainsi, il peut être stipulé que la société sera tenue d'acquérir elle-même les parts de l'associé retrayant dans un délai déterminé en excluant par principe tout autre cessionnaire.

En cas de rachat par la société, cette modalité dite de « remboursement » des droits sociaux se traduira nécessairement par une réduction du capital social, la société étant tenue d'annuler les droits sociaux acquis par elle. Elle comporte une double contrainte : sur le plan formel, le rachat devra être autorisé par une décision des associés à laquelle le retrayant pourra prendre part et, sur le plan juridique, cette décision devra être prise dans les conditions légales en pareille matière, en veillant à ne pas porter atteinte au principe d'égalité entre les associés qui interdit l'attribution d'une partie de l'actif à un associé et impose de proposer le rachat des titres à tous les associés.

Il est recommandé de préciser dans les statuts les modalités de détermination du prix en fonction de critères objectifs ayant pour objet d'éviter toute difficulté à cet égard, étant rappelé qu'en cas de contestation, l'article 1843-4 du Code civil prévoit que le prix sera fixé par un expert tenu « *d'appliquer, lorsqu'elles existent, les règles et modalités de détermination de la valeur prévues par toute convention liant les parties* ».

Les modalités financières du rachat des parts pourront ainsi être modulées en fonction de la raison ayant conduit au départ de l'associé ou des circonstances de celui-ci, selon par exemple qu'il entend poursuivre ou non son activité professionnelle.

Elles devront aussi tenir compte des conventions particulières retenues pour la valorisation de la clientèle, étant rappelé qu'en application de l'article 52 de l'ordonnance du 8 février 2023, les statuts peuvent, à l'unanimité des associés, fixer les principes et les modalités applicables à la détermination de la valeur des parts sociales ou des actions, en cas de cession soumise à un agrément. Si, à défaut de dispositions contraires du décret particulier à la profession d'avocat, la valeur des parts sociales ou des actions doit prendre en considération une valeur représentative de la clientèle civile, il est toutefois prévu qu'à l'unanimité des associés, les statuts peuvent exclure cette valeur représentative de la clientèle civile de la valorisation des parts sociales ou des actions.

Les situations de fait comme les choix exercés se caractérisent, en pratique, par une grande diversité. Il conviendra donc d'apporter le plus grand soin à la rédaction des conventions relatives à la valorisation des droits sociaux en cas de cession contrainte, aucune clause type ne pouvant être à cet égard proposée.

LES MODALITÉS PRATIQUES DU DÉPART (CESSATION D'EXERCICE ET/OU RETRAIT CAPITALISTIQUE)

Le préavis

La clause organisant le départ de l'associé doit impérativement prévoir l'existence d'un préavis, s'agissant tant du retrait d'exercice que, le cas échéant, du retrait capitalistique. Ce préavis constitue un élément essentiel de sécurité juridique et organisationnelle pour la structure.

Dans les sociétés civiles professionnelles, les textes imposent un délai de prévenance de six mois pour que la société procède ou fasse procéder à la cession ou au rachat de ses parts. À l'expiration de ce délai, et en l'absence d'offre sérieuse, l'associé retrayant peut être autorisé à poursuivre son exercice à titre individuel : la liberté d'exercice ne saurait être subordonnée au règlement financier de la sortie (Cass. civ. 1, 12 juin 2012, n° 11-18.472, publié au Bulletin).

Dans les sociétés d'exercice libéral, elle relève d'un choix statutaire, un délai de six mois étant généralement considéré comme une durée raisonnable et équilibrée. Il permet à la structure d'anticiper le départ de l'associé et d'organiser de manière harmonieuse la continuité de l'activité.

La durée du préavis peut bien évidemment faire l'objet d'un aménagement conventionnel après la notification de la décision de retrait ou de cessation d'exercice.

Les obligations de transparence et la formalisation de la cessation d'exercice ou du retrait capitalistique

La rédaction de la clause de retrait capitalistique doit intégrer des exigences précises en matière de transparence et de formalisation du processus de départ.

Toute décision de retrait capitalistique doit prévoir l'obligation, pour l'associé retrayant, de notifier formellement sa décision, par lettre recommandée avec accusé de réception.

La cessation d'exercice peut également être notifiée par lettre recommandée avec accusé de réception ou tout autre moyen expressément prévu par les statuts.

La clause doit également organiser la consultation des associés, ou de n'importe quel organe habilité, dans un délai déterminé afin de constater la cessation d'exercice et, le cas échéant, d'organiser les modalités du retrait capitalistique. En effet, comme indiqué plus haut, ce document peut être exigé de l'associé cessant son exercice pour modifier son inscription au tableau de l'Ordre.

Ces différentes exigences participent du respect des principes de probité et de transparence qui doivent gouverner les relations entre associés.

Les droits de l'associé sur les actifs et la valorisation des droits sociaux

La clause de retrait capitalistique doit préciser de manière explicite l'étendue des droits de l'associé retrayant sur les actifs de la structure.

Il doit être clairement affirmé que l'associé retrayant ne dispose d'aucun droit direct sur les actifs sociaux, y compris sur la clientèle civile de la structure. Son droit se limite strictement au rachat de ses titres en faisant éventuellement référence à la formule de valorisation prévue par les statuts.

Si une méthode de valorisation des titres est retenue, elle doit impérativement répondre à plusieurs exigences cumulatives. Elle doit être indépendante de la personnalité de l'associé retrayant, objective et définie de manière anticipée dans les statuts.

À ce titre, les statuts doivent soit déterminer précisément la méthode de calcul de la valeur des droits sociaux, soit, à tout le moins, définir les critères et paramètres permettant d'établir cette valorisation.

Ils doivent également évoquer la possibilité de recourir à un expert désigné sur le fondement de l'article 1843-4 du Code civil en cas de désaccord entre les parties. Lorsque des règles statutaires de valorisation existent, l'expert est tenu de les appliquer.

Les modalités pratiques de rachat : obligations réciproques

Une clause de retrait capitalistique efficace doit encadrer précisément les obligations réciproques des parties.

Elle doit prévoir, d'une part, l'obligation pour l'associé retrayant de céder ses droits sociaux dans un délai strictement déterminé. Elle doit, d'autre part, organiser l'obligation corrélative pour la société de procéder au rachat des titres ou de faire acquérir ceux-ci par un autre associé ou par un tiers.

Le cas échéant, la clause peut prévoir l'obligation d'un rachat par la société suivi d'une réduction de capital, sous réserve du respect du principe d'égalité entre associés.

Les particularités relatives aux comptes courants d'associés

Le traitement du compte courant d'associé présente plusieurs particularités qui doivent être anticipées.

Par principe, le compte courant est remboursable à tout moment, sauf stipulation statutaire contraire. Il est dès lors opportun de prévoir des seuils de remboursement ou un échelonnement obligatoire pour les montants supérieurs à un certain plafond ou encore l'existence d'une trésorerie suffisante.

Les statuts peuvent également organiser un report de l'exigibilité du compte courant après le départ de l'associé.

En tout état de cause, à défaut d'anticipation, ces situations sont à l'origine de contentieux récurrents. Il est donc vivement recommandé d'intégrer ces principes dans les statuts.



LES BONNES PRATIQUES POUR SÉCURISER LA CLAUSE DE CESSATION D'EXERCICE ET/OU DE RETRAIT CAPITALISTIQUE

Pour limiter les litiges, la clause devra prévoir :

- une définition claire des différentes formes de retrait ou de cessation d'exercice ;
- un préavis obligatoire ;
- le constat de la cessation d'exercice par une décision collective des associés ou l'organe statutairement compétent ;
- le cas échéant, une méthode de valorisation des droits sociaux ou le recours à un expert ;
- les modalités de paiement du prix ;
- les modalités de remboursement du compte courant ;
- les obligations réciproques sur les conditions matérielles du départ.

LE DÉPART FORCÉ : ÉVICTION / EXCLUSION

Le départ d'un associé peut être volontaire, comme vu précédemment, ou contraint.

Comme le retrait, le départ forcé d'un associé peut correspondre à deux réalités distinctes :

- la fin du droit d'exercer au sein de la structure (éviction) ;
- la perte de la qualité d'associé en capital (exclusion).

L'éviction et l'exclusion d'un associé constituent des décisions importantes dans la vie d'une structure d'exercice puisqu'elles portent atteinte aux prérogatives liées à la qualité d'associé, à l'équilibre interne du cabinet et, potentiellement, à son image.

Dans le silence des textes, la détention de droits sociaux d'une structure d'exercice ne confère pas par elle-même le droit d'exercer la profession en son sein. Aucune disposition légale ou réglementaire ne permet en effet à un associé en capital d'exiger d'exercer sa profession au sein de la société.

Le droit d'exercer au sein de la société relève donc du pacte social, c'est-à-dire des statuts et des conventions extrastatutaires qui les complètent.

Il est donc essentiel que les conditions auxquelles ce droit est subordonné soient précisées et que notamment soit prévu l'organe qui a compétence pour l'accorder ainsi que le formalisme à respecter pour instruire et traiter la demande de l'impétrant.

Parallèlement, le retrait du droit d'exercer qui se traduit par l'éviction de l'associé du cercle des associés exerçants doit être précisément réglementé tant au regard de sa motivation que des garanties procédurales.

De son côté, l'exclusion qui correspond à la perte de la qualité d'associé en capital doit être envisagée à la lumière de principes essentiels : sécurité juridique, respect des droits de la défense, proportionnalité et loyauté entre confrères.

L'ordonnance du 8 février 2023 et le décret du 14 août 2024 encadrent certaines hypothèses d'exclusion, notamment en cas de sanction disciplinaire ou pénale.

L'article 115 du décret n° 2024-872 du 14 août 2024 précise que « *tout associé exerçant au sein de la société qui a fait l'objet d'une condamnation disciplinaire passée en force de chose jugée à une peine égale ou supérieure à trois mois d'interdiction d'exercice de sa profession ou d'une condamnation pénale définitive à une peine d'emprisonnement égale ou supérieure à trois mois peut être contraint, à l'unanimité des autres associés exerçant au sein de la société, de se retirer de celle-ci* ».

Cette dernière précision – « à l'unanimité des autres associés exerçant » – signifie non seulement que l'associé à exclure, du fait de la sanction disciplinaire, ne vote pas sur sa propre exclusion, mais qu'au surplus, seuls les associés exerçants votent sur cette sanction. Sur le sujet, nous signalons deux jurisprudences ayant récemment statué sur l'exclusion d'associé remettant en cause la règle précitée (Cass. com., 29 mai 2024, n° 22-13.158 ; Cass. com., 21 avril 2022, n° 20-20.619 et n° 21-10.355).

Pour le reste, les autres motifs d'exclusion pourront être aménagés par les statuts dans le respect des droits de l'associé dont l'exclusion est envisagée et dans le respect des exigences propres à chacune des formes sociétaires adoptées.

Dans tous les cas, les statuts devront être particulièrement précis afin de limiter les risques de contentieux.

Il est rappelé que tous les associés d'une AARPI et d'une SCP sont nécessairement des associés exerçants.

LA RÉMUNÉRATION

Exercer son activité professionnelle au sein d'une structure comporte nécessairement une contrepartie : être rémunéré à ce titre.

La rémunération de l'associé est un élément structurant de la vie sociale et l'un des points les plus sensibles lors du départ d'un confrère. Elle concentre des enjeux financiers, déontologiques et organisationnels.

Le départ d'un associé ne doit jamais être l'occasion de pratiques de rétention, de blocage ou de pression, lesquelles contreviendraient aux principes essentiels de loyauté, de probité et de confraternité.

Deux idées fondamentales sont à prendre en compte :

- l'associé sortant conserve l'intégralité de ses droits à rémunération jusqu'au dernier jour de son exercice ;
- il doit être traité comme les associés demeurant dans la structure pour le versement du solde de ses droits, s'agissant notamment du solde de sa rémunération contractuelle ou des compléments variables (bonus, prime, participation au résultat...) éventuellement dus.

La cessation d'exercice ou le retrait ne saurait justifier ni suspension, ni minoration, ni conditionnement du versement de la rémunération acquise. Les modalités de calcul et de paiement doivent rester strictement identiques à celles applicables aux autres associés, qu'il s'agisse de la part fixe, de la part variable ou de tout complément lié à l'activité réalisée avant le départ.

Il est à cet égard impératif de distinguer clairement la part de la rémunération de l'associé qui rétribue son activité professionnelle des mécanismes patrimoniaux liés au rachat de ses droits sociaux. Toute confusion entre ces deux concepts expose la structure à des risques contentieux et fiscaux importants, notamment en cas de tentative de compensation entre une créance de rémunération et le prix de rachat des droits sociaux.

La rémunération due à l'associé sortant doit être liquidée dans des délais raisonnables, conformément aux pratiques usuelles de la structure. Le versement du solde ne peut être subordonné ni à la finalisation du retrait capitalistique, ni à la conclusion d'un accord global, ni à une renonciation, explicite ou implicite, à des droits ou recours ultérieurs.

De même, les mécanismes de pénalisation indirecte – clauses de retenue, reports prolongés ou modulation discrétionnaire des éléments variables en raison du départ – doivent être proscrits. Ils sont contraires aux règles déontologiques et alimentent des contentieux récurrents entre associés.

Toute compensation entre une créance de rémunération certaine, liquide et exigible et une créance contestée afférente au retrait capitalistique est également à proscrire comme pouvant s'analyser en un gel de rémunération.

Les bonnes pratiques recommandent, à cet égard, que les statuts ou, à défaut, un règlement intérieur ou un pacte d'associés précisent de manière claire :

- les modalités de calcul de la rémunération jusqu'au terme de l'exercice de l'associé retrayant ou ayant cessé son exercice ;
- les délais et modalités de versement du solde de rémunération ;
- l'absence de lien entre le paiement de la rémunération et les opérations de retrait capitalistique ou de cessation d'exercice.

Une telle anticipation permet de sécuriser la sortie de l'associé, de prévenir les tensions inutiles et de préserver la cohésion et l'image de la structure. En contrepartie des obligations du cabinet en matière de rémunération, il est attendu de l'associé retrayant ou exclu que ce dernier demeure loyal au cabinet jusqu'au dernier jour de son préavis.

LES COTISATIONS SOCIALES ET CHARGES PROFESSIONNELLES

La question des cotisations et charges professionnelles lors du départ d'un associé constitue un point de tension récurrent dans les sociétés d'avocats.

Ces difficultés tiennent pour l'essentiel à la diversité des situations rencontrées selon les organismes concernés (appels provisionnels, régularisations, existence de cotisations facultatives de retraite ou de prévoyance) ainsi qu'au décalage fréquent entre les périodes d'activité et les échéances de paiement.

Le rappel d'un principe cardinal doit guider l'analyse et les bonnes pratiques : l'avocat est personnellement redevable de ses cotisations et charges sociales, même lorsque la société en assure matériellement le paiement.

Ce principe fonde l'ensemble des recommandations exposées ci-après, lesquelles visent à assurer une transition loyale, financièrement neutre et juridiquement sécurisée lors de la sortie d'un associé.

PRINCIPE GÉNÉRAL

Par principe, les cotisations sociales sont des charges personnelles de l'associé qui en est le redevable légal.

Relèvent notamment de cette règle :

- les cotisations URSSAF (allocations familiales, maladie-maternité des indépendants) ;
- les cotisations CNBF (retraite de base et complémentaire) ;
- les cotisations de retraite facultatives (contrats PER/PERIN, anciennement Madelin) ;
- les cotisations de prévoyance facultatives.

Lorsque, par pratique interne, la société procède au règlement de cotisations pour le compte de ses associés, cette modalité de paiement est sans incidence sur leur régime juridique et fiscal. Elle s'analyse en un avantage en espèces constitutif de la rémunération dont le montant des cotisations prises en charge constitue un élément.

LA DATE DE L'ARRÊTÉ DES COMPTES

La détermination de la date d'effet du retrait ou de la cessation d'exercice est déterminante pour la répartition des charges.

En effet, lorsque c'est la société qui assure le règlement des cotisations au nom et pour le compte des associés, il est de bonne pratique de prévoir que les cotisations appelées avant la date d'effet du retrait ou de la cessation d'exercice restent supportées par la structure comme constituant un élément de la rémunération contractuelle de l'associé.

À l'inverse, les cotisations appelées après la date de retrait ou de cessation d'exercice sont intégralement à la charge de l'associé sortant, dès lors qu'il n'exerce plus au sein de la structure. Il peut donc advenir que l'associé assume personnellement le paiement de cotisations relatives à une période pendant laquelle il était associé du cabinet.

Ainsi, on retiendra en pratique que, s'agissant des cotisations sociales, la date de l'arrêté des comptes est la date à laquelle celles-ci ont été appelées.

Ce principe simple permet d'assurer l'équilibre des intérêts.

En effet, lorsque l'associé est entré au capital de la société, ses cotisations ont été immédiatement prises en charge par la société alors qu'elles concernaient, pour partie, nécessairement une activité réalisée antérieurement à son association.

Il est donc équitable et logique que l'associé assume la charge de ses cotisations appelées postérieurement à son départ.

LE CAS DÉLICAT DES RÉGULARISATIONS (URSSAF, CNBF)

Les régularisations annuelles constituent l'une des principales sources de litiges en ce qu'elles portent sur des périodes parfois partiellement travaillées au sein de la structure et interviennent souvent plusieurs mois après l'exercice concerné.

Deux approches peuvent être retenues :

- La première consiste en une application stricte des principes précédents : la société prend en charge les régularisations afférentes à la période antérieure au départ tandis que l'associé sortant assume celles relatives à la période postérieure à son départ, peu important la période qu'elles concernent.
- La seconde repose sur la mise en place d'un mécanisme de ventilation contractuellement prévu dans le protocole de sortie de l'associé. Cette ventilation peut être opérée, par exemple, au prorata du nombre de mois d'exercice au cours de l'année concernée, ou selon toute autre clé de répartition objective, telle que le chiffre d'affaires généré. Cette anticipation contractuelle réduit considérablement le risque de contentieux ultérieurs.



LES RECOMMANDATIONS PRATIQUES POUR SÉCURISER LE TRAITEMENT DES COTISATIONS

Pour éviter les litiges, il est recommandé d'intégrer dans les statuts ou tout autre document contractuel :

- une définition claire des charges et cotisations prises en charge par la société ;
- les règles d'imputation en cas de départ d'un associé ;
- un mécanisme précis pour les régularisations.

LA CESSATION DU MANDAT SOCIAL

Le retrait ou la cessation d'exercice d'un associé d'une société d'avocats appelle, de manière indissociable, une réflexion sur le sort de son mandat social, lorsque l'associé sortant exerce des fonctions de direction, d'administration ou de représentation au sein de la structure (gérant, président, directeur général, membre d'un organe collégial, etc.).

Cette articulation constitue un point essentiel de sécurisation de la vie sociale. De nombreuses difficultés et contentieux trouvent en effet leur origine dans une dissociation mal maîtrisée entre la cessation d'exercice de l'associé et le maintien, parfois artificiel, de son mandat social.

Le mandat social confère à son titulaire des pouvoirs étendus : pouvoirs de gestion, de représentation de la société, prise de décisions engageant la structure, voire accès à des informations sensibles.

Ces prérogatives trouvent souvent leur légitimité dans l'exercice effectif de l'activité professionnelle au sein de la société et dans l'implication quotidienne de l'associé dans la vie du cabinet.

Dès lors, dans une telle configuration, le maintien d'un mandat social après la notification de retrait ou la cessation d'exercice d'un associé invite à une réflexion autour de la gouvernance. En effet, le retrait du mandataire social crée une situation dans laquelle une personne qui souhaite quitter la société conserve néanmoins le pouvoir d'intervenir dans son fonctionnement.

Pour ces raisons, il est recommandé que l'exercice du droit de retrait de l'associé ou la notification de sa cessation d'exercice constitue, en lui-même, une cause de cessation du mandat social.

Ainsi, il est recommandé que les statuts prévoient expressément que :

- à défaut de stipulation statutaire expresse, la cessation d'exercice n'emporte pas par elle-même cessation du mandat social, qui obéit aux règles propres à la révocation ou à la démission du dirigeant. Il est donc vivement recommandé de prévoir cette automaticité dans les statuts. Lorsqu'une telle clause existe, la cessation du mandat doit être expressément constatée dans la décision d'associés et donner lieu aux formalités de publicité (greffe / registre du commerce et des sociétés), à défaut desquelles elle demeure inopposable aux tiers. L'Ordre doit en être informé. Ainsi, une précision en ce sens dans le procès-verbal d'assemblée générale qui acte la cessation d'exercice est recommandée ;
- la fin du mandat social intervient à la même date que l'envoi du courrier de notification de la cessation d'exercice sans qu'il soit nécessaire d'en différer l'effet à la tenue d'une éventuelle réunion de l'assemblée générale ou décision de l'organe compétent pour la constater ;
- tous les pouvoirs attachés au mandat social (gestion, représentation, signature, accès aux comptes et aux informations stratégiques) prennent fin immédiatement.

Une telle stipulation présente l'avantage d'écarter toute ambiguïté sur la date de fin des fonctions et d'éviter les situations transitoires juridiquement fragiles.

LE SORT ET L'INFORMATION DES CLIENTS

LES RÈGLES ET PRINCIPES APPLICABLES AU SORT DES CLIENTS

Le principe de libre choix par le client de son conseil

En la matière, les principes sont bien établis. Ils sont fondés sur une double liberté : la liberté du professionnel sortant de poursuivre son activité selon les modalités de son choix et la liberté du client de pouvoir choisir librement son conseil (Cons. const., 17 févr. 2012, n° 2011-223 QPC ; CEDH, 20 oct. 2015, req. n° 25703/111).

Il en résulte que le client est libre de suivre l'associé qui quitte le cabinet et son choix ne doit être ni entravé ni influencé.

Ni la loi ni le contrat ne peuvent déroger à ce principe (Versailles, 23 févr. 2017, n° 15/08001 ; Cass. civ. 1, 21 mars 2018, n° 17-16.762 ; Cons. const., 17 févr. 2012, n° 2011-223 QPC).

Dans les rapports entre associés, des clauses restrictives peuvent exister (non-sollicitation, non-concurrence, garden leave) dont l'efficacité s'appréciera au cas par cas (Cass. civ. 1, 10 sept. 2015, n° 14-24.541 ; 17 mars 2016, n° 15-15.352 ; 21 mars 2018, n° 17-16.762, inédit ; CA Versailles, 23 févr. 2017, n° 15/08001).

La liberté contractuelle et les clauses restrictives

Toute liberté trouve néanmoins ses limites dans les abus qu'elle peut générer. Il convient donc de s'interroger, au vu du principe évoqué ci-dessus, sur la question de la validité de conventions ou de clauses qui auraient pour objet, directement ou indirectement, de dissuader ou de limiter la concurrence en cas de sortie d'associé. Ainsi, des clauses limitatives peuvent porter sur la non-sollicitation des clients du cabinet ou prévoir des indemnités compensatrices en cas d'emport de clients qui seraient identifiés comme clients « du cabinet » et non du sortant.

Des accords de partnership (« Members' Agreements ») en vigueur au sein de certains cabinets internationaux prévoient des clauses dites de « garden leave » pouvant se traduire par clause de « mise au vert ». Ces clauses interdisent à l'avocat de travailler pour des clients pour lesquels il a travaillé au sein du cabinet quitté pendant une période de plusieurs mois et parfois jusqu'à un an. À notre connaissance, aucune décision publiée n'a statué sur la validité de telles clauses. Il convient de rechercher dans leur rédaction un juste équilibre entre droits et devoirs des parties et de veiller à la précision des termes utilisés.

La concurrence déloyale appliquée aux avocats

La déloyauté constitue une autre limite à la liberté. Sur ce fondement, il a été jugé que l'avocat méconnaît son obligation de loyauté lorsqu'il commet des actes de concurrence déloyale et engage à ce titre sa responsabilité (Cour d'appel de Paris, 21 janv. 2015, n° 12/19304 ; D. 2016. 101, obs. Th. Wickers).

Appliqué à la question du sort des dossiers des clients, le principe de loyauté implique notamment un traitement normal et une facturation régulière dans les dossiers jusqu'au dernier jour de présence de l'associé sortant dans le cabinet.

LES RÈGLES ET PRINCIPES APPLICABLES À L'INFORMATION DES CLIENTS

L'information conjointe : contenu et objectifs

Un règlement intérieur du cabinet peut prévoir à l'avance le texte de la lettre ou du courriel qui sera adressé aux clients suivis par l'associé pour les informer du départ du sortant.

À défaut d'accord préalable sur leur rédaction, le texte doit être élaboré conjointement par les parties et faire l'objet d'un accord. L'usage consiste à retenir un message le plus neutre possible laissant au client la plus grande liberté de choix.

Les destinataires de l'information

Si le principe est celui d'une information obligatoire qui doit être portée à la connaissance des clients, il conviendra dans la pratique de faire la différence entre les clients dont le choix est déjà connu tant du cabinet que de l'associé sortant et ceux pour lesquels il existe une incertitude.

Pour l'essentiel, les premiers correspondent aux clients historiques du cabinet dont le sortant a simplement été un avocat traitant alors que les seconds concernent les clients qui le sont devenus du fait de l'associé sortant et qui souvent n'ont travaillé qu'avec lui. Les uns comme les autres ne devront pas nécessairement faire l'objet d'une information.

En revanche, tous les clients pour lesquels il y aurait une incertitude, de l'avis de l'une ou de l'autre des parties, devront impérativement recevoir une information avec une demande claire d'instructions de leur part.

LES ARCHIVES ET DOSSIERS EN COURS

La sortie d'un associé soulève des questions sensibles relatives au sort des dossiers en cours. Ces questions requièrent une attention particulière, tant au regard des obligations déontologiques de l'avocat que des exigences de sécurité juridique, de confidentialité et de conformité aux règles relatives à la protection des données.

Une gestion insuffisamment anticipée des dossiers en cours constitue une source fréquente de tensions entre associés et peut exposer la structure à des risques juridiques et organisationnels significatifs.

RAPPELS DES PRINCIPES GÉNÉRAUX RELATIFS AUX ARCHIVES

Les archives professionnelles, qu'elles soient conservées sous format papier ou numérique, constituent des éléments essentiels de la mémoire et de la continuité de l'activité du cabinet. Elles sont indissociablement rattachées à la structure d'exercice, indépendamment des mouvements d'associés.

Bien que la tâche puisse être fastidieuse, la question des archives doit être traitée dans le respect :

- du secret professionnel ;
- des obligations déontologiques ;
- de l'éventuelle protection de certains actes par le droit d'auteur ;
- des règles relatives à la conservation des données ;
- et, s'agissant des archives numériques, du règlement général sur la protection des données (RGPD).

Certains actes rédigés par un ou plusieurs avocats peuvent, sous certaines conditions, être protégés par le droit d'auteur et, dès lors, être soumis au régime de ce dernier, qui encadre la possibilité de les exploiter et de les détruire.

Il est fondamental de distinguer le traitement des archives papier de celui des archives numériques, tant ces supports obéissent à des logiques différentes.

LES ARCHIVES PAPIER

Les archives papier participent de la continuité de l'exercice professionnel et sont étroitement liées à l'organisation collective de la structure.

Leur maintien au cabinet permet :

- d'assurer la conservation sécurisée des dossiers ;
- de garantir la traçabilité des interventions réalisées ;
- de prévenir toute atteinte au secret professionnel ;
- de pouvoir répondre, le cas échéant, à une mise en cause de la responsabilité professionnelle ;
- d'éviter les risques de dispersion ou de perte.

Les bonnes pratiques conduisent à recommander qu'elles demeurent physiquement sous la garde du cabinet, sauf si, pour des raisons pratiques liées aux conditions matérielles de leur conservation, celui-ci fait le choix de s'en séparer, ce qui conduira, avec l'accord nécessaire de l'associé sortant, soit à leur déplacement vers son nouveau lieu d'exercice, soit à leur enlèvement aux fins de destruction.

Lorsque l'associé sortant souhaite disposer de certains éléments nécessaires à la poursuite de son activité ou à la défense de ses intérêts, il est recommandé de privilégier la remise de copies, sous un format approprié, plutôt que le transfert des originaux.

LES ARCHIVES NUMÉRIQUES

Les archives numériques appellent une approche distincte, en raison de leur souplesse technique, mais également des risques accrus qu'elles comportent en matière de confidentialité et de protection des données.

Il peut être admis, dans un esprit de loyauté et de continuité professionnelle, qu'une transmission des archives numériques utiles à l'associé sortant intervienne à la date de sa sortie, sous réserve de règles claires et encadrées.

Cette transmission doit toutefois répondre à plusieurs exigences :

- elle doit être strictement limitée aux fichiers nécessaires à la poursuite ou à la clôture des dossiers concernés ;
- elle doit respecter les règles de confidentialité et le secret professionnel ;
- elle doit être organisée de manière sécurisée.

Il est en outre fortement recommandé que les fichiers transmis le soient sous des formats modifiables et exploitables afin de permettre à l'associé sortant d'assurer un suivi effectif des dossiers sans dépendance technique à l'égard de la structure quittée.

Enfin, avec le développement des outils d'intelligence artificielle au sein des cabinets, de nouveaux objets sont à appréhender (prompts, compétences ou fichiers de process internes, communs ou non à l'équipe, mini-progiciel ou petite application « vibe codées »).

Il s'agit d'un savoir-faire du cabinet qui mérite protection comme constituant une partie de la plus-value métier au même titre que la bibliothèque de modèles d'actes en constituait une.



Le statut juridique des prompts et compétences ou fichiers de process internes, souvent en .md, posera nécessairement la question de leur protection au titre des droits de propriété intellectuelle et de la titularité de ces derniers.

Il apparaît donc prudent de documenter les étapes de création afin de préciser le rôle de chaque intervenant dans la création et d'envisager dès l'origine leur sort en cas de séparation afin d'anticiper toute difficulté si un litige devait naître sur ce sujet.

LA QUESTION DE LA SUPPRESSION DES DONNÉES ET LA CONFORMITÉ AU RGPD

La suppression des archives numériques doit être abordée avec une extrême prudence. En principe, les données professionnelles ne peuvent être supprimées qu'à l'issue de la durée légale ou recommandée de conservation qui est couramment alignée sur celle de la prescription, sous réserve de régimes spécifiques applicables à certains types de dossiers.

Toute suppression anticipée peut constituer :

- une atteinte aux obligations professionnelles de conservation ;
- un risque en cas de contentieux ultérieur ;
- une méconnaissance des exigences du RGPD.

Il est donc impératif que la structure conserve une copie maîtrisée et sécurisée des archives numériques pendant la durée requise, même en cas de transmission de fichiers à l'associé sortant. La suppression doit être encadrée, documentée et réalisée conformément aux règles internes de conservation des données.



RECOMMANDATIONS PRATIQUES

Afin de sécuriser le traitement des archives lors de la sortie d'un associé, il est recommandé que les statuts ou un règlement intérieur prévoient explicitement :

- la distinction entre archives papier et archives numériques ;
- le principe du maintien des archives papier au sein du cabinet ;
- les conditions de transmission des archives numériques à l'associé sortant ;
- l'obligation de transmettre des fichiers sous des formats modifiables et exploitables ;
- les règles applicables à la conservation et à la suppression des données, en conformité avec le RGPD ;
- l'établissement, le cas échéant, d'un inventaire contradictoire des dossiers concernés au moment du départ.

Ces bonnes pratiques participent à une gestion apaisée des départs d'associés, au respect des obligations déontologiques et à la sécurisation durable des sociétés d'avocats.

LES CORRESPONDANCES ET LES COURRIELS

La sortie d'un associé ou sa cessation d'exercice implique nécessairement une organisation rigoureuse du traitement des correspondances et courriels qui lui sont adressés afin d'assurer la continuité des relations professionnelles, le respect du secret professionnel et la sécurisation des informations internes de la structure.

Ces situations, si elles sont mal anticipées, constituent une source fréquente de dysfonctionnements et de tensions postérieures au départ.

LES CORRESPONDANCES PAPIER

S'agissant des correspondances papier, il est recommandé que le cabinet organise, dans la mesure du raisonnable, la réexpédition des courriers adressés personnellement à l'associé sortant.

Cette réexpédition doit s'inscrire dans une logique de loyauté et de bonne organisation, sans pour autant faire peser sur la structure une charge excessive. Lorsque le volume ou la durée du renvoi excède ce qui peut raisonnablement être supporté par le cabinet, il est légitime que les frais correspondants soient mis à la charge de l'associé sortant ou que celui-ci se charge de leur collecte et de leur emport.

Il appartient en tout état de cause à l'associé sortant de faire connaître sans délai sa nouvelle adresse professionnelle, afin de permettre l'organisation effective de la réexpédition. À défaut, la responsabilité de la structure ne saurait être engagée.

Il est également recommandé que l'associé justifie, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de suivi de son courrier auprès des services postaux, afin d'éviter toute interruption dans la réception de correspondances importantes.

LES COURRIELS PROFESSIONNELS : PRINCIPES ET OBLIGATIONS DU CABINET

Le traitement des courriels professionnels appelle une vigilance accrue, compte tenu des enjeux de confidentialité, de protection des données et de gouvernance interne.

Il est souhaitable que le cabinet mette en place, à compter du départ effectif de l'associé et pendant un temps raisonnable, sur l'adresse électronique de l'avocat sortant, un message d'information automatique faisant mention :

- du départ de l'associé ;
- de ses nouvelles coordonnées professionnelles, lorsqu'elles sont connues ;
- de l'identité et des coordonnées du nouveau contact au sein du cabinet chargé d'assurer la continuité du suivi des dossiers.

Cette information permet de préserver la clarté des relations avec les clients, partenaires et juridictions, tout en évitant toute ambiguïté sur la qualité de l'interlocuteur.

L'ABSENCE D'OBLIGATION DÉONTOLOGIQUE DE RENVOI AUTOMATIQUE DES COURRIELS

Sur le plan déontologique, il n'existe pas d'obligation générale imposant au cabinet d'organiser un renvoi automatique des courriels vers la messagerie de l'associé sortant.

Si ce renvoi est mis en place, il doit être encadré précisément dans le protocole de sortie.

Il importe en effet que ce mode opératoire soit mis en œuvre avec prudence, car il implique nécessairement le maintien en activité de la boîte électronique de l'associé sortant et donc un accès plus ou moins large aux informations internes de la structure.



RECOMMANDATION : ARCHIVAGE ET TRANSMISSION DES CONTENUS DE LA MESSAGERIE

Afin de concilier les intérêts du cabinet et ceux de l'associé sortant, les bonnes pratiques recommandent de privilégier une solution fondée sur la copie et l'archivage maîtrisé des contenus de la messagerie professionnelle.

Il est ainsi recommandé :

- de procéder à une copie des courriels et des archives de la boîte électronique de l'associé sortant ;
- de transmettre à celui-ci les messages et éléments strictement nécessaires au suivi ou à la clôture de ses dossiers sur une période donnée ;
- de désactiver la boîte électronique après cette opération, afin de prévenir tout accès ultérieur non maîtrisé.

Cette solution permet de respecter les droits de l'associé sortant, tout en garantissant la sécurité des informations internes et la conformité aux obligations déontologiques et organisationnelles de la structure.

Afin de sécuriser le traitement des correspondances et des courriels lors du retrait d'un associé ou de sa cessation d'activité, il est recommandé de prévoir, dans les statuts ou tout document extrastatutaire :

- les modalités de réexpédition des courriers papier ;
- l'obligation pour l'associé sortant de communiquer sa nouvelle adresse professionnelle ;
- la mise en place d'un message d'information automatique sur la messagerie professionnelle ;
- les règles applicables au renvoi, à l'archivage et à la désactivation des boîtes électroniques ;
- les conditions de transmission des courriels et archives nécessaires à l'associé sortant.

Ces anticipations constituent un levier essentiel de prévention des conflits et participent à une gestion sereine et sécurisée des retraits ou des cessations d'exercice au sein des sociétés d'avocats.

Il est conseillé d'établir d'un commun accord le texte qui sera envoyé automatiquement depuis la messagerie de l'associé sortant sous la forme suivante :

Exemple

« Maître [prénom et nom] n'exerce plus au cabinet XXX.

Vous pouvez le contacter aux coordonnées suivantes :

Tél. : [☎]

E-mail : [✉]

Pour toute question concernant le cabinet XXX, merci de contacter ([☎]) ou de nous adresser un e-mail : [✉] »



LA FACTURATION ET L'ENCAISSEMENT

La gestion de la facturation et de l'encaissement lors de la sortie d'un associé constitue un enjeu majeur, tant sur le plan financier que sur celui de la loyauté et de la sécurité juridique. Il est essentiel de distinguer deux temporalités : la fin de l'exercice professionnel et le règlement financier. Si le cabinet tend à traiter ces deux aspects de manière globale, il convient en réalité de les dissocier pour garantir une sortie équitable et transparente.

LA LOYAUTÉ DU PRÉAVIS ET L'ENCADREMENT DE LA FACTURATION

La période de préavis doit être marquée par une facturation loyale et transparente. Il peut être envisagé d'apprécier la facturation de l'associé sortant en s'appuyant, par exemple, sur un pourcentage de la facturation de l'année N-1, adapté au périmètre d'équipe et aux honoraires de résultat. Cette approche permet d'éviter toute sous-facturation opportuniste et de garantir une répartition équitable des honoraires.

La facturation doit porter exclusivement sur les diligences réellement accomplies et le recouvrement doit être organisé de manière à préserver les intérêts de la structure et de l'associé sortant.

L'ARRÊTÉ DES COMPTES ET LA CLAUSE DE RÉPARTITION

L'arrêt immédiat des comptes à la date du départ n'est pas toujours possible, notamment dans les structures complexes ou en présence de dossiers longs. Il peut s'avérer coûteux et difficile à mettre en œuvre. Il est donc recommandé de prévoir une clause de proratisation des honoraires et des charges qui ne soit pas fondée sur la seule performance individuelle de l'associé, mais sur des critères objectifs et préalablement définis.

La liquidation de la rémunération de l'exercice et le paiement du compte courant d'associé doivent être organisés selon des modalités claires, afin d'éviter tout litige ultérieur.

L'ENCAISSEMENT

Lorsque le cabinet fonctionne avec une comptabilité d'encaissement, il est recommandé de prévoir une date d'arrêt des comptes nettement postérieure à la date à laquelle il est convenu que l'avocat s'arrête de travailler effectivement afin de lui permettre de réaliser les encaissements attendus pour le travail fourni et que ceux-ci puissent concourir à son solde de tout compte.

Si toutefois le cabinet et l'avocat souhaitent éviter cette latence, il est recommandé d'opérer un arrêté de facturation sur les clients emportés par l'avocat sortant lui permettant de facturer directement les diligences restantes. Cela ne semble pas possible pour les clients restant au cabinet où il devient nécessaire d'anticiper un décalage de facturation, à peine de voir une partie du travail profiter au cabinet sans concourir au solde de tout compte.

Cette problématique ne se retrouve pas directement dans une comptabilité d'engagement puisque l'encaissement effectif des fonds est indifférent pour l'établissement du solde de tout compte.

LES MODALITÉS DE PAIEMENT ET LA TRÉSORERIE

La question du paiement des sommes dues à l'associé sortant doit être anticipée. Il convient de déterminer si le paiement intervient d'avance ou selon le même calendrier que pour les autres associés, en fonction de l'encaissement effectif par le cabinet.

Il est recommandé de prévoir un délai pour le versement financier, par exemple un échéancier de six mois, sauf meilleur accord entre les parties, incluant le paiement des arriérés de rémunération. Cette anticipation permet de préserver la trésorerie de la structure tout en garantissant les droits de l'associé sortant.

LA RELATION ENTRE L'ASSOCIÉ SORTANT ET LE CLIENT

Suivant les accords pris par les associés, dans le délai convenu précédant son départ, l'associé sortant peut interroger les clients dont il assure le suivi sur leur intention de lui confier le suivi de leur dossier.

Cette démarche s'inscrit dans le cadre de l'information conjointe prévue aux **RÈGLES ET PRINCIPES APPLICABLES À L'INFORMATION DES CLIENTS** : le message adressé au client mentionne le départ, les nouvelles coordonnées professionnelles de ce dernier et rappelle au client sa liberté de choix.

En dehors de ce cadre, l'associé sortant s'abstient de toute démarche de prospection individuelle, qui l'exposerait au grief de concurrence déloyale.



RECOMMANDATIONS PRATIQUES

Pour la facturation et l'encaissement, il est ainsi recommandé de :

- distinguer clairement la fin de l'exercice professionnel et le règlement financier ;
- encadrer la facturation et le recouvrement par des critères objectifs et loyaux ;
- prévoir un échéancier de paiement adapté à la trésorerie de la structure ;
- organiser la répartition des honoraires et des charges par des clauses statutaires ou réglementaires ;
- anticiper la gestion des charges sociales et des régularisations ;
- garantir la transparence et la sécurité juridique à chaque étape du processus.

LA GESTION DES COLLABORATEURS / SALARIÉS

Le départ d'un associé peut soulever des interrogations quant au sort des avocats collaborateurs intervenant au sein de la structure.

Il convient de rappeler que ces situations doivent être appréhendées au regard des principes fondamentaux régissant la collaboration libérale ou salariée, notamment l'indépendance de l'avocat et la liberté dans l'exercice de son activité.

L'ABSENCE DE CONSÉQUENCE DIRECTE POUR LE COLLABORATEUR

Le départ d'un associé n'emporte, en lui-même, aucune conséquence directe sur la situation des collaborateurs.

En effet, les collaborateurs, qu'ils soient libéraux ou salariés, ne sont en aucun cas tenus de suivre l'associé sortant.

Leur relation contractuelle demeure liée à la structure d'exercice au sein de laquelle ils exercent, sauf modification ou rupture du contrat dans les conditions de droit commun.

Il en résulte que toute forme d'organisation ou de pratique tendant à considérer qu'un collaborateur « suit » nécessairement l'associé sortant est contraire aux principes gouvernant l'exercice de la profession.

De la même façon, le départ de cet associé n'emporte pas, en lui-même, rupture du contrat de collaboration.

LA LIBERTÉ DE CHOIX DU COLLABORATEUR

Le collaborateur conserve, en toutes hypothèses, une entière liberté quant à la poursuite de son activité professionnelle.

Ainsi, plusieurs situations s'offrent à lui :

- demeurer au sein du cabinet d'origine ;
- rejoindre la structure de l'associé sortant, sous réserve :
 - de l'absence de manœuvres déloyales (détournement du collaborateur par l'associé sortant, désorganisation du cabinet) ;
 - du respect des règles déontologiques applicables, notamment en matière de confraternité.
- mettre fin à sa collaboration dans les conditions prévues par son contrat.

Cette liberté s'inscrit dans le respect du principe d'indépendance de l'avocat et implique que toute décision doit résulter d'un choix personnel et éclairé du collaborateur. Il est donc conseillé de discuter avec le collaborateur, afin d'envisager avec lui les conséquences que pourrait avoir le départ de l'associé sur sa propre situation, et d'échanger sur ses propres aspirations et perspectives, afin de trouver la solution la plus équilibrée dans l'intérêt de tous.

L'AMÉNAGEMENT DES RELATIONS CONTRACTUELLES DU COLLABORATEUR EN CAS DE DÉPART D'UN ASSOCIÉ

Le départ d'un associé peut conduire à la situation dans laquelle le cabinet est contraint d'adapter les conditions d'exécution du contrat de collaboration.

Pour anticiper cette situation, il peut être recommandé :

- de formaliser en accord avec le collaborateur les modalités de poursuite ou de cessation de sa collaboration dans un protocole de départ de l'associé ;
- d'encadrer, si nécessaire, les conditions de transfert des collaborateurs dans le protocole de départ de l'associé ;
- de prévoir, le cas échéant, des aménagements du préavis, notamment lorsque le collaborateur souhaite rejoindre l'associé partant et que le cabinet d'origine y consent. À ce titre, le cabinet peut, sous réserve de l'accord exprès du collaborateur, décider de réduire ou de dispenser celui-ci de tout ou partie de son délai de prévenance pour faciliter la continuité de son activité professionnelle.

Toutefois, ces aménagements doivent nécessairement respecter :

- la liberté de choix du collaborateur ;
- les stipulations contractuelles ;
- les règles applicables à la collaboration (notamment en matière de préavis pour les collaborateurs libéraux) ;
- et plus généralement les principes de loyauté et de bonne foi dans l'exécution des conventions.

LA DOMICILIATION

La question de la domiciliation de l'associé sortant ne fait pas l'objet d'un dispositif spécifique comparable à celui applicable en matière de collaboration.

Pour autant, elle nécessite une attention particulière dans l'organisation du départ d'un associé puisqu'elle est susceptible de générer des difficultés pratiques lorsqu'elle n'est pas anticipée, notamment du fait de l'absence de domiciliation de droit d'un avocat.

ANTICIPER LA DÉTERMINATION DU LIEU D'EXERCICE

Avant tout développement, il convient de rappeler les exigences posées par l'article 15 du RIN en matière d'exercice professionnel :

15.1 Domicile professionnel

« L'avocat doit exercer son activité professionnelle dans des conditions matérielles conformes aux usages et dans le respect des principes essentiels de la profession. Il doit aussi veiller au strict respect du secret professionnel et justifier d'une adresse électronique. »

15.2 Cabinet principal (D. n° 91-1197 du 27 nov. 1991, art. 165)

« L'avocat est inscrit au tableau du barreau dans le ressort duquel il a déclaré établir son cabinet principal.

Le cabinet principal doit répondre aux conditions générales du domicile professionnel et correspondre à un exercice effectif.

Le conseil de l'Ordre peut autoriser à titre temporaire, et pour la durée qu'il fixe, l'avocat à se domicilier soit au sein de locaux affectés par l'Ordre, soit dans les locaux du cabinet d'un autre avocat dans le ressort du même barreau. La convention écrite relative à une telle domiciliation fixe les modalités de la mise à disposition de locaux et les conditions de transmission des courriers et communications destinés à l'avocat. Elle doit être préalablement approuvée par le conseil de l'Ordre. »

L'avocat domicilié doit communiquer au conseil de l'Ordre l'adresse de son domicile privé.

Conformément à ces dispositions, l'inscription au tableau de l'Ordre d'un avocat suppose donc que celui-ci dispose d'un lieu d'exercice professionnel effectif dans le ressort du barreau auprès duquel il sollicite son inscription.

Dans ce contexte, il appartient à l'associé sortant d'anticiper, en amont de son départ, les modalités de poursuite de son activité et, en particulier, son nouveau domicile professionnel.

Cette condition est essentielle afin d'éviter toute période de vacance de domiciliation incompatible avec les exigences déontologiques de la profession.

L'ABSENCE DE DOMICILIATION DE DROIT AU SEIN DU CABINET QUITTÉ

Contrairement au régime applicable au collaborateur, aucun mécanisme de domiciliation temporaire de plein droit n'est prévu en cas de départ d'un associé.

En conséquence, le maintien d'une domiciliation au sein du cabinet quitté ne peut résulter que d'un accord entre les parties dans le cadre d'une domiciliation conventionnelle conforme aux règles de droit commun.

En pratique, deux situations s'opposent :

- lorsque la séparation intervient dans un contexte apaisé : les parties peuvent organiser, à titre transitoire, une domiciliation au sein du cabinet en définissant les modalités de celle-ci (notamment s'agissant des correspondances) ;
- lorsque la séparation des associés est conflictuelle : le maintien d'une domiciliation au sein du cabinet quitté apparaît inopportun dans la mesure où il serait susceptible d'entretenir les tensions entre associés (notamment s'agissant du traitement des correspondances et des relations avec la clientèle).

En sus de la question de la domiciliation, une attention particulière doit être portée au traitement des correspondances adressées à l'associé sortant.

À cet égard :

- le cabinet quitté doit assurer la transmission diligente des correspondances destinées à l'associé sortant à sa nouvelle adresse professionnelle, dès lors qu'elle est connue ;
- corrélativement, l'associé sortant doit veiller à organiser, dès son départ, la continuité de la réception de son courrier (notamment par la mise en place d'un service de réexpédition postale) ;
- pour le courrier électronique, les parties peuvent convenir d'une réponse automatique selon les indications mentionnées au paragraphe mentionnées dans la partie "Les correspondances et les courriels" (p. 31-32).

Cette organisation est essentielle afin d'éviter toute perte d'information, tout retard dans le traitement des dossiers et, plus largement, tout risque de manquement aux principes essentiels de la profession.

LES COMPTES CARPA

L'utilisation d'un sous-compte CARPA étant liée à l'exercice de la profession, le terme « retrait » doit au cas particulier être entendu comme la situation de l'associé qui cesse d'exercer sa profession au sein de la société, le fait qu'il conserve ou non des droits sociaux étant à cet égard indifférent.

Les sous-comptes CARPA sont ouverts au nom de la structure d'exercice, avec une exception pour les associations (AARPI), pour lesquelles deux formules peuvent être utilisées selon les CARPA : soit un sous-compte unique est ouvert au nom de l'association comme pour les sociétés, soit il existe autant de sous-comptes que de membres.

La technologie e-MDF implique que l'accès au site opérationnel est structurellement lié à l'usage de la clé RPVA, chaque avocat étant titulaire d'une seule clé nominative qui intègre les données relatives à ses conditions d'exercice et aux fonctionnalités qu'il est autorisé à utiliser. C'est donc la clé RPVA qui permet à l'avocat d'effectuer des opérations de maniement de fonds sur le sous-compte de la structure dont il est associé.

Dans le cas particulier des associations dans lesquelles chaque membre est titulaire d'un sous-compte individuel, son retrait n'entraîne aucune conséquence, les affaires suivies par lui étant déjà identifiées à son nom et accessibles au moyen de sa clé RPVA.

Dans le cas général qui est celui des sociétés (SCP – SEL) et des associations ayant un sous-compte unique, le départ d'un associé n'a aucune conséquence sur le fonctionnement du sous-compte de la structure.

Pour l'avocat retrayant ou ayant cessé son activité, la déclaration à l'Ordre de son départ entraîne la modification des données contenues dans sa clé RPVA et notamment la révocation de son accès au sous-compte CARPA de la structure qu'il quitte et son rattachement au sous-compte de sa nouvelle structure s'il rejoint une société existante.

S'il opte pour un exercice individuel ou décide de constituer une nouvelle société ou association, il devra demander l'ouverture d'un nouveau sous-compte à son nom ou au nom de sa nouvelle structure.

S'agissant des dossiers des clients qui feront le choix de suivre l'avocat sortant, si celui-ci décide de poursuivre l'exercice de la profession sous un autre statut, il conviendra d'établir contradictoirement au moment du départ de l'associé la liste des sous-comptes ouverts dans les affaires qui seront poursuivies par lui ou reprises par sa nouvelle structure.

La transmission de cette liste à la CARPA conduira celle-ci à transférer ces affaires sur le nouveau sous-compte utilisé par l'avocat sortant, le transfert s'effectuant avec la reprise de l'historique des opérations antérieures.



LE CONSEIL NATIONAL DES BARREAUX EST À VOTRE ÉCOUTE

Par téléphone au **01 53 30 85 60**

de 8 h 30 à 19 h 00

Par courrier électronique :

cnb@cnb.avocat.fr

Sur les réseaux sociaux



Au siège

180 boulevard Haussmann - 75008 Paris