

# L'ÉVALUATION DES CABINETS D'AVOCATS OU L'INTROUVABLE MÉTHODE



**Christophe Thévenet**  
Avocat au Barreau de Paris  
1<sup>er</sup> Vice-Président de l'ANAFA  
Ancien membre du CNB  
Membre du Conseil de l'Ordre

IL PEUT SEMBLER PROVOCATEUR D'ÉCRIRE QU'IL N'EXISTE PAS UNE MÉTHODE D'ÉVALUATION DES CABINETS D'AVOCATS MAIS, DE FAIT, À LA DIFFÉRENCE DES SOCIÉTÉS COMMERCIALES CLASSIQUES, IL N'EXISTE PAS DE RÈGLES BIEN DÉFINIES POUR VALORISER UN CABINET D'AVOCATS.

LES ACTIVITÉS DES CABINETS D'AVOCATS SONT EXTRÊMEMENT DIVERSIFIÉES ET L'ON MESURE D'ÉVIDENCE QU'UNE MÊME MÉTHODE NE POURRA CONVENIR À LA SITUATION D'UN CABINET INDIVIDUEL DÉVELOPPANT UNE ACTIVITÉ ESSENTIELLEMENT JUDICIAIRE DEVANT LES TRIBUNAUX CIVILS AVEC CELLE D'UNE STRUCTURE DISPOSANT DE PLUSIEURS IMPLANTATIONS EN FRANCE OU À L'ÉTRANGER ET REGROUPANT PLUSIEURS DIZAINES D'ASSOCIÉS.

IL EXISTE EN FAIT UNE DIVERSITÉ TRÈS GRANDE DE « MODÈLES » DE CABINETS, SUIVANT LEUR TAILLE BIEN SÛR, MAIS AUSSI SUIVANT LEURS ACTIVITÉS (ACTIVITÉS DE NICHE OPPOSÉES À UNE ACTIVITÉ GÉNÉRALISTE). L'ÉVALUATEUR DEVRA DÈS LORS TENIR COMPTE DE PLUSIEURS APPROCHES, REFLÉTANT LES CIRCONSTANCES DE L'ÉVALUATION ET LA SPÉCIFICITÉ DE LA PROFESSION D'AVOCAT, TOUT EN RESPECTANT LES MÉTHODES ADMISES PAR L'ADMINISTRATION FISCALE.

## LES CRITÈRES « ENVIRONNEMENTAUX »

### LES CIRCONSTANCES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation sera largement fonction des circonstances dans lesquelles elle est réalisée. On ne retiendra pas les mêmes critères (ou ceux-ci seront appréciés différemment) selon que l'on examine un projet d'apport d'un cabinet individuel à une structure existante ou le cas, souvent conflictuel, du retrait d'un associé d'une SCP.

En cas de cession ou de retrait, on cherchera avant tout à mesurer la transmissibilité de l'activité de celui qui quitte son cabinet. Dans le cas d'un apport ou du rapprochement entre deux cabinets, hypothèses où les avocats concernés poursuivent leur activité, il s'agira plutôt de déterminer un rapport d'échange plutôt qu'une valeur absolue.

L'évaluateur aura également à faire passer l'idée qu'**en achetant un cabinet, un avocat n'achète pas une source de revenu mais un patrimoine professionnel**, c'est-à-dire un capital. Pour autant le processus de détermination du prix devra intégrer le fait que l'acquéreur a droit, comme le cédant avant lui, à se rémunérer de son travail d'exploitant, tout en remboursant l'emprunt correspondant au « capital » acheté. Ce « capital » représenté par le cabinet ou les parts sociales cédés est donc la différence entre le résultat net qui revenait au cédant et la rémunération technique que devra se servir l'exploitant acquéreur, cette différence étant consacrée au remboursement de l'emprunt.

### LA NOTION DE FOND LIBÉRAL

Il est frappant de constater que nombre d'acte de cession mentionnent encore aujourd'hui la notion de « *droit de présentation de clientèle* » alors que cette notion est aujourd'hui

substituée par celle de « *fonds libéral* », consacrée par l'arrêt de principe Woessner c/ Sigrand de la 1<sup>ère</sup> Chambre Civile de la Cour de cassation du 7 novembre 2000 (Civ. I, Bulletin 2000 I N° 283 p. 183) qui a admis pour la première fois la validité d'une convention portant sur la cession partielle d'une clientèle civile, à la condition que soit sauvegardée la liberté de choix du client.

C'est la première fois que la notion de fonds libéral était utilisée en jurisprudence et cette décision du 7 novembre 2000 a été par la suite confirmée par plusieurs décisions, notamment des 2 mai 2001 (Civ. I, Bulletin 2001 I N° 110 p. 72) et 30 juin 2004 (Civ. I, Bulletin 2004 I N° 195 p. 162).

Aux termes de ces décisions, la Cour de cassation considère que le fonds libéral, comme le fonds de commerce, constitue une universalité, un ensemble constitué par la clientèle, le matériel et les locaux.

Cette liste n'est pas exhaustive, **tous les éléments concourants à l'activité pouvant être inclus dans la valorisation du fonds libéral** et notamment la marque, c'est-à-dire le nom du cabinet, le logo associé mais aussi les licences de logiciels ou encore le site Internet du cabinet.

Au titre des actifs incorporels concourants à la valeur d'une société d'avocats, la notion de fonds libéral doit ainsi être rapprochée de celle d'un fonds de commerce et participe au premier chef des actifs du cabinet libéral.

### UNE CONSTANTE : LE CABINET EST UNE ENTREPRISE

Quelques soient ses spécificités, le cabinet d'avocats présente donc les mêmes caractéristiques que toute entreprise : le patrimoine d'un cabinet, *a fortiori* lorsqu'il est exploité sous la forme d'une société de capitaux, comprend des actifs corporels et

des actifs incorporels dont il convient de déduire le passif, et qui s'exprime par ses capitaux propres.

### ACTIF

**Immobilisations incorporelles**  
(le fonds libéral) :

Clientèle, Marque, Bail

**Immobilisations corporelles et financières :**

Matériels, agencements  
Dépôt de garantie (bail)

**Actifs circulant :**

Compte client, travaux en cours, disponibilités

### PASSIF

(LE FINANCEMENT DES ACTIFS)

**Les capitaux propres :**

Le capital (société capitalistique), Les réserves (Sociétés à l'IS)

**Les dettes :**

Fournisseurs, Banques  
Créanciers sociaux  
Dettes fiscales  
Comptes courant des associés

À ce titre, la clientèle constitue ainsi l'un des actifs de « *l'entreprise avocat* » dont la valorisation doit être examinée de façon fine, en se gardant de vouloir appliquer un simple pourcentage affecté au chiffre d'affaires de la structure, démarche caricaturale dénuée de toute pertinence scientifique.

### LA VALEUR DE MARCHÉ

Pas plus qu'il n'existe de méthode universelle, il n'existe pas non plus un « *marché* » des cabinets d'avocats autorisant le raisonnement par analogie, sur la base de références permettant de déterminer une fourchette de prix selon un critère simple, telle la valorisation d'un restaurant ou d'un bar-tabac. Il existe en réalité autant de références que de type de cabinets et d'activités développées par les avocats.

De surcroît, dans bien des cas, il n'existe pas de notion de « *marché* » qui suppose le jeu de l'offre et de la demande, notamment lorsque le rachat des parts est imposé par la mise en jeu du droit de retrait dans une SCP. **Ces situations conduisent le plus souvent à la désignation d'un expert judiciaire sur le fondement de l'article 1843-4 du Code civil car il est rare qu'un accord soit trouvé entre les protagonistes.**

Il sera enfin rappelé quelles que soient les idées, parfois très arrêtées, que peut se faire un cédant de la valeur de son cabinet, celui-ci n'a de valeur que pour autant qu'il y est un acquéreur. Le cédant aura donc intérêt à considérer l'attractivité de son offre en se mettant à la place d'un potentiel acquéreur et non l'inverse.

### LA POSITION DE L'ADMINISTRATION FISCALE

Pas plus que les avocats, l'Administration fiscale ne dispose pas d'une méthode particulière d'évaluation des cabinets d'avocats pour justifier un redressement, au titre par exemple de la taxation des plus-values, si elle estime que la valeur retenue dans l'opération contrôlée est inférieure à la valeur vénale réelle du fonds libéral ou des parts cédés.

Cependant, il est intéressant de se reporter au « *Guide de l'évaluation des entreprises et des titres des sociétés* » publié en 2006 par la Direction Générale des Impôts (DGI) en novembre 2006. Il constitue une révision du manuel édité par l'Administration fiscale en 1982, qui prévalait jusqu'alors.

L'actualisation réalisée fin 2006 répond au besoin d'adapter ce guide à la modernisation des méthodes d'évaluation et à l'évolution de la vie économique et financière des entreprises.

Cette nouvelle version, dans le cadre d'un processus d'évaluation d'entreprise, insiste tout d'abord sur la nécessité de prendre connaissance des composantes de l'entreprise. **Il s'agit d'identifier et d'examiner la chaîne de création de valeur de la société considérée** (quelle qualité du management, quels produits ou prestations de services, ... ?) **et de la situer dans un contexte de marché concurrentiel** (quelles conditions de marché, quelles technologies, quels concurrents) ?

Pour la DGI, cette démarche exige une collecte des principales informations financières de l'entreprise et une prise en compte de ses perspectives d'avenir. Après avoir examiné le mode de fonctionnement de l'entreprise, l'Administration fiscale préconise une combinaison des méthodes de valorisation, afin de dégager une valeur moyenne de l'entreprise.

### LE RÉGIME FISCAL DU CABINET ÉVALUÉ

À aucun moment il n'est fait référence dans ce guide, au régime fiscal de l'entreprise à évaluer alors même que des sociétés commerciales (EURL, SARL de famille, SELARLU) peuvent être assujetties aux Bénéfices Non Commerciaux (BNC) ou que des SCP peuvent opter pour l'Impôt sur les Sociétés (IS).

Cette absence de distinction en fonction du régime fiscal de l'entreprise considérée est parfaitement compréhensible car les modalités de détermination et d'imposition de son résultat, si elles participent de certaines méthodes d'évaluation, sont indifférentes à certaines autres méthodes.

Il faut également considérer que le résultat dégagé au terme d'un exercice déterminé selon la règle des BNC ne tient pas compte des moyens employés pour parvenir à ce résultat. Cela est vrai des charges (par exemple le découvert bancaire qui aura financé le paiement des salaires et qu'il faudra bien rembourser plus tard) ou des recettes (par exemple le compte client, c'est-à-dire un actif certain recouvert plus tard mais financé par les charges payées lors de l'exercice considéré).

En d'autres termes, **l'Administration fiscale considère implicitement que le régime d'imposition des résultats d'une société (BNC ou IS) est indifférent à sa valorisation** (mais non aux méthodes d'évaluation suivies). Cela implique que même si la société est assujettie au régime fiscal des Bénéfices Non Commerciaux (BNC), son évaluation peut être conduite en suivant des règles propres à la comptabilité d'engagement, notamment par la prise en compte des créances acquises (le compte client) et des dettes certaines (emprunts et comptes bancaires débiteurs) : pour un exercice donné, les références financières retenues par l'évaluateur pourront ainsi être différentes de celles figurant au compte de résultat (c'est-à-dire la déclaration fiscale n° 2035 en BNC).

### L'INVENTAIRE DES FORMULES D'ÉVALUATION

#### LA SUBJECTIVITÉ DE L'ÉVALUATION : LE SCORING

L'Administration fiscale admet plusieurs méthodes d'évaluation pour les entreprises, dont beaucoup ne sont pas adaptées à la situation des cabinets d'avocats, sauf cas particulier. La difficulté

est en effet que les évaluations basées sur des critères exclusivement financiers ne rendent pas toujours compte de la réalité de la situation de chaque cabinet.

Cette situation est largement inhérente à la particularité du lien existant entre l'avocat et son client, marqué par l'intuitu personae, qui échappe à toute logique comptable ou financière. La spécificité des cabinets d'avocats s'exprime également par la part croissante prise ces dernières années par le savoir-faire, notamment dans les activités de niche, qui constitue désormais une part prépondérante de la valeur de certains cabinets. Mais la technicité atteinte, si elle est créatrice de valeur, n'est pas forcément transmissible et reste difficile à évaluer.

Autre difficulté : Certains cabinets présentant un chiffre d'affaires flatteur peuvent être dans une situation de grande fragilité lorsqu'ils se trouvent dépendre économiquement du renouvellement d'un marché passé sur appel d'offre ou, cas plus classique, du bon vouloir d'une compagnie d'assurance ou d'une banque. Le client dit « institutionnel » peut ainsi être une source de dépendance économique venant minorer la valeur d'un cabinet, surtout s'il représente une part importante du chiffre d'affaires.

Une évaluation basée sur des critères exclusivement financiers ne peut donc prétendre rendre compte de la valeur réelle d'un cabinet, l'évaluateur devant aussi examiner dans le détail les forces et les faiblesses du cabinet considéré, ce qui suppose qu'il dispose d'une parfaite connaissance de la Profession.

Cette démarche indispensable implique une part de subjectivité dans l'évaluation qui peut être critiquée, et qui impose à l'évaluateur de particulièrement motiver les appréciations portées en suivant la méthode dite du « scoring », consistant à affecter des coefficients minorant ou majorant la valeur des éléments concourant à la marche du cabinet, indépendamment des valeurs comptables ou financières observées.

#### MÉTHODE DE LA VALEUR MATHÉMATIQUE (OU MÉTHODE PATRIMONIALE)

Cette méthode consiste à sommer l'ensemble des valeurs vénales des différents éléments de l'actif (dont les créances acquises, c'est-à-dire les comptes clients et les travaux en cours), diminué de la somme des éléments du passif réel (incluant ainsi les dettes certaines) et des provisions. C'est une des méthodes les plus couramment suivies dans les opérations d'achat et de vente de cabinets libéraux s'agissant d'une cession de structure d'exercice - et non simplement de clientèle - et qui consiste en premier lieu à déterminer l'actif net comptable.

L'actif net comptable est le résultat de la différence entre la valeur comptable des biens détenus par le cabinet (l'actif comptable) et la valeur comptable de ses dettes et provisions (Passif comptable). À propos du passif comptable, on peut isoler les dettes exigibles (Actif net comptable = Actif net - dettes exigibles - provisions pour risques et charges). On obtient ainsi ce que l'on appelle aussi la situation nette, c'est à dire la valeur comptable de la part de l'entreprise qui revient aux associés porteurs de parts de capital.

Si des corrections sont apportées aux évaluations de l'actif et du passif, on parlera d'actif net corrigé. Ce sera le cas par exemple de la prise en compte de créances clients jugées irrécouvrables à raison de l'ancienneté des factures impayées.

Il faut enfin signaler la question des comptes-courants d'associés (ou compte d'exploitant) qui sont normalement inclus dans l'actif net comptable. Il y a là une source de difficulté lorsque le cédant réalise qu'il est débiteur de montants significatifs vis-à-vis de son propre cabinet du fait de prélèvements passés trop importants au regard de la rentabilité de la structure.

**La méthode patrimoniale consiste donc à prendre à une date donnée, une « photo » de la totalité des actifs et des passifs du cabinet, en considérant que la valeur de celui-ci découlerait du solde bancaire théorique subsistant après la réalisation des actifs (et donc le recouvrement du compte client) et le paiement de tous les passifs attachés au cabinet.**

#### MÉTHODE DE LA VALEUR DE RENTABILITÉ

Cette approche consiste à considérer que la rentabilité d'un cabinet acheté doit permettre de payer le coût de son achat sur une période d'environ 5 ans. La valeur de rentabilité correspond aux résultats du cabinet, supposés constants sur cette durée et qui doivent permettre d'assurer le remboursement du prix d'achat (en principal et intérêts), en tenant compte d'une rémunération technique de l'acquéreur.

La valeur de l'entreprise est déterminée à partir de la capitalisation de son résultat net, dans l'hypothèse où ce flux est réputé constant dans le temps. Le taux de capitalisation est calculé à partir d'un taux de base sans risque (par exemple : OAT 10 ans), majoré d'une prime représentant le risque du capital investi.

#### MÉTHODE DE LA MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT (MBA)

Cette méthode est plus particulièrement adaptée aux sociétés industrielles ou aux cabinets libéraux qui nécessitent d'importants investissements en matériels (radiologues), et qui constatent des amortissements élevés. On calcule la valeur de l'entreprise en affectant la MBA d'un coefficient multiplicateur, qui peut varier de 4 à 10, suivant la nature des investissements. Plus les investissements seront importants, plus le coefficient sera faible.

**Une telle méthode n'est aucunement adaptée à un cabinet d'avocats, lequel suppose peu d'investissements, surtout s'il est exploité sous le régime des BNC.**

#### MÉTHODE DES MULTIPLES DE L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE) OU DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION (RE)

Elle consiste à appliquer un multiple au RE ou à l'EBE de l'entreprise à valoriser et à diminuer le résultat obtenu de l'endettement financier net de la société. Cette méthode peut être intéressante s'agissant d'un cabinet spécialisé (dit « de niche ») marqués par l'uniformité de son activité qui permet une approche globale. Elle n'est par contre pas adaptée aux cabinets développant une activité de généraliste ou présentant des secteurs d'activité différents avec des logiques économiques et une rentabilité propre à chaque secteur.

#### LA MÉTHODE DES FLUX FUTURS ACTUALISÉS

Tenant compte de la trésorerie mais neutralisant le Besoin en Fonds de Roulement (BFR), ainsi que la méthode de la valeur d'usage, consistant à déterminer l'investissement à réaliser pour

disposer d'un outil de travail équivalent au cabinet proposé à la vente, sont peu utilisées en pratique s'agissant de cabinets d'avocats, si ce n'est à des fins de contrôle de cohérence des valeurs obtenues par ailleurs.

#### MÉTHODE DITE « DU PRATICIEN »

Cette méthode est couramment employée et correspond aux usages professionnels de la Profession d'avocat. Elle consiste à appliquer un multiple au chiffre d'affaires ou au résultat net. Cette méthode ne peut toutefois être envisagée que pour l'appréciation de la valeur d'une clientèle et non d'une société elle-même, dont les autres actifs et passifs doivent être pris en compte. Elle est dans tous les cas inadaptée pour évaluer un cabinet exploité sous forme d'une SEL soumise à l'IS.

**Elle doit être utilisée pour valoriser les clientèles d'avocats en procédant en deux étapes :**

- la détermination de la valeur « brute » de la clientèle à partir du chiffre d'affaires et/ou du résultat net,
- puis la détermination d'une valeur « nette » par l'application de certains correctifs (stabilité du chiffre d'affaires, l'intuitu personae des clients avec le praticien, degré de délégation dans la réalisation des prestations, organisation du cabinet, etc.).

Au cas particulier la méthode du praticien peut représenter une approche intéressante pour valoriser l'un des éléments d'actif d'un cabinet exploité en la forme d'une société de capitaux soumise au régime des BNC, à savoir sa clientèle, élément qui constitue l'élément essentiel du fonds libéral.

**Le meilleur résultat sera le plus souvent obtenu par la combinaison de plusieurs méthodes différentes et le plus souvent, par la combinaison de la méthode « patrimoniale » et de la méthode de la rentabilité pour la valorisation de la société elle-même avec celle dite « du praticien », corrigée des coefficients pondérateurs, pour la valorisation de la clientèle.**

#### LES PARAMÈTRES D'APPRÉCIATION

##### L'APPRÉCIATION DE LA VALEUR DE LA CLIENTÈLE

Si l'on considère que le principal actif d'un cabinet est constitué par la clientèle qui lui est attachée, la difficulté de l'évaluation réside principalement dans la détermination de la valeur de cette clientèle, qui ne se réduit jamais à un calcul mathématique basé sur les seules données comptables.

L'évolution de la notion de patrimonialité, la versatilité de plus en plus importante de la clientèle rendent le modèle « traditionnel » de l'évaluation, basé sur un pourcentage du chiffre d'affaires ou du résultat net annuel, bien insuffisant pour appréhender la valeur de cet actif. Il faut considérer que le calcul mathématique donne une valeur « brut » qu'il convient d'affiner par une série de critères d'analyse, permettant de coter la clientèle de façon précise.

##### L'APPRÉCIATION MATHÉMATIQUE DE LA CLIENTÈLE : LE CHIFFRE BRUT

La valeur de la clientèle repose sur l'espoir qu'elle restera attachée au cabinet malgré le départ du cédant ou de l'associé fondateur. Autrement dit, la valeur de marché de la clientèle peut en première

analyse se résumer à l'achat d'un chiffre d'affaires, voire d'une part de marché.

C'est en ce sens que les usages professionnels, confortés par le corpus jurisprudentiel que constitue la jurisprudence arbitrale « traditionnelle » des bâtonniers-arbitres, valorisent les clientèles d'avocats selon un coefficient appliqué au chiffre d'affaires.

Dans le cas de société d'avocat, on retient également la notion d'achat d'une rentabilité, d'un revenu professionnel, ce qui conduit à valoriser une clientèle par son rendement, par référence au résultat net corrigé d'un pourcentage.

**En pratique les taux de référence sont d'environ 40 % du chiffre d'affaires HT, et d'environ 80 % du résultat net moyen des trois derniers exercices, parfois assorti d'un coefficient de pondération lorsque l'on observe une variation significative des chiffres d'un exercice sur l'autre, traduisant une tendance haussière ou baissière. Ces pourcentages ne sont toutefois pertinents que si le cabinet présente un ratio de charges rapporté au chiffre d'affaires se situant dans les standards observés en la matière. À cet égard, les statistiques annuelles de l'ANAAFA font apparaître un taux de charge moyen des cabinets d'avocat en BNC d'environ 65 % en exercice individuel et de 55 % en structure d'exercice.**

#### LES PARAMÈTRES MODÉRATEURS

Les chiffres ainsi obtenus doivent être considérés comme des données brut qu'il convient d'affiner par plusieurs paramètres modérateurs : la concentration de la clientèle, l'âge des dirigeants des entreprises clientes, la taille du cabinet, le degré d'implication du cédant, l'intuitu personae/personnalité du cédant, l'âge des collaborateurs, les risques attachés aux clients (pérennité, risques professionnels, etc.), le taux de croissance (ou de régression) passé/futur du chiffre d'affaires, la marge brute et la rentabilité hors train de vie, le marché local, la technicité particulière (c'est-à-dire la capacité technique du « repreneur » à succéder au cédant), l'existence d'agréments ou de clients gagnés sur appels d'offre, la durée de la période de transition, la qualité des prescripteurs, les délais d'encaissement des honoraires, etc.

Il existe aussi une autre difficulté : l'usage et l'empirisme tendent à survaloriser l'actif que représente la clientèle et à tenir les équipements et le droit au bail pour des valeurs négligeables.

Pourtant l'archaïsme de l'équipement informatique, l'absence d'une documentation à jour et sur support numérique, l'absence de logiciel de gestion, sont des critères conduisant à dévaluer la valeur d'un cabinet du fait des investissements nécessaires à brève échéance. Le cabinet doit être équipé et agencé de manière à permettre au successeur de poursuivre l'activité. **La valeur des investissements urgents et indispensables doit donc être retranchée de la valeur de la clientèle.**

De même si la valeur du bail est réputée incluse dans les coefficients, l'arrivée prochaine à son terme d'un bail professionnel peut engendrer des hausses de loyer, des coûts de déménagement ou de remise en état. Il est également courant que les locaux soient la propriété des associés. Le loyer peut alors être « hors marché » car fixé par référence au montant de l'emprunt souscrit par la SCI à l'achat des locaux ou, dans un second temps, minoré dans un souci d'optimisation fiscale.

Il faut aussi tenir compte des passifs attachés à l'exploitation sous la forme de contrat : crédits baux, leasing en cours, contrat d'entretien, de maintenance informatique, Internet, etc.

Comme dans toute entreprise, il doit être également tenu compte des passifs sociaux : congés payés, litiges, départ en retraite proche de certains salariés, etc.

Enfin, l'existence de provision facturée et recouvrée sans que le travail ait été fait ou l'existence d'un compte client partiellement irrécouvrable seront des éléments venant minorer l'évaluation.

Au-delà d'un simple calcul mathématique réalisé par application de différentes méthodes comptables et financières, l'appréciation de la valeur d'une clientèle comprise comme un élément du fond libéral, inclus ou non dans une société, nécessite nombre d'appréciations subjectives.

Au final, on peut dire que **la seule vraie valeur est celle que le « marché » est prêt à payer pour le fonds** : L'acquéreur achète un fonds libéral parce qu'il constitue une promesse de gains futurs.

L'objectif de l'évaluation est donc de déterminer les quantums et les aléas des gains futurs, c'est-à-dire pour une large part, l'appréciation des conditions de la transmissibilité de la clientèle car du maintien du chiffre d'affaires dépend le maintien du ratio de bénéfice.

#### LES SECTEURS D'ACTIVITÉ DU CABINET

La Profession d'avocat est aujourd'hui marquée par un morcellement des pratiques professionnelles, avec une tendance de fonds : le recul de l'activité judiciaire, de moins en moins rentable et qui ne représente plus aujourd'hui qu'environ 30 % du chiffre d'affaires de la Profession.

Il en est de même en matière d'évaluation : l'activité judiciaire, spécialement à destination des particuliers, est moins cotée car la clientèle est moins récurrente et moins sensible à l'argument de la proximité du fait de l'émergence de nombreux sites Internet permettant le recrutement de clients sur des critères de prix plus que de compétence.

**On observe ainsi une très grande disparité des prix de cession de clientèle suivant l'activité dominante des cabinets cédés**, situation confirmée par l'étude publiée par INTERFIMO en 2011<sup>1</sup>, consacrée à la valorisation des fonds libéraux des cabinets d'avocats, et qui met en lumière l'hétérogénéité des situations rencontrées. Si cette étude retient une valorisation moyenne de la clientèle à hauteur de 55 % du chiffre d'affaires HT, elle fait ressortir une disparité géographique et surtout le fait que 60 % des transactions portent sur un prix compris entre 33 % et 74 % du chiffre d'affaires HT.

L'importance du critère de la nature de l'activité peut être schématisée par l'opposition entre le cabinet de « secrétariat juridique » au « cabinet pénaliste » car ce sont des extrêmes en matière de transmissibilité.

#### LE CABINET 100% PÉNALISTE

La caractéristique marquante de l'activité pénale peut être définie comme des clients qui choisissent un avocat, un homme ou une femme : les clients ne choisissent pas une structure, mais une personnalité.

Le cédant est « *homme clé* », il fait lui-même l'essentiel de la prestation, notamment plaider, cette partie de la prestation étant essentielle au pénal.

Sauf à trouver un « fils spirituel », il est quasiment impossible de faire adopter un successeur par les clients de ce cabinet. **L'espoir de gains futurs est donc quasi nul et la valeur de cette clientèle est des plus faibles car elle est de fait incessible.**

#### LE CABINET 100% « SECRÉTARIAT JURIDIQUE »

Les prestations sont délivrées essentiellement par des « *para-légal* » salariés, ce qui est une force par rapport à la collaboration libérale, par nature plus instable. Les clients ont des relations suivies avec leur « gestionnaire de dossier » et ont peu de contacts avec l'associé. La transmission va entraîner le transfert des contrats de travail et donc du savoir-faire et des contacts clients.

Il y aura donc peu de trouble pour les clients du fait de la transmission du cabinet : **L'espoir de gain est donc maximum et la valeur est donc également importante, de l'ordre de 80 % à 100 % du chiffre d'affaires HT** pour certaine clientèle d'ancien conseil juridique.

Ces deux situations sont caricaturales mais rendent compte de la difficulté de l'exercice et des limites d'une valeur déterminée sur la seule base d'un pourcentage du chiffre d'affaires ou du résultat. Entre ces extrêmes, il y a une infinité de situations, qui nécessitent une appréciation fine pour déterminer la transmissibilité de la clientèle.

Dans tous les cas, il s'agira toujours d'apprécier les possibilités de transmission, c'est-à-dire rechercher si les critères d'une succession entre deux avocats au service d'une même clientèle sont réunis ou non, et dans quelle mesure.

#### L'APPRÉCIATION DU RISQUE PAR LE BANQUIER

Bien que cette méthode ne relève pas de la doctrine fiscale, elle s'impose par son réalisme et son pragmatisme : il s'agit de la méthode des banquiers dite de « *l'opportunité d'emprunt* ».

À partir des spécificités de chaque activité libérale et de la situation du professionnel concerné, il faut en effet revenir à une appréciation de bon sens : **un banquier n'acceptera de financer l'achat d'un cabinet ou l'achat de parts sociales que s'il a pu vérifier que le professionnel pourra assurer son train de vie tout en remboursant l'emprunt contracté.**

Plus prosaïquement, quelle que soit la valeur déterminée par les parties, celle-ci devra donc être validée par l'acceptation du banquier, concrétisée par l'octroi du financement. De ce fait, le prix des parts à racheter sera parfois conditionné par le financement que pourra obtenir l'acquéreur, quelle que soit l'évaluation faite en amont.

#### QUELLES MÉTHODES UTILISER ?

##### LA VALORISATION DANS LE FUTUR : LE COMPLÉMENT DE PRIX

Face aux incertitudes liées à une transmission de cabinet, la pratique a étendu aux cessions de cabinets libéraux la notion, devenue classique en matière de cession d'entreprise, de la clause

d'« *earn-out* » ou complément de prix, lequel est calculé après la réalisation de l'opération de cession en fonction des performances futures du cabinet cédé.

La clause de « *earn-out* » ou de complément de prix est ainsi celle par laquelle **le cessionnaire s'engage à verser au cédant un complément de prix** exclusivement déterminé en fonction d'une indexation, en relation directe avec l'activité de la société.

En général, le prix comptant sera d'environ 70 % du prix total, le solde étant payable en une ou deux tranches, en fonction de l'évolution du chiffre d'affaires ou d'autres critères objectivables (par exemple le renouvellement d'un marché sur appel d'offre), sur 1 à 3 ans.

C'est un excellent moyen de fidéliser la clientèle acquise car la stipulation d'un « *earn-out* » motive le cédant à assurer un meilleur accompagnement.

Cette pratique permet donc, non pas de limiter les risques de déperdition de clientèle, mais de connaître cette déperdition au moment du paiement et de la prendre en compte. Si le cédant souhaite obtenir un prix important, alors que l'acquéreur craint des difficultés dans la transmission, la solution réside souvent dans un « *earn-out* ».

La clause d'« *earn-out* » s'analyse comme un complément de prix, elle n'est pas une modalité de paiement : le complément de prix est imposé en plus-value professionnelle, comme le prix principal.

#### CONTOURNER LA DIFFICULTÉ PAR LA DÉPATRIMONIALISATION DES SCP

Face aux difficultés posées par l'évaluation d'une clientèle d'avocat, certaines transmissions de cabinets exploités en la forme d'une SCP, peuvent être facilitées par la mise en œuvre d'un processus de « *dépatrimonialisation* ».

L'article 30 de la Loi n° 2011-331 du 28 mars 2011 dite « *de modernisation des professions juridiques et judiciaires* » a complété la Loi n° 66-879 du 29 novembre 1966 relatives aux Sociétés Civiles Professionnelles pour permettre à ces sociétés de fixer dans les statuts « *les principes et modalités applicables à la détermination de la valeur des parts sociales* » et d'exclure de cette valorisation la valeur représentative de la clientèle civile (sur ce sujet particulier, on se reportera à l'étude publiée dans le journal MAÎTRE n° 218, janvier / février 2013).

Il s'agit alors de fixer en amont, dans le marbre des statuts, les règles permettant à tout instant de déterminer la valeur des parts sociales d'une SCP, en adoptant à l'unanimité des associés, des dispositions statutaires précisant :

- si la valeur de la clientèle sera prise ou non en compte dans la valorisation,
- la formule déterminant le prix des parts et rendant ainsi le prix déterminable (et non déterminé).

Dépatrimonialiser peut ainsi éviter bien des difficultés lors du retrait d'un associé d'une SCP, puisque la principale difficulté, à savoir la valeur des parts de l'associé retrayant, est ainsi réglée par avance. L'avenir dira si les avocats auront intégré l'intérêt de ces dispositions nouvelles ou bien si l'arbitraire de l'expertise judiciaire ordonnée en référé au visa de l'article 1843-4 du Code civil, restera le seul juge de paix.

**Il reste qu'une bonne évaluation sera celle qui, non seulement sera comprise et acceptée lors de l'opération elle-même, mais qui ne laissera par la suite aucun regret, chacun des protagonistes demeurant convaincu dans le temps d'avoir payé ou reçu « le juste prix ».**

C.T.