

ESSEC

CENTRE
DE RECHERCHE
RESEARCH CENTER

DOCUMENTS DE RECHERCHE
WORKING PAPERS

- DR-03006 -

CONFLIT D'INTERET ECONOMIQUE
ENTRE AVOCATS ET CLIENTS :
LA QUESTION DES HONORAIRES

Alain Lempereur *
et Mathieu Scodellaro **

Mars 2003

* Alain Pekar Lempereur est professeur à l'ESSEC et directeur de l'Institut de Recherche et d'Enseignement sur la Négociation en Europe (Iréné), Avenue Bernard Hirsch BP105, 95 021 Cergy Pontoise Cédex, France

** Mathieu Scodellaro est assistant de recherche auprès d'Essec Iréné.

RESUME : Dans la continuité de la littérature sur l'agent, la relation entre avocat et client n'échappe pas au risque de conflits d'intérêts. Ce texte redéfinit au sens large la nature de ce conflit et l'associe à une source importante de tension, les honoraires. Nous étudions trois grands types de facturation : les honoraires conditionnels, horaires et alternatifs. Outre la structure de ces facturations, nous examinons leur influence sur ce conflit latent et nous proposons quelques pistes pour une meilleure gestion et prévention des tensions.

MOTS CLES :

Question de l'agent

Tension mandant/mandataire

Avocat

Conflit d'intérêts

Gestion des tensions

Honoraires

Honoraires conditionnels

Facturation horaire

Facturations alternatives

ABSTRACT : In the line of the agency question, the lawyer/client relationship cannot escape the risk of conflict of interests. This text broadly redefines the nature of this conflict, and links it to an important source of tension, i.e. fees. We study three types of billing : contingency fees, hourly, and alternative billing. Besides billing structures, we examine their influence on this latent conflict, and propose a few ways of managing and preventing tensions.

KEYWORDS :

Agency question

Principal/agent tension

Lawyer

Conflict of interests

Tension management

Billing structure

Contingency fees

Hourly billing

Alternative billing

INTRODUCTION

Comme tout mandataire, l'avocat est sujet à des tensions dans son rapport à son mandant.¹ Mais il y a tension mineure sans portée réelle et tension majeure qui met en péril un exercice légitime du mandat. Dans le cadre de cet article, nous n'évoquerons pas les tensions anodines qui portent sur de petites incompréhensions entre avocats et clients, mais plutôt des tensions susceptibles de compromettre les intérêts du client. Nous nous concentrerons sur le cœur des tensions, définies comme conflits d'intérêts entre avocats et clients. La situation avocat/client est bien entendu encadrée, comme pour toutes les professions juridiques, par des dispositions régissant notamment leur déontologie et visant à prévenir et sanctionner les conflits d'intérêts. L'avocat se trouve en situation à risque, chaque fois que, comme le traduit par exemple le règlement intérieur du barreau de Paris sur le conflit d'intérêts, «*dans la fonction de conseil (...), l'avocat qui a l'obligation de donner une information complète, loyale et sans réserve à ses clients ne peut mener sa mission sans compromettre (...) les intérêts d'une ou plusieurs parties*² ». Mais l'objectif de notre texte, dans une première partie, vise à élargir la conception traditionnelle du conflit d'intérêts, tel qu'il a été parfois défini par le droit positif et les règles déontologiques. Ensuite nous mettrons en œuvre une analyse économique des rapports directs entre un avocat et son client pour aborder la question de structuration des honoraires.

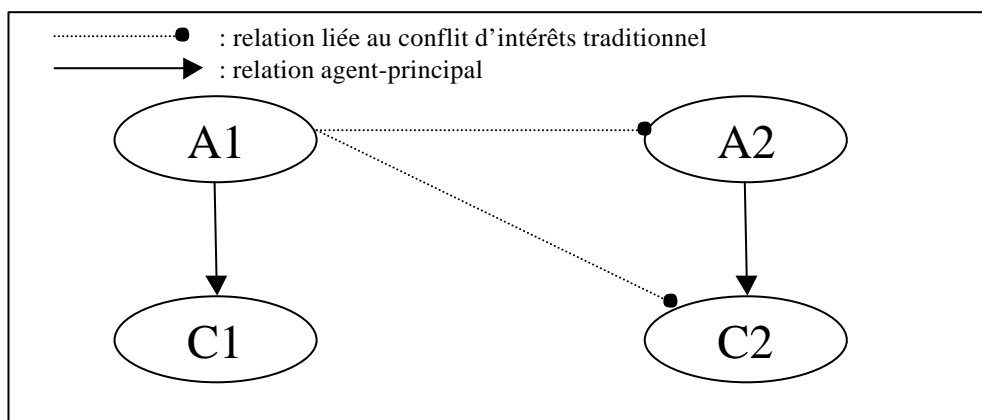
*

¹ Cette tension n'est pas propre aux relations entre l'avocat et son client, elle se retrouve dans toute relation d'agent (*agency*), lorsqu'une personne, le «principal», en engage une autre, «l'agent», en vue de lui faire exécuter une tâche (gestion de société, transaction immobilière, résolution d'un litige, etc.). Voir notamment R. Mnookin et L. Susskind. (eds), *Negotiating on behalf of others: Advice to lawyers, business executives, sports agents, diplomats, politicians and everybody else*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 1999.

² Art 4.2 Règlement Intérieur du Barreau de Paris intégrant l'ensemble des dispositions du règlement intérieur harmonisé. La suite de l'article évoque les conflits d'intérêts pouvant surgir dans le cadre d'une mission de représentation.

I/ DEFINIR LE CONFLIT D'INTERETS ENTRE AVOCATS ET CLIENTS

Pour saisir le conflit d'intérêts dans toute son extension, partons du schéma simple suivant. Sont en présence, d'un côté de la table, un avocat (A1) et son client (C1), et de l'autre, un second avocat (A2) et son client (C2). Dans une conception élargie, le conflit d'intérêts ne vise pas seulement les rapports horizontaux ou obliques qu'un avocat peut entretenir d'un côté à l'autre de la table, mais aussi les rapports verticaux qui concernent chaque côté de la table.



A/ Conception traditionnelle du conflits indirect d'intérêts

Dans le schéma, la définition traditionnelle du conflit d'intérêts s'intéresse au cas particulier des *liens obliques ou horizontaux* qui peuvent unir A1 à une personne autre que son client. Classiquement, il y a conflit d'intérêts lorsque l'avocat, dans son travail de représentation ou de conseil, sert – ou peut être amené à servir – des intérêts extérieurs à ceux de son client, du fait d'une relation plus ou moins cachée avec un tiers à la relation de mandat. Ce qui est dénoncé est un lien non déclaré de type A1/A2 ou A1/C2 qui, en raison de sa prégnance, compromet une représentation de qualité du client déclaré C1. Le « tiers » A2 ou C2 s'interpose dans la relation A1/C1 et augmente le risque d'allégeance indirecte potentielle de A1 à A2 ou C2. Cette double représentation, avec une simulation de l'une vue comme unique et primordiale (l'officielle vis-à-vis de C1) et une réalité de l'autre vécue comme essentielle, mais non dite (l'implicite vis-à-vis d'A2 ou de C2), comporte le risque d'un dysfonctionnement grave de la relation directe entre un avocat (A1) et son client (C1). Ainsi, le règlement intérieur du Barreau de Paris interdit-il à l'avocat d'être *« de conseil, le défenseur*

Conflit d'intérêt économique entre avocats et clients

*ou le représentant de plusieurs parties dans une même affaire s'il y a conflit entre leurs intérêts ou, sauf accord des parties, s'il existe un risque sérieux d'un tel conflit³ ». En somme, il y a *conflit d'intérêts avéré ou potentiel* dans la mesure où l'avocat A1 a « partie liée » aux intérêts de l'autre avocat A2 ou son client C2. Il suffit qu'il y ait suspicion d'un tel conflit pour que la représentation soit interdite et que le mandat et ses effets puissent être annulés.*

Cependant, sans le savoir, cette définition limite la portée des conflits d'intérêts à la partie émergée de l'iceberg. Le problème pour un avocat n'est pas uniquement lié au risque « externe » de défendre plusieurs personnes à la fois et donc aucune, ou l'une en particulier au dépens de l'autre ; il est aussi lié au fait qu'une personne « agent », l'avocat en l'occurrence, représente son client, mais aussi lui-même. Ce risque est interne et plus sournois, il est directement associé à la relation de mandat, dans laquelle il est toujours possible qu'un mandataire néglige les intérêts de son mandant et finisse par ne servir que les siens.

B/ Conception complémentaire du conflit direct d'intérêts : Le cas des mandataires sociaux

Le conflit d'intérêts n'a en effet nul besoin d'un tiers pour survenir dans toute son étendue ; il n'est pas forcément extérieur au mandat, mais inhérent à la qualité de mandataire et à sa relation directe avec son mandant. Cette situation de conflit dans une relation de mandat n'est pas nouvelle et le droit s'en préoccupe pour des mandataires sociaux par exemple. Ainsi est-elle envisagée pour couvrir la situation des *administrateurs* ou *gérants de sociétés* qui peuvent se retrouver en conflit d'intérêts dans leurs rapports avec les propriétaires de la société qu'ils dirigent. Qu'est-ce qu'en effet que l'abus de biens sociaux, sinon l'utilisation à des fins d'intérêt personnel des biens d'une société, sans intervention nécessaire de tiers et au détriment des intérêts de la société ? Le conflit d'intérêt est direct. La sanction de la confusion illicite du patrimoine personnel et social n'est rien d'autre que l'extension en droit des sociétés de la nécessité de limiter les conflits d'intérêts, quelle qu'en soit l'origine.

³ Art. 4.1 Règlement intérieur du Barreau de Paris.

En bref, il y a conflit d'intérêts chaque fois qu'une décision d'un dirigeant sera prise dans la poursuite d'un intérêt entrant en contradiction avec celui de la société⁴. Pour résoudre ce conflit, le législateur met en place un standard de résolution qu'est l'intérêt social. En droit des sociétés, la notion de conflits d'intérêts, liée à l'exercice illicite des mandats sociaux, capture donc une réalité très large. L'intégralité des conflits d'intérêts est ici appréhendée et mérite de servir de modèle pour comprendre d'autres relations de mandat, y compris celle entre l'avocat et son client où n'ont souvent été visées que les tensions extérieures à la relation. Il conviendrait d'accréditer une définition plus large des conflits d'intérêts entre avocats et clients, qui viseraient toute situation où les actions ou omissions de l'avocat entrent en contradiction avec l'intérêt de son client. Pour saisir cette réalité, nous examinerons ces tensions inhérentes à la relation client/avocat et plus particulièrement celles mettant en cause l'intérêt pécuniaire de ce dernier. Cet intérêt est le plus souvent lié au calcul des honoraires.

C/ La montée des tensions financières entre avocats et clients, facteur de conflits d'intérêts

Il est loin le temps où la relation entre l'avocat et son client n'était qu'une relation entre gentilshommes, où, comme le concevait le déontologue de l'Ancien Régime Camus, l'honoraire était «*un don spontané de la reconnaissance du client*⁵». Qui se souvient qu'à la fin du XVIII^e siècle l'avocat ne pouvait intenter d'action en paiement d'honoraires contre son client ? L'avocat est devenu un professionnel à part entière et à ce titre bénéficie d'une rémunération. Toutefois, si considérer les honoraires comme la rémunération d'un travail ne pose aucun problème, leur fixation à un niveau et suivant une méthode acceptable, à la fois pour le client et son avocat, demeure un défi. Une mauvaise gestion de ce défi contribue à des tensions entre l'avocat et son client, qui, de simples malentendus ou expressions de mauvaise humeur, peuvent dégénérer en conflit d'intérêts. Parce que ces tensions sont potentiellement dommageables au statut des avocats et à la reconnaissance de leur rôle légitime dans la résolution des différends, il faut en connaître l'origine et tenter de les maîtriser au mieux, pour limiter le risque de conflits d'intérêts ingérables.

⁴ Voir à ce sujet D. Schmidt, *Les conflits d'intérêts dans la société anonyme*, Pratique des affaires, Joly, 1999 ; M. Scodellaro, *Les conflits d'intérêts en droit français et dans les pays de common law*, Mémoire de DEA Droit des contrats, Université Lille 2, 2002.

La tension liée aux honoraires s'est surtout développée depuis que les liens unissant l'avocat à son client sont passés d'une *nature relationnelle* à une *nature transactionnelle*. Pendant longtemps la relation client-avocat a été marquée par la stabilité et non par la rentabilité. Des relations de dix ou vingt ans n'étaient pas rares. Les clients importants, comme le note un juriste américain, trouvaient l'idée de faire jouer la concurrence pour trouver d'autres avocats ou encore de diviser leurs tâches juridiques entre plusieurs cabinets inacceptable⁶. Les services juridiques des entreprises étaient peu développés et la résolution du contentieux intra- ou inter-entreprises reposait surtout sur leurs avocats. Un cabinet d'avocat se voyait confier toutes les affaires juridiques de l'entreprise, ordinaires ou extraordinaires. Les affaires courantes occupant la plupart de l'activité du cabinet, une spécialisation n'était pas forcément nécessaire non plus. Néanmoins le marché a évolué : de dominé par les « vendeurs », les avocats, il l'est devenu par les « acheteurs », les clients. Cette évolution peut s'expliquer par le développement d'une double concurrence pour l'avocat.

Tout d'abord, une *concurrence interne, entre avocats*, s'est développée. On peut expliquer cette évolution par la multiplication du nombre des avocats⁷. Si l'augmentation du nombre d'étudiants en facultés de droit ou la fusion avec la profession de conseils juridiques expliquent l'augmentation des effectifs, un facteur endogène à la profession retient aussi l'attention. Des universitaires américains⁸ ont noté l'influence du ratio associés/collaborateurs pour expliquer l'augmentation de la taille des cabinets et l'exacerbation, en résultant, de la concurrence entre eux. Selon cette analyse les cabinets d'avocats tirent un profit de chaque collaborateur en lui versant un salaire inférieur à ce qu'il rapporte au cabinet. Les associés quant à eux, en nombre plus restreint et donc ne pouvant facturer qu'un nombre d'heures limité, ne peuvent dégager par eux-mêmes suffisamment de profit pour justifier leur salaire. Dans la plupart des cas, le revenu des associés est réalisé par les profits générés par les

⁵ In J. Hamelin et A. Damien, *Les règles de la profession d'avocat*, Dalloz, 2000⁹, p. 376.

⁶ James W. Jones, "The challenge of change: The practice of law in the year 2000", *Vanderbilt Law Review*, n°41, p. 683 (1988).

⁷ Sur la période 1996-2002, le nombre d'avocats inscrits au tableau et sur la liste des stages des barreaux est passé de 32049 à 39454, soit une augmentation d'un peu plus de 19% (Source : Ministère de la Justice, D.A.C.S., Cellule Etudes, "Statistiques sur la profession d'avocat ; situation au 2 janvier 2002").

⁸ M. Galanter et T. Palay, *Tournament of lawyers: The transformation of the big law firm*, University of Chicago Press, 1991.

collaborateurs (facturant de nombreuses heures, mais ne coûtant qu'une faible rémunération au cabinet). Ainsi, pour maintenir cette structure, pour chaque collaborateur promu associé, le cabinet, pour préserver le profit par associé, doit engager suffisamment de nouveaux collaborateurs. Un cabinet efficace adopte alors une structure pyramidale où le capital humain est utilisé comme effet de levier. Les jeunes collaborateurs servent à facturer un grand nombre d'heures de travail, alors que les plus anciens doivent s'employer à développer la clientèle et à administrer le cabinet⁹. Cette combinaison de facteurs contribue à l'inflation des honoraires.

Aussi, avec l'augmentation du nombre d'avocats diminue la valeur individuelle de leur service. La situation de pression financière sur les avocats s'est aggravée avec le développement des *services juridiques des entreprises*. Ce second type de concurrence, externe, agit comme filtre des problèmes juridiques courants des entreprises, utilisant les techniques de négociation pour résoudre par une transaction la plupart des différends. Ces juristes d'entreprise¹⁰ sont aussi tentés par la *médiation*, interne ou externe à l'entreprise, pour réduire encore le nombre d'affaires contentieuses à porter devant le tribunal, avec l'aide des avocats. Dans ce contexte, les avocats n'héritent plus que des affaires les plus complexes, nécessitant des ressources et du temps dont la mise en œuvre est trop onéreuse pour les entreprises. Pour chaque affaire, les dirigeants de l'entreprise prendront une décision en opportunité afin de décider si l'affaire est confiée au service juridique (gestion interne) ou au cabinet (gestion externalisée).

La concurrence, interne ou externe, que subissent les avocats explique en grande partie la tension financière entre avocats et clients. En outre, les clients sont sensibilisés aux questions de coût et plus prompts à contester les honoraires pratiqués. La renommée du cabinet, l'expérience de ses avocats, leur spécialité justifient un honoraire élevé, mais conscients de la concurrence, les cabinets ont une marge limitée pour augmenter le taux horaire. C'est là que se situe le principale facteur de tension entre le client et son avocat. Ce dernier est tiraillé entre son désir légitime de facturer le maximum d'heures à un coût le plus élevé possible et le souci de servir au mieux les intérêts de son client, y compris dans son

⁹ Mark C. Scott, *The intellect industry, profiting and learning from professional service firms*, John Wiley & son Ltd, 1998.

¹⁰ L'AFJE (Association française des juristes d'entreprise) a ainsi lancé une étude visant à mesurer l'intérêt des entreprises à développer la médiation.

souhait de payer le moins d'honoraires possible¹¹. Le marché agit toutefois comme régulateur pour éviter les conflits d'intérêts. Si l'avocat se laissait aller à une facturation excessive, il courrait le risque de perdre ses clients. Si les clients, quant à eux, ne pensaient qu'à réduire les honoraires de leurs avocats, ils ne pourraient plus s'offrir le service des meilleurs.

*

II/ COMPLEXIFIER LA STRUCTURATION DES HONORAIRES POUR MIEUX PREVENIR LES CONFLITS D'INTERET

Mais le marché, s'il corrige les extrêmes, en faisant perdre des clients aux avocats trop voraces et en faisant perdre des affaires aux clients trop pingres, ne résout pas tout. Il faut aussi voir si certaines méthodes de structuration d'honoraires ne comporteraient pas parfois des effets pervers qui, au lieu de limiter les conflits d'intérêts, les attiseraient, et si, à l'inverse, le choix de telle ou telle méthode n'aurait pas des effets bénéfiques. Dans les paragraphes suivants, nous passerons en revue différentes méthodes de fixation d'honoraires et leur influence sur l'intensité de la tension entre l'avocat et son client. Il est important de dégager les solutions créatrices de valeur, c'est-à-dire les solutions qui comparées à celles retenues en général dans la relation client/avocat sont plus avantageuses pour les deux parties ou qui, au minimum, dote mieux une partie sans entamer la part de l'autre¹². Nous nous intéresserons d'abord à la méthode de rémunération la plus controversée en droit français, les honoraires conditionnels, puis à la méthode la plus usitée, la facturation horaire, et enfin aux méthodes de rémunération dites «alternatives».

¹¹ Au-delà du montant, c'est aussi la prévisibilité des honoraires qui est essentielle. Un auteur n'écrivait-il pas que «l'éthique de l'honoraire c'est sa prévision plus que son montant» (B. Boccara, "L'honoraire de l'avocat et la législation du pacte de succès", *Gaz. Pal.* 1991.2, Doct. 639). Comme la plupart des clients réussissent en affaires par la prévision et le contrôle des coûts, ils comprennent mal les difficultés d'estimer les honoraires.

¹² Voir sur cette question en matière de négociation : Robert H. Mnookin et Alain Pekar Lempereur, *La gestion des tensions dans la négociation*, Paris-Cergy : ESSEC IRENE & Centre de Recherche, DR20020, 2002 ; à paraître dans *Dalloz, Le Recueil*.

A/ Les honoraires conditionnels

Interdite par la loi¹³, cette méthode de rémunération consiste à fixer exclusivement les honoraires à un pourcentage de la somme accordée par le tribunal¹⁴. Si cette convention est réputée non-écrite, sa nullité est toutefois écartée dès lors que le résultat n'est pas l'élément exclusif de la détermination des honoraires. L'honoraire étant la rémunération du travail fourni mais aussi du service rendu, un pacte de succès, préalablement conclu au prononcé du jugement¹⁵, peut stipuler un supplément de rémunération si le client est pleinement satisfait du résultat obtenu¹⁶. Cette dernière méthode de rémunération ne posera aucun problème éthique, car elle vient récompenser un résultat dont l'ampleur dépasse ce qu'un pronostic mesuré laissait attendre¹⁷. Toutefois cette convention peut excéder l'honoraire principal convenu entre les parties et constituer, ainsi, l'élément principal de la rémunération¹⁸.

Ce type de convention n'est néanmoins pas sans inconvénient. En effet, l'avocat ne sera pas nécessairement incité à prendre le temps nécessaire pour terminer le litige au mieux de l'intérêt d'un client, ni à maximiser le montant obtenu à son profit. L'exemple suivant l'illustre. Contrairement à son client, l'avocat dispose d'un portefeuille d'affaires et de l'opportunité d'en acquérir d'autres. La décision de poursuivre une affaire est donc une décision d'opportunité. Ainsi en transigeant aujourd'hui à hauteur de 100 000 € plutôt que de continuer à négocier pendant deux mois supplémentaires avec l'espoir de conclure à 150 000 € l'avocat peut estimer qu'en libérant son temps pour d'autres affaires, il touchera plus avec

¹³ Art. 10 L. 31 décembre 1971.

¹⁴ Une opinion courante veut que cette méthode soit essentiellement employée aux Etats-Unis. Néanmoins si elle était majoritaire dans les années 60, elle n'est plus aujourd'hui employée que par 3% des cabinets comme méthode dominante de rémunération (Donald C. Massey & Christopher A. D'Amour, "The ethical considerations of alternative fee billing", *Southern University Law Review* n°28, p.111, 2001).

¹⁵ Cass. 1er civ., 3 mars 1998, *Gaz. Pal.* 11 juillet 1998, p. 19, note A. Damien ; *JCP* 8 avril 1998, p. 697, note R. Martin.

¹⁶ Art 10 L. 31 décembre 1971 dispose qu' «est licite la convention qui, outre la rémunération des prestations effectuées prévoit la fixation d'un honoraire complémentaire en fonction du résultat obtenu et du service rendu. »

¹⁷ Cass. 1er civ., 9 mai 1996, *Gaz. Pal.* 19 sept. 1996, p. 22, note A. Damien. La Cour de cassation se prononçait, ici, sur l'article 10 L. 31 décembre 1971 avant sa modification par la loi du 10 juillet 1991. Toutefois cette modification ne semble pas avoir infléchi la jurisprudence sur ce point.

¹⁸ Cass. 1er civ., 10 juillet 1995, *JCP* 1995, II, 22557, note R. Martin.

d'autres clients que les 50 000 € additionnels¹⁹. Bien évidemment le client doit donner son consentement à la conclusion du litige mais a-t-il toujours la compétence pour évaluer la compensation proposée²⁰ ? En obtenant une somme relativement faible, l'avocat posera un repère, un point d'ancrage, pour les affaires similaires se présentant dans le futur. Mais ce faisant, l'avocat maximisera son profit à court terme mais minorera son profit à long terme.

Ce système comporte toutefois de nombreux cas où l'incitation pour l'avocat est de maximiser *maintenant* la valeur acquise pour le client, tout en minimisant le temps et les ressources qui seraient inutilement passés sur une affaire en procédures judiciaires. Posons les trois hypothèses suivantes : 1) l'avocat a déjà dépensé l'équivalent de 100 000 € en frais de représentation, 2) il a évalué qu'un tribunal accorderait dans deux ans à son client un montant de compensation équivalent à 500 000 € d'aujourd'hui et 3) une dépense supplémentaire équivalente à 100 000 € en frais de procédure et d'avocats serait nécessaire pour amener l'affaire devant le tribunal et y représenter le client efficacement. Dans ce contexte, si l'avocat est payé en facturation horaire, la *prestation finale de l'avocat* est évaluable à 200 000 € et l'attente pour le client est de récupérer une *valeur nette* de 300 000 € (500 000 € - 200 000 €). Compte tenu de cette hypothèse, il est plus avantageux et pour l'avocat et pour son client d'accepter dès maintenant, sans attendre, par exemple tout montant de transaction supérieur à 400 000 €. Prenons deux cas :

- A 400 000 €, le client pourrait recevoir ses 300 000 € attendus et l'avocat ses 100 000 € déjà prestés. L'avocat peut en outre être incité à obtenir une compensation supérieure par la négociation.
- Tout excédent « négocié » par l'avocat en plus des 400 000 € pourrait par exemple être réparti entre l'avocat et son client en pourcentage de 50 % versé en plus à l'un et à l'autre. Si l'avocat obtient par exemple 450 000 € le client pourrait recevoir 425 000 € et l'avocat 125 000 € sans devoir justifier en travail horaire les 25 000 € supplémentaires.

Dans ce second cas d'espèce, on voit clairement que ce mécanisme de compensation fondé sur le résultat n'est pas un obstacle, ni pour l'avocat, ni pour le client à une stratégie juridique de résolution amiable du conflit. Nous verrons que cette dernière stratégie est beaucoup moins encouragée par une facturation à l'heure.

¹⁹ Lynn A. Baker, "Facts about fees: Lessons for legal ethics", *Texas Law Review* n°80, p. 1985, 2002.

Les honoraires conditionnels possèdent donc des avantages significatifs au profit des clients et des avocats, mais aussi d'une bonne administration de la justice dans son ensemble. A la différence d'autres systèmes de facturation, ils facilitent l'accès aux modes amiables ou judiciaires de règlement des conflits pour des personnes aux ressources limitées, qui peuvent faire appel à de meilleurs avocats pour des litiges à forte chance de succès. Le système français propose une alternative à ce type de pacte à travers l'aide juridictionnelle, mais cet accès des indigents à la justice, par la faible rémunération qu'il prévoit, est loin de permettre une représentation par les meilleurs avocats. A l'inverse, les pactes de succès barrent la route à des affaires peu sérieuses susceptibles d'encombrer le système judiciaire.

Pourquoi dès lors, à la différence des pays anglo-saxons, ces réticences du système judiciaire français à accepter dans tout son potentiel les pactes *de quota litis* ? Les raisons sont fondamentalement liées à la vision du métier d'avocat. L'avocat en France a des devoirs envers son client, mais aussi envers le reste de ses confrères. Au sein de la profession, ce pacte est considéré comme attentatoire à l'indépendance de l'avocat, faisant de celui-ci un simple partenaire commercial de son client. La crainte majeure est une atteinte à la dignité du barreau. Les avocats américains sont aussi inquiets face à l'aspect spéculatif de ce mode de rémunération. Il reste que le bilan économique et social de cette méthode, décrit ci-dessus, est loin d'être négligeable. Tous ces arguments, mixtes, poussent plutôt à dépasser une interdiction idéologique de principe et à lui préférer une acceptation sous contrôle.

B/ La facturation à l'heure

Dans ce système de rémunération, l'avocat peut être tenté d'accepter des affaires qui n'ont aucune chance d'aboutir, à privilégier le volume à la qualité, ce qui n'encourage pas à travailler vite. Contrairement aux mécanismes d'honoraires conditionnels, l'avocat n'a pas à effectuer d'arbitrage entre différentes affaires et est plutôt enclin à privilégier des procédures longues, puisque plus l'affaire dure, plus le compteur tourne. Le conflit d'intérêt économique

²⁰ En outre, comme nous l'avons précisé précédemment, ce genre de pacte de succès n'est valable qu'en cas de réussite exceptionnelle, le client est supposé être déjà satisfait. Toutefois il n'y aura pas maximalisation de la valeur pour le client.

est patent avec le client, qui, lui, préfère en finir vite, à moindres frais, avec la stratégie la plus efficace, dans des conditions où il a des chances de gagner.

Supposons que l'avocat facture le même taux horaire pour chacun de ses clients, le temps passé sur une affaire génère autant de revenu que celui passé sur une autre. Puisque la rémunération n'est pas liée au montant de la somme obtenue pour le compte du client, le problème d'agence ne sera pas lié au montant, mais à la vitesse avec laquelle apporter une conclusion à l'affaire²¹. L'avocat sera tenté d'employer plus de personnel pour facturer le maximum d'heures, sans que celui-ci soit le plus qualifié. De même, il ne sera pas incité à utiliser les méthodes de recherches modernes mais au contraire à multiplier les démarches et recherches inutiles. Dès lors, la facturation horaire est tout aussi intrinsèquement porteuse de conflit d'intérêts que les pactes *de quota litis*. Le client veut que son affaire soit résolue aussi vite que possible et de la façon la moins onéreuse. L'intérêt de l'avocat est tout autre. Il pourra tirer profit d'un travail improductif. Paradoxalement, dans ce système, un avocat inefficace tirera un plus grand profit d'une affaire qu'un avocat travaillant vite et bien.

Néanmoins, là aussi le marché opère : un avocat inefficace verra sa réputation remise en cause et perdra de plus en plus de clients, sans en gagner beaucoup. Le marché est concurrentiel et les informations s'y propagent. Malheureusement, le client qui recourt peu à un avocat aura plus de probabilité de tomber sur un avocat incompetent que les autres, puisqu'il lui sera plus difficile d'apprécier sa réputation.

Finalement, la facturation horaire est créatrice d'anomalie en ce qu'elle peut entraîner une différence de volume entre deux clients pour une affaire identique ayant la même issue. Si une situation nouvelle se présente à un avocat, elle exigera un certain nombre d'heures de recherches pour analyser le problème et pour lui trouver une solution adéquate. Si par la suite un second client vient trouver le même avocat pour une affaire similaire, l'expérience acquise par cet avocat lui permettra de passer moins d'heures à résoudre cette affaire, avec une facture logiquement moins élevée. Un avocat spécialisé comprend très vite que, comme il n'a pas à rechercher à nouveau les éléments de réponse, il devra trouver le moyen de maintenir son niveau d'honoraires à un niveau approprié. Sans pouvoir légalement gonfler son nombre d'heures, il sera obligé d'augmenter le montant horaire de ses honoraires.

²¹ Indépendamment de la vitesse à laquelle la justice rendra une décision.

Se pose enfin le problème du contrôle des heures effectuées. La difficulté provient du fait qu'aucun moyen objectif précis n'existe pour mesurer le temps passé par un avocat sur une tâche particulière. Les autorités réglementaires devraient donc se montrer aussi, voire plus prudentes que pour les pactes de succès. En effet, ces derniers n'entraînent qu'un paiement subordonné à la réussite avérée de l'avocat. Au moins, le client ne supportera aucun frais si la procédure échoue ; la situation est fort différente dans un système de structuration d'honoraires à l'heure, où les tensions sont maximales et les risques à charge du seul client.

C/ Les méthodes de facturation dites « alternatives »

Ces méthodes sont qualifiées d'alternatives en ce qu'elles s'éloignent de la principale méthode de rémunération qu'est la facturation horaire et accessoirement des pactes de succès. La pratique récente, tant en France qu'aux Etats-Unis²², a vu se développer ce genre de facturation pour remédier à *l'imprévisibilité* liée aux facturations à l'heure, mais aussi à certains effets pervers de celles au résultat. Ce type de rémunération peut aussi répondre aux attentes des avocats. En effet, à l'heure où la recherche fondée sur des technologies de pointe joue un rôle croissant, une facturation basée sur le temps passé par l'avocat sur une affaire, plutôt que sur la valeur du service rendu, peut ne pas récompenser suffisamment les avocats dans leurs investissements pour perfectionner, développer et mettre à jour leur base de données et plus généralement valoriser toute la propriété intellectuelle de leur cabinet.

- Intéressons-nous, tout d'abord, aux ***honoraires fixes***. L'avocat demande à son client une somme fixe nonobstant le nombre d'heures passées sur l'affaire ou l'éventuel succès. Ce type de facturation sera surtout utilisé pour les travaux routiniers ou représentant un volume important, mais consistant toujours en la même tâche. Il a l'avantage de répondre à l'une des principales attentes du client : la prévisibilité de ses dépenses. Ces honoraires fixes réduiront aussi les contestations possibles puisque le client connaît, théoriquement, le coût de son affaire. Cette méthode incite l'avocat à être particulièrement performant dans les travaux routiniers ou répétitifs et à développer des systèmes, des processus lui

²² Voir à ce propos "The committee on Lawyer business ethics: Business and ethics implications of alternative billings practices", *Business Lawyer* n°54, p.175, 1998.

permettant de passer le moins de temps possible sur un type d'affaire déjà traité dans le passé. Cette systématisation du travail a toutefois l'inconvénient de ne pas inciter l'avocat à apporter toute la personnalisation nécessaire au bon traitement d'une affaire.

- Une autre méthode se rapproche, sur la forme, des honoraires fixes : c'est la méthode de l'**honaire fixe relatif**. Cette méthode est dite relative en ce que l'avocat toucherait un honoraire fixe qui serait fonction, non pas du résultat obtenu, mais du montant des sommes en jeu. Un conflit qui porte sur une somme de 100 000 € serait dix fois plus rémunéré qu'un conflit portant sur une somme de 10 000 €. Cette méthode, qui s'inspire de celle parfois utilisée par les experts ou les médiateurs, a pour mérite de résoudre certains problèmes liés à la prévisibilité des honoraires et à la complexité d'une affaire souvent croissante par rapport à son montant. Néanmoins, si l'on comprend que l'on ne puisse pas faire dépendre la rémunération d'un médiateur du montant finalement attribué à une des parties, la situation est bien différente pour un avocat qui doit être incité financièrement. Accorder à l'avocat, d'avance, une somme fixe, risque de le couper complètement de cette fonction partisane qui est la sienne, voire l'inciter à ne rien faire, puisque de toute façon un « fixe » lui est dédié.
- Une autre méthode souvent peu utilisée en France est la **facturation à l'heure avec un taux variable**. Elle consiste à appliquer un taux horaire relativement faible avec une augmentation de ce taux en cas de succès²³. Economiquement, cette méthode équivaut à un pacte de succès, mais elle est moins risquée pour le client. Elle peut être analysée comme une combinaison d'une facturation à l'heure, avec un facteur de valorisation en fin de processus.
- La **facturation avec un fixe d'honoraires, complété par un variable de résultat**. Elle consiste à appliquer un montant prévisible d'honoraires par rapport à la complexité de la tâche, mais lui ajoute un pourcentage variable si l'affaire se conclut, si la transaction aboutit, ou si le juge fait droit à la demande. Il s'agit en

²³ Pour une étude de ce type d'honoraire, voir Massey & D'amour, *op. cit.*

fait d'une variante du pacte de succès, où la facturation horaire est remplacée par un honoraire fixe.

- La **facturation «à la carte»** permet au client de choisir exactement les prestations que l'avocat doit remplir. En effet le client ne souhaite pas toujours se voir facturer des recherches dans les registres publics ou encore l'indexation, la duplication de documents ou même encore la recherche juridique de base qui peuvent être effectuées par des prestataires de service extérieurs au cabinet. Le cabinet peut donc offrir de séparer les différents services qu'il propose, avec le devoir pour le client de choisir ceux dont il estime avoir besoin. Ce mécanisme suppose une grande sophistication du client et reste peu praticable de la part d'un particulier. Ce mécanisme crée un problème économique pour le cabinet qui, quelles que soient les attentes de ses clients, est obligé de maintenir un personnel parajuriste et des facilités comme les bases documentaires, que le client lui demande de les utiliser ou non.
- La méthode de **facturation selon la valeur relative** est sûrement l'une des méthodes de facturation les plus complexes. Elle consiste à sectionner la prestation de l'avocat en différentes dimensions de problème et de tâches tout en leur assignant une valeur relative ou un multiple. Une fois cette valeur relative établie, une facturation à l'heure sera établie pour chaque composante du service. Cette facturation à l'heure consistera en un taux horaire normal pondéré par la valeur du service rendu au client. La principale difficulté vient, bien sûr, de la fixation de la valeur de ce service et de son contrôle. Celle-ci devra se faire en plein accord avec le client et devra tenir compte de la valeur créée pour le client.

Tous ces mécanismes doivent permettre de partager le risque entre le client et l'avocat. Ils permettront de leur faire bénéficier ensemble des fruits du succès et de subir ensemble leur absence en cas d'échec. La tension entre mandant et mandataire est souvent moins forte quand tous les risques ne sont pas à charge d'une seule partie. Ainsi dans un pacte de succès, tous les risques sont à charge de l'avocat, qui peut ne toucher aucun honoraire en fin de compte ; dans une facturation à l'heure, tous les risques sont à charge du client qui, en cas d'échec, devra s'acquitter quant même des frais d'avocats.

CONCLUSION :

***1. Adapter la méthode de facturation
pour atténuer le conflit d'intérêt potentiel***

De nombreuses autres méthodes de facturation existent et sont concevables. Leur objectif est de réduire la tension existant entre l'avocat et son client et de satisfaire au mieux les attentes des deux. En tout état de cause, ces méthodes parfois très complexes obligent l'avocat à une grande honnêteté et à une grande pédagogie vis-à-vis de son client pour que celui-ci comprenne et accepte de façon éclairée la méthode de rémunération proposée. C'est cette même complexité qui explique que ces méthodes, malgré leur effet positif sur la tension avocat-client, ne sont que peu usitées. Néanmoins ce facteur n'est pas le seul à expliquer la prédominance de la facturation horaire.

La force d'inertie, dans une profession qui hésite parfois à adapter ses méthodes à l'évolution de la complexité économique et à la sophistication de ses clients, est l'une des explications ; elle est toutefois insuffisante. En effet si les clients faisaient suffisamment pression pour l'adoption de tel type de facturations, celles-ci seraient rapidement adoptées. La facturation horaire reste la méthode la plus utilisée en ce qu'elle permet au client-principal, en tout cas à ses yeux, de contrôler son avocat-agent. Une facturation horaire détaillée permet au client de mesurer l'efficacité de son avocat et de s'assurer que les coûts juridiques sont bien évalués. N'oublions pas non plus que la facturation horaire est aussi une méthode de contrôle interne aux cabinets. Le report quotidien des heures facturées par les collaborateurs est le meilleur moyen pour les associés de contrôler au quotidien la productivité de ceux-ci.

Les méthodes de rémunération comportent toutes des inconvénients, mais il demeure surprenant de voir la résistance aux pactes *de quota litis*, pourtant non dénués d'avantages. N'y a-t-il pas une certaine hypocrisie à condamner ce genre de pacte alors que l'on autorise par ailleurs les pactes de succès qui engendrent les mêmes conséquences économiques ? En définitive, la prévisibilité des honoraires et la bonne information du client devraient permettre de renverser de nombreux obstacles à l'adoption de telle ou telle méthode de facturation.

2. Assurer un contrôle par l'ensemble des parties prenantes

Le besoin de prévision a été intégré par la plupart des *barreaux*. Ceux-ci mettent en place des barèmes d'honoraires dont le dépassement nécessitera l'établissement d'une convention écrite. Le client, via ce barème indicatif, peut connaître l'honoraire moyen dont il devra s'acquitter. De même un tel outil servira de moyen de référence, de critère de légitimité, lors de la négociation entre le client et l'avocat si le premier estime que les demandes du second sont excessives. La modification apportée à la loi du 10 juillet 1991 à l'article 10 de la loi du 31 décembre 1971 semble aller dans cette même direction de prévisibilité. En effet, l'article 10 prévoit maintenant un certain nombre de critères (usages, fortune du client, difficulté de l'affaire...) qui serviront à la fixation de l'honoraire à défaut de convention préalable. Si le texte a vocation à s'appliquer en l'absence de convention, il pourra servir de fondement au client pour prévoir de lui-même les honoraires que demandera l'avocat. Mais dans ce domaine, comme dans tous ceux qui relèvent de la négociation, il sera toujours préférable pour l'avocat et son client d'aborder la question explicitement, de discuter des diverses méthodes de facturation disponibles et d'en choisir une a priori, qui semble le mieux convenir pour éviter des conflits d'intérêts entre client et avocat.

L'information et surtout le contrôle de l'information donnée par l'avocat ont toujours été des préoccupations de l'ordre des avocats. Ainsi le *bâtonnier* qui, sous le contrôle du *premier président*, évalue la justesse des honoraires, est en charge du contrôle de l'information du client. La Cour de cassation a précisé que le bâtonnier doit apprécier si la volonté du client était véritablement libre et s'il n'a pas été influencé par la supériorité de l'avocat ou par l'importance des sommes à percevoir à titre d'indemnité²⁴. L'importance économique du montant des honoraires a contribué à renforcer le pouvoir d'intervention des *juges*. Si le premier président exerce un contrôle de la décision du bâtonnier, les tribunaux se refusaient, conformément à la célèbre jurisprudence du Canal de Craponne²⁵, à prendre en considération le temps et les circonstances pour modifier les conventions des parties et substituer des clauses nouvelles à celles qui ont été librement acceptées. Bien que la jurisprudence accepte de réduire le salaire du mandataire salarié, celle-ci ne s'appliquait pas

²⁴Cass. 1er civ., 3 nov. 1976, *Gaz. Pal.* 1977, I, 67.

²⁵ Cass., 6 mars 1876, *D.P.* 1876, I, 193.

aux avocats²⁶. Toutefois la Cour de cassation, dans un arrêt du 8 mars 1998, a évolué dans le sens d'une meilleure protection du client en admettant, au vue des articles 1134 Cciv. et 10 de la loi du 31 décembre 1971 modifiée par celle du 10 juillet 1991, que «ces textes ne sauraient faire obstacle au pouvoir des tribunaux de réduire les honoraires convenus initialement entre l'avocat et son client, lorsque ceux-ci apparaissent exagérés au regard du service rendu²⁷. »

En fin de compte, la responsabilité pour gérer au mieux, en connaissance de cause, les tensions possibles entre avocat et client, en particulier, celles qui naissent des pressions financières et se cristallisent sur les conflits directs d'intérêt économiques autour des honoraires, doit être exercée par les deux parties prenantes : les *avocats* et leurs *clients*. Plus ils seront conscients de ces conflits potentiels, moins ils les dénieront, plus ils seront informés de la nécessité de développer des méthodes prévisibles et compréhensibles pour les gérer et de plus ils rechercheront ensemble les solutions les mieux adoptées dans leurs négociations sur les honoraires, moins ces conflits seront nombreux.

Pour les y aider, il faudra aussi compter sur *l'activité législative*, mais aussi sur celle des *associations d'accès au droit* et des *juristes d'entreprises*. Même si cela peut déplaire, il faudra admettre qu'à l'image de tout acteur du jeu économique, l'avocat est dans un univers concurrentiel avec ses pairs, mais aussi avec ses clients, soumis à la loi de l'offre et de la demande. L'avocat est naturellement tenté de servir son intérêt financier et ce dernier peut entrer en conflit avec celui de son client. Il faut y prendre garde et trouver des solutions qui minimisent ce conflit. Il faut surtout arrêter de croire qu'il n'existe pas.

*

²⁶ Cass. civ., 13 mai 1884, *D.* 1885, I, 21.

²⁷ Cass. 1er civ., 8 mars 1998 : *jam.cit.*, in J. Hamelin et A. Damien, *op. cit.*

LISTE DES DOCUMENTS DE RECHERCHE DU CENTRE DE RECHERCHE DE L'ESSEC
(Pour se procurer ces documents, s'adresser au CENTRE DE RECHERCHE DE L'ESSEC)

LISTE OF ESSEC RESEARCH CENTER WORKING PAPERS
(Contact the ESSEC RESEARCH CENTER for information on how to obtain copies of these papers)

RESEARCH.CENTER@ESSEC.FR

1997

- 97001 BESANCENOT D., VRANCEANU Radu**
Reputation in a Model of Economy-wide Privatization.
- 97002 GURVIEZ P.**
The Trust Concept in the Brand-consumers Relationship.
- 97003 POTULNY S.**
L'utilitarisme cognitif de John Stuart Mill.
- 97004 LONGIN François**
From Value at Risk to Stress Testing: The Extreme Value Approach.
- 97005 BIBARD Laurent, PRORIOLO G.**
Machiavel : entre pensée du pouvoir et philosophie de la modernité.
- 97006 LONGIN François**
Value at Risk: une nouvelle méthode fondée sur la théorie des valeurs extrêmes.
- 97007 CONTENSOU François, VRANCEANU Radu**
Effects of Working Time Constraints on Employment: A Two-sector Model.
- 97008 BESANCENOT D., VRANCEANU Radu**
Reputation in a Model of Exchange Rate Policy with Incomplete Information.
- 97009 AKOKA Jacky, BRIOLAT Dominique, WATTIAU Isabelle**
La reconfiguration des processus inter-organisationnels.
- 97010 NGUYEN. P**
Bank Regulation by Capital Adequacy and Cash Reserves Requirements.
- 97011 LONGIN François**
Beyond the VaR.
- 97012 LONGIN François**
Optimal Margin Level in Futures Markets: A Method Based on Extreme Price Movements.
- 97013 GROUT DE BEAUFORT Viviane**
Maastricht II ou la copie à réviser.
- 97014 ALBIGOT J.G., GROUT DE BEAUFORT V., BONFILLON P.O., RIEGER B .**
Perspectives communautaires et européennes sur la réduction du temps de travail.
- 97015 DEMEESTERE René, LORINO Philippe, MOTTIS Nicolas**
Business Process Management: Case Studies of Different Companies and Hypotheses for Further Research.

- 97016 PERETTI Jean-Marie, HOURQUET P.G., ALIS D.**
Hétérogénéité de la perception des déterminants de l'équité dans un contexte international.
- 97017 NYECK Simon, ROUX Elyette**
WWW as a Communication Tool for Luxury Brands: Compared Perceptions of Consumers and Managers.
- 97018 NAPPI-CHOULET Ingrid**
L'analyse économique du fonctionnement des marchés immobiliers.
- 97019 BESANCENOT D., ROCHETEAU G., VRANCEANU Radu**
Effects of Currency Unit Substitution in a Search Equilibrium Model.
- 97020 BOUCHIKHI Hamid**
Living with and Building on Complexity: A Constructivist Perspective on Organizations.
- 97021 GROUT DE BEAUFORT V., GRENOT S., TIXIER A . TSE K.L**
Essai sur le Parlement Européen.
- 97022 BOULIER J.F., DALAUD R., LONGIN François**
Application de la théorie des valeurs extrêmes aux marchés financiers.
- 97023 LORINO Philippe**
Théorie stratégique : des approches fondées sur les ressources aux approches fondées sur les processus.
- 97024 VRANCEANU Radu**
Investment through Retained Earnings and Employment in Transitional Economies.
- 97025 INGHAM M., XUEREB Jean-Marc**
The Evolution of Market Knowledge in New High Technology Firms: An Organizational Learning Perspective.
- 97026 KOENING Christian**
Les alliances inter-entreprises et la coopération émergente.
- 97027 LEMPEREUR Alain**
Retour sur la négociation de positions : pourquoi intégrer l'autre dans mon équation personnelle ?
- 97028 GATTO Riccardo**
Hypothesis Testing by Symbolic Computation.
- 97029 GATTO Riccardo , JAMMALAMADAKA S. Rao**
A conditional Saddlepoint Approximation for Testing Problems.
- 97030 ROSSI (de) F.X., GATTO Riccardo**
High-order Asymptotic Expansions for Robust Tests.
- 97031 LEMPEREUR Alain**
Negotiation and Mediation in France: The Challenge of Skill-based Learnings and Interdisciplinary Research in Legal Education.
- 97032 LEMPEREUR Alain**
Pédagogie de la négociation : allier théorie et pratique.
- 97033 WARIN T.**
Crédibilité des politiques monétaires en économie ouverte.
- 97034 FRANCOIS P.**
Bond Evaluation with Default Risk: A Review of the Continuous Time Approach.
- 97035 FOURCANS André, VRANCEANU Radu**
Fiscal Coordination in the EMU: A Theoretical and Policy Perspective.
- 97036 AKOKA Jacky, WATTIAU Isabelle**
MeRCI: An Expert System for Software Reverse Engineering.

97037 MNOOKIN R. (traduit par LEMPEREUR Alain)

Surmonter les obstacles dans la résolution des conflits.

97038 LARDINOIT Thierry, DERBAIX D.

An Experimental Study of the Effectiveness of Sport Sponsorship Stimuli.

97039 LONGIN François, SOLNIK B.

Dependences Structure of International Equity Markets during Extremely Volatile Periods.

97040 LONGIN François

Stress Testing : application de la théorie des valeurs extrêmes aux marchés des changes.

1998

98001 TISSOT (de) Olivier

Quelques observations sur les problèmes juridiques posés par la rémunération des artistes interprètes.

98002 MOTTIS Nicolas, PONSSARD J.P.

Incitations et création de valeur dans l'entreprise. Faut-il réinventer Taylor ?

98003 LIOUI A., PONCET Patrice

Trading on Interest Rate Derivatives and the Costs of Marking-to-market.

98004 DEMEESTERE René

La comptabilité de gestion : une modélisation de l'entreprise ?

98005 TISSOT (de) Olivier

La mise en œuvre du droit à rémunération d'un comédien ayant « doublé » une œuvre audiovisuelle (film cinématographique ou fiction télévisée) avant le 1^{er} janvier 1986.

98006 KUESTER Sabine, HOMBURG C., ROBERTSON T.S.

Retaliatory Behavior to New Product Entry.

98007 MONTAGUTI E., KUESTER Sabine, ROBERTSON T.S.

Déterminants of « Take-off » Time for Emerging Technologies: A Conceptual Model and Propositional Inventory.

98008 KUESTER Sabine, HOMBURG C .

An Economic Model of Organizational Buying Behavior.

98009 BOURGUIGNON Annick

Images of Performance: Accounting is not Enough.

98010 BESANCENOT D., VRANCEANU Radu

A model of Manager Corruption in Developing Countries with Macroeconomic Implications.

98011 VRANCEANU Radu, WARIN T.

Une étude théorique de la coordination budgétaire en union monétaire.

98012 BANDYOPADHYAU D. K.

A Multiple Criteria Decision Making Approach for Information System Project Section.

98013 NGUYEN P., PORTAIT Roland

Dynamic Mean-variance Efficiency and Strategic Asset Allocation with a Solvency Constraint.

98014 CONTENSOU François

Heures supplémentaires et captation du surplus des travailleurs.

98015 GOMEZ M.L.

De l'apprentissage organisationnel à la construction de connaissances organisationnelles.

98016 BOUYSSOU Denis

Using DEA as a Tool for MCDM: some Remarks.

- 98017 INDJEHAGOPIAN Jean-Pierre, LANTZ F., SIMON V.**
Dynamique des prix sur le marché des fiouls domestiques en Europe.
- 98019 PELISSIER-TANON Arnaud**
La division du travail, une affaire de prudence.
- 98020 PELISSIER-TANON Arnaud**
Prudence et qualité totale. L'apport de la philosophie morale classique à l'étude du ressort psychologique par lequel les produits satisfont les besoins de leurs utilisateurs.
- 98021 BRIOLAT Dominique, AKOKA Jacky, WATTIAU Isabelle**
Le commerce électronique sur Internet. Mythe ou réalité ?
- 98022 DARMON René**
Equitable Pay for the Sales Force.
- 98023 CONTENSOU François, VRANCEANU Radu**
Working Time in a Model of Wage-hours Negotiation.
- 98024 BIBARD Laurent**
La notion de démocratie.
- 98025 BIBARD Laurent**
Recherche et expertise.
- 98026 LEMPEREUR Alain**
Les étapes du processus de conciliation.
- 98027 INDJEHAGOPIAN Jean-Pierre, LANTZ F., SIMON V.**
Exchange Rate and Medium Distillates Distribution Margins.
- 98028 LEMPEREUR Alain**
Dialogue national pour l'Europe. Essai sur l'identité européenne des français.
- 98029 TIXIER Maud**
What are the Implications of Differing Perceptions in Western, Central and Eastern Europe for Emerging Management.
- 98030 TIXIER Maud**
Internal Communication and Structural Change. The Case of the European Public Service: Privatisation And Deregulation.
- 98031 NAPPI-CHOULET Ingrid**
La crise des bureaux : retournement de cycle ou bulle ? Une revue internationale des recherches.
- 98032 DEMEESTERE René**
La comptabilité de gestion dans le secteur public en France.
- 98033 LIOUI A., PONCET Patrice**
The Minimum Variance Hedge Ratio Revisited with Stochastic Interest Rates.
- 98034 LIOUI A., PONCET Patrice**
Is the Bernoulli Speculator always Myopic in a Complete Information Economy?
- 98035 LIOUI A., PONCET Patrice**
More on the Optimal Portfolio Choice under Stochastic Interest Rates.
- 98036 FAUCHER Hubert**
The Value of Dependency in Plant Breeding: A Game Theoretic Analysis.
- 98037 BOUCHIKHI Hamid, ROND (de) Mark., LEROUX V.**
Alliances as Social Facts: A Constructivist of Inter-Organizational Collaboration.
- 98038 BOUCHIKHI Hamid, KIMBERLY John R.**
In Search of Substance: Content and Dynamics of Organizational Identity.

- 98039 BRIOLAT Dominique, AKOKA Jacky, COMYN-WATTIAU Isabelle**
Electronic Commerce on the Internet in France. An Explanatory Survey.
- 98040 CONTENSOU François, VRANCEANU Radu**
Réduction de la durée du travail et complémentarité des niveaux de qualification.
- 98041 TIXIER Daniel**
La globalisation de la relation Producteurs-Distributeurs.
- 98042 BOURGUIGNON Annick**
L'évaluation de la performance : un instrument de gestion éclaté.
- 98043 BOURGUIGNON Annick**
Benchmarking: from Intentions to Perceptions.
- 98044 BOURGUIGNON Annick**
Management Accounting and Value Creation: Value, Yes, but What Value?
- 98045 VRANCEANU Radu**
A Simple Matching Model of Unemployment and Working Time Determination with Policy Implications.
- 98046 PORTAIT Roland, BAJEUX-BESNAINOU Isabelle**
Pricing Contingent Claims in Incomplete Markets Using the Numeraire Portfolio.
- 98047 TAKAGI Junko**
Changes in Institutional Logics in the US. Health Care Sector: A Discourse Analysis.
- 98048 TAKAGI Junko**
Changing Policies and Professionals: A Symbolic Framework Approach to Organizational Effects on Physician Autonomy.
- 98049 LORINO Philippe**
L'apprentissage organisationnel bloquée (Groupe Bull 1986-1992) : du signe porteur d'apprentissage au Piège de l'habitude et de la représentation-miroir.
- 98050 TAKAGI Junko, ALLES G.**
Uncertainty, Symbolic Frameworks and Worker Discomfort with Change.

1999

- 99001 CHOFFRAY Jean-Marie**
Innovation et entrepreneuriat : De l'idée... au Spin-Off.
- 99002 TAKAGI Junko**
Physician Mobility and Attitudes across Organizational Work Settings between 1987 and 1991.
- 99003 GUYOT Marc, VRANCEANU Radu**
La réduction des budgets de la défense en Europe : économie budgétaire ou concurrence budgétaire ?
- 99004 CONTENSOU François, LEE Janghyuk**
Interactions on the Quality of Services in Franchise Chains: Externalities and Free-riding Incentives.
- 99005 LIOUI Abraham, PONCET Patrice**
International Bond Portfolio Diversification.
- 99006 GUIOTTO Paolo, RONCORONI Andrea**
Infinite Dimensional HJM Dynamics for the Term Structure of Interest Rates.
- 99007 GROUT de BEAUFORT Viviane, BERNET Anne-Cécile**
Les OPA en Allemagne.
- 99008 GROUT de BEAUFORT Viviane, GENEST Elodie**
Les OPA aux Pays-Bas.

- 99009 GROUT de BEAUFORT Viviane**
Les OPA en Italie.
- 99010 GROUT de BEAUFORT Viviane, LEVY M.**
Les OPA au Royaume-Uni.
- 99011 GROUT de BEAUFORT Viviane, GENEST Elodie**
Les OPA en Suède.
- 99012 BOUCHIKHI Hamid, KIMBERLY John R.**
The Customized Workplace: A New Management Paradigm for the 21st Century.
- 99013 BOURGUIGNON Annick**
The Perception of Performance Evaluation Criteria (1): Perception Styles
- 99014 BOURGUIGNON Annick**
Performance et contrôle de gestion.
- 99015 BAJEUX-BESNAINOU Isabelle, JORDAN J., PORTAIT Roland**
Dynamic Asset Allocation for Stocks, Bonds and Cash over Long Horizons.
- 99016 BAJEUX-BESNAINOU Isabelle, JORDAN J., PORTAIT Roland**
On the Bonds-stock Asset Allocation Puzzle.
- 99017 TIXIER Daniel**
La logistique est-elle l'avenir du Marketing ?
- 99018 FOURCANS André, WARIN Thierry**
Euroland versus USA: A Theoretical Framework for Monetary Strategies.
- 99019 GATTO Riccardo, JAMMALAMADAKA S.R.**
Saddlepoint Approximations and Inference for Wrapped α -stable Circular Models.
- 99020 MOTTIS Nicolas, PONSSARD Jean-Pierre**
Création de valeur et politique de rémunération. Enjeux et pratiques.
- 99021 STOLOWY Nicole**
Les aspects contemporains du droit processuel : règles communes à toutes les juridictions et procédures devant le Tribunal de Grande Instance.
- 99022 STOLOWY Nicole**
Les juridictions civiles d'exception et l'étude des processus dans le droit judiciaire privé.
- 99023 GATTO Riccardo**
Multivariate Saddlepoint Test for Wrapped Normal Models.
- 99024 LORINO Philippe, PEYROLLE Jean-Claude**
Enquête sur le facteur X. L'autonomie de l'activité pour le management des ressources humaines et pour le contrôle de gestion.
- 99025 SALLEZ Alain**
Les critères de métropolisation et les éléments de comparaison entre Lyon et d'autres métropoles françaises.
- 99026 STOLOWY Nicole**
Réflexions sur l'actualité des procédures pénales et administratives.
- 99027 MOTTIS Nicolas, THEVENET Maurice**
Accréditation et Enseignement supérieur : certifier un service comme les autres...
- 99028 CERDIN Jean-Luc**
International Adjustment of French Expatriate Managers.
- 99029 BEAUFORT Viviane, CARREY Eric**
L'union européenne et la politique étrangère et de sécurité commune : la difficile voie de la construction d'une identité de défense européenne.

99030 STOLOWY Nicole

How French Law Treats Fraudulent Bankruptcy.

99031 CHEVALIER Anne, LONGIN François

Coût d'investissement à la bourse de Paris.

99032 LORINO Philippe

Les indicateurs de performance dans le pilotage organisationnel.

99033 LARDINOIT Thierry, QUESTER Pascale

Prominent vs Non Prominent Bands: Their Respective Effect on Sponsorship Effectiveness.

99034 CONTENSOU François, VRANCEANU Radu

Working Time and Unemployment in an Efficiency Wage Model.

99035 EL OUARDIGHI Fouad

La théorie statistique de la décision (I).

2000

00001 CHAU Minh, LIM Terence

The Dynamic Response of Stock Prices Under Asymmetric Information and Inventory Costs: Theory and Evidence

00002 BIBARD Laurent

Matérialisme et spiritualité

00003 BIBARD Laurent

La crise du monde moderne ou le divorce de l'occident.

00004 MATHE Hervé

Exploring the Role of Space and Architecture in Business Education.

00005 MATHE Hervé

Customer Service: Building Highly Innovative Organizations that Deliver Value.

00006 BEAUFORT (de) Viviane

L'Union Européenne et la question autrichienne, ses conséquences éventuelles sur le champ de révision de la CIG.

00007 MOTTIS Nicolas, PONSSARD Jean-Pierre

Value Creation and Compensation Policy Implications and Practices.

00009 BOURGUIGNON Annick

The Perception of Performance Evaluation Criteria (2): Determinants of Perception Styles.

00010 EL OUARDIGHI Fouad

The Dynamics of Cooperation.

00011 CHOFFRAY Jean-Marie

Innovation et entrepreneuriat : De l'Idée...au Spin-Off. (Version révisée du DR 99001).

00012 LE BON Joël

De l'intelligence économique à la veille marketing et commerciale : vers une nécessaire mise au point conceptuelle et théorique.

00013 ROND (de) Mark

Reviewer 198 and Next Generation Theories in Strategy.

00014 BIBARD Laurent

Amérique latine : identité, culture et management.

00016 BIBARD Laurent

Les sciences de gestion et l'action.

- 00017 BEAUFORT (de) V.**
Les OPA au Danemark.
- 00018 BEAUFORT (de) V.**
Les OPA en Belgique.
- 00019 BEAUFORT (de) V.**
Les OPA en Finlande.
- 00020 BEAUFORT (de) V.**
Les OPA en Irlande.
- 00021 BEAUFORT (de) V.**
Les OPA au Luxembourg.
- 00022 BEAUFORT (de) V.**
Les OPA au Portugal.
- 00023 BEAUFORT (de) V.**
Les OPA en Autriche.
- 00024 KORCHIA Mickael**
Brand Image and Brand Associations.
- 00025 MOTTIS Nicolas, PONSSARD Jean-Pierre**
L'impact des FIE sur les firmes françaises et allemandes : épiphénomène ou influence réelle ?
- 00026 BIBARD Laurent**
Penser la paix entre hommes et femmes.
- 00027 BIBARD Laurent**
Sciences et éthique (Notule pour une conférence).
- 00028 MARTEL Jocelyn, C.G. FISHER Timothy**
Empirical Estimates of Filtering Failure in Court-supervised Reorganization.
- 00029 MARTEL Jocelyn**
Faillite et réorganisation financière : comparaison internationale et évidence empirique.
- 00030 MARTEL Jocelyn, C.G. FISHER Timothy**
The Effect of Bankruptcy Reform on the Number of Reorganization Proposals.
- 00031 MARTEL Jocelyn, C.G. FISHER Timothy**
The Bankruptcy Decision: Empirical Evidence from Canada.
- 00032 CONTENSOU François**
Profit-sharing Constraints, Efforts Output and Welfare.
- 00033 CHARLETY-LEPERS Patricia, SOUAM Saïd**
Analyse économique des fusions horizontales.
- 00034 BOUYSSOU Denis, PIRLOT Marc**
A Characterization of Asymmetric Concordance Relations.
- 00035 BOUYSSOU Denis, PIRLOT Marc**
Nontransitive Decomposable Conjoint Measurement.
- 00036 MARTEL Jocelyn, C.G. FISHER Timothy**
A Comparison of Business Bankruptcies across Industries in Canada, 1981-2000.

2001

- 01001 DEMEESTERE René**
Pour une vue pragmatique de la comptabilité.
- 01002 DECLERCK Francis**
Non Disponible.
- 01003 EL OUARDIGHI Fouad, GANNON Frédéric**
The Dynamics of Optimal Cooperation.
- 01004 DARMON René**
Optimal Salesforce Quota Plans Under Salesperson Job Equity Constraints.
- 01005 BOURGUIGNON Annick, MALLERET Véronique, NORREKLIT Hanne**
Balanced Scorecard versus French tableau de bord : Beyond Dispute, a Cultural and Ideological Perspective.
- 01006 CERDIN Jean-Luc**
Vers la collecte de données via Internet : Cas d'une recherche sur l'expatriation.
- 01012 VRANCEANU Radu**
Globalization and Growth: New Evidence from Central and Eastern Europe.
- 01013 BIBARD Laurent**
De quoi s'occupe la sociologie ?
- 01014 BIBARD Laurent**
Introduction aux questions que posent les rapports entre éthique et entreprise.
- 01015 BIBARD Laurent**
Quel XXIème siècle pour l'humanité ?
- 01016 MOTTIS Nicolas, PONSSARD Jean-Pierre**
Value-based Management at the Profit Center Level.
- 01017 BESANCENOT Damien, KUYNH Kim, VRANCEANU Radu**
Public Debt : From Insolvency to Illiquidity Default.
- 01018 BIBARD Laurent**
Ethique de la vie bonne et théorie du sujet : nature et liberté, ou la question du corps.
- 01019 INDJEHAGOPIAN Jean-Pierre, JUAN S. LANTZ F., PHILIPPE F.**
La pénétration du Diesel en France : tendances et ruptures.
- 01020 BARONI Michel, BARTHELEMY Fabrice, MOKRANE Mahdi**
Physical Real Estates: Risk Factors and Investor Behaviour.
- 01021 AKOKA Jacky, COMYN-WATTIAU Isabelle, PRAT Nicolas**
From UML to ROLAP Multidimensional Databases Using a Pivot Model
- 01022 BESANCENOT Damien, VRANCEANU Radu**
Quality Leaps and Price Distribution in an Equilibrium Search model
- 01023 BIBARD Laurent**
Gestion et Politique
- 01024 BESANCENOT Damien, VRANCEANU Radu**
Technological Change, Acquisition of Skills and Wages in a search Economy
- 01025 BESANCENOT Damien, VRANCEANU Radu**
Quality Uncertainty and Welfare in a search Economy
- 01026 MOTTIS N., PONSARD J.P.,**
L'impact des FIE sur le pilotage de l'entreprise

- 01027 TAPIERO Charles, VALOIS Pierre**
The inverse Range Process in a Random Volatility Random Walk
- 01028 ZARLOWSKI Ph., MOTTIS N.**
Making Managers into Owners An Experimental Research on the impact of Incentive Schemes on Shareholder Value Creation
- 01029 BESANCENOT Damien, VRANCEANU Radu**
Incertitude, bien-être et distribution des salaires dans un modèle de recherche d'emploi
- 01030 BOUCHICKHI HAMID**
De l'entrepreneur au gestionnaire et du gestionnaire à l'entrepreneur.
- 01031 TAPIERO Charles, SULEM Agnes**
Inventory Control with supply delays, on going orders and emergency supplies
- 01032 ROND (de) Mark, Miller Alan N.**
THE PLAYGROUND OF ACADEME : THE RHETORIC AND REALITY OF TENURE AND TERROR
- 01033 BIBARD LAURENT**
Décision et écoute
- 01035 NAPPI-CHOLET Ingrid**
The Recent Emergence of Real Estate Education in French Business Schools : The Paradox of The French Experience

2002

- 02001 ROND (de) Mark**
THE EVOLUTION OF COOPERATION IN STRATEGIC ALLIANCES : THE LEGITIMACY OF MESSINESS.
- 02002 CARLO (de) Laurence**
REDUCING VIOLENCE IN CERGY OR IMPLEMENTING MEDIATION PROCESSES IN NEIGHBORHOODS NEAR PARIS
- 02003 CARLO (de) Laurence**
THE TGV (VERY HIGH SPEED TRAIN) MEDITERRANEE DECISION PROCESS
- 02004 CARLO (de) Laurence, Takagi Junko**
MAY 1968 : THE ROLE OF A SPECIAL HISTORICAL EVENT IN THE EVOLUTION OF MANAGEMENT EDUCATION IN FRANCE
- 02005 BEMMAOR Albert**
MARKET SEGMENTATION RESEARCH : BEYOND WITHIN AND ACROSS GROUP DIFFERENCES
- 02006 BOURGUIGNON Annick**
The perception of performance evaluation criteria : salience or consistency ?
- 02007 ALFANDARI Laurent, PLATEAU Agnès, TOLLA Pierre**
A Path-Relinking algorithm for the Generalized Assignment Problem
- 02008 FOURCANS André, VRANCEANU Radu**
ECB MONETARY POLICY RULE : SOME THEORY AND EMPIRICAL EVIDENCE.
- 02010 EL KAROUI Nicole, JEANBLANC Monique, LACOSTE Vincent.**
OPTIMAL PORTFOLIO MANAGEMENT WITH AMERICAN CAPITAL GUARANTEE .
- 02011 DECLERCK Francis, CLOUTIER Martin L..**
THE CHAMPAGNE WINE INDUSTRY : AN ECONOMIC DYNAMIC MODEL OF PRODUCTION AND CONSUMPTION.
- 02012 MOTTIS Nicolas, PONSSARD Jean-Pierre.**
L'influence des investisseurs institutionnels sur le pilotage des entreprises.
- 02013 DECLERCK Francis**
VALUATION OF MERGERS & ACQUISITIONS INVOLVING AT LEAST ONE FRENCH FOOD COMPANY DURING THE 1996-2001 WAVE.

- 02014 EL OUARDIGHI Fouad, PASIN Frederico**
ADVERTISING AND QUALITY DECISIONS OVER TIME.
- 02015 LORINO Philippe**
Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion.
- 02016 SOM Ashok**
ROLE OF ORGANIZATIONAL CHARACTER DURING RESTRUCTURING: A CROSS-CULTURAL STUDY.
- 02017 CHOFFRAY Jean-Marie**
Le Bon Management
- 02018 EL OUARDIGHI Fouad, PASIN Frederico**
QUALITY IMPROVEMENT AND GOODWILL ACCUMULATION IN A DYNAMIC DUOPOLY.
- 02019 LEMPEREUR Alain**
"DOING, SHOWING AND TELLING" AS A GLOBAL NEGOTIATION TEACHING METHOD. WHY WE NEED TO INNOVATE.
- 02020 LEMPEREUR Alain, MNOOKIN Robert**
La Gestion Des Tensions Dans La Négociation.
- 02021 LEMPEREUR Alain**
Parallèles de styles entre professeur et dirigeants. Au-delà d'une nouvelle querelle des anciens et des modernes sur le leadership.
- 02022 LEMPEREUR Alain**
INNOVATING IN NEGOTIATION TEACHING: TOWARD A RELEVANT USE OF MULTIMEDIA TOOLS
- 02023 DUBOULOY Maryse**
Collective Coaching : A Transitional Space for High-Potential Managers
- 02024 EL OUARDIGHI Fouad**
Dynamique des ventes et stratégies publicitaires concurrentielles
- 02025 CHAU Minh**
DYNAMIC EQUILIBRIUM WITH SMALL FIXED TRANSACTIONS COSTS