

## Gestion et organisation du cabinet

### 🔍 Décryptage des derniers chiffres de la profession



Par

**Dominic Jensen**

Ancien avocat,  
Conseil en  
stratégie des  
cabinets d'avocats,  
Directeur  
scientifique

**Comme chaque année, l'Association nationale d'assistance administrative et fiscale (Anaafa) a publié au mois d'octobre ses statistiques de la profession pour l'année précédente<sup>1</sup>. Précieux outil d'analyse, le rapport de l'Anaafa nous permet de prendre le pouls de la santé économique et du mode de fonctionnement d'une part significative de la profession.**

Pour mémoire, l'Anaafa compte 20 793 avocats adhérents, soit près d'un tiers du nombre total des avocats exerçant en France. Ces avocats sont ceux qui sont soumis à l'impôt sur le revenu. Sont donc exclus de ces statistiques tous les avocats exerçant dans le cadre de sociétés d'exercice libéral, y compris les sociétés d'exercice libéral (SEL) individuelles. L'Anaafa exclut volontairement de ses statistiques les associés de structures d'exercice dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions €. Il s'agit des quelques associations d'avocats à responsabilité professionnelle individuelle (AARPI) et sociétés civiles professionnelles (SCP) très importantes que compte la profession. Ceci pour ne pas fausser la représentativité des statistiques. Enfin, l'Anaafa publie ses statistiques par avocat, le document de référence étant la déclaration 2035 de chaque avocat pris en compte.

#### UNE PROFESSION À LA PEINE DANS UN CONTEXTE DIFFICILE

Le constat est sombre mais il correspond à une réalité. Selon les termes retenus par l'Anaafa, « les évolutions des recettes nettes et brutes confondues sur cinq ans sont, quelle que soit

la catégorie, négatives en euros courants et fortement dégradées en euros constants ». Les recettes et les bénéfices des avocats exerçant à titre individuel ne cessent de se dégrader avec un recul de plus de 3 % cette année. L'écart entre les avocats exerçant à titre individuel et les associés des structures continue de se creuser. Les associés de structures d'exercice ont des recettes 2,85 fois supérieures aux individuels. Les bénéfices connaissent à peu près le même sort puisqu'ils sont de 2,47 fois supérieurs pour les associés des structures d'exercice par rapport aux individuels. La performance doit cependant être relativisée puisque même pour les associés la tendance est à la dégradation.

Entre 2011 et 2015, les recettes nettes moyennes des individuels sont passées de 128 541 € à 120 170 € et celles des associés de structures d'exercice de 341 034 € à 342 196 € (ce qui constitue une baisse de 2,86 % en euros constants pour ces derniers). Les bénéfices moyens des individuels sont passés de 56 518 € à 48 821 € et de 128 814 € à 120 620 € pour les associés.

Comment interpréter ces chiffres ? La profession d'avocat vit selon le pouls de l'économie, notamment le pouvoir d'achat des ménages

et les marges des entreprises. Si ces indicateurs stagnent ou régressent, il en est manifestement de même pour les honoraires des avocats. L'idée reçue selon laquelle l'activité contentieuse de l'avocat permettrait à ce dernier de surnager quand l'économie va mal, est manifestement fautive. Les recettes des avocats stagnent comme les performances de l'économie. Les bénéfices connaissent un sort encore moins enviable car les avocats ont lourdement subi le poids grandissant des charges sociales, qu'il s'agisse des charges du régime travailleur non salarié (TNS) qui grèvent leurs propres revenus ou des charges patronales et salariales sur les revenus de leur personnel salarié. Les charges sociales personnelles des avocats atteignent maintenant 38 %. Les autres postes de charges des avocats restent stables.

Dans ce contexte peu encourageant, les associés des structures d'exercice semblent néanmoins tirer leur épingle du jeu. Si en 2015 leurs bénéfices moyens sont de 120 620 €, il faut toutefois observer que le bénéfice médian pour les associés reste compris entre 73 000 € et 74 000 €. Ceci signifie que c'est un nombre limité de cabinets prospères qui tire le bénéfice moyen alors que la moitié des associés adhérents de l'Anaafa ont un bénéfice inférieur à 73 000 €, soit environ 6 000 € par mois.

#### QUELLE EST LA RENTABILITÉ D'UN CABINET D'AVOCATS ?

Le pourcentage de charges sur recettes brutes calculé par l'Anaafa nous permet d'apprécier avec précision la rentabilité de l'exercice de la profession d'avocat. Ce pourcentage est composé de l'ensemble des postes de charges de la ligne BR de la déclaration 2035, le montant des honoraires rétrocedés et la dotation aux amortissements. Ainsi, à Paris, ce pourcentage est de 65,39 % pour les individuels et de 64,95 % pour les associés de structures d'exercice. Un cabinet d'avocats parisien dégage donc une marge bénéficiaire de plus ou moins 35 %, quelles que soient sa taille et son activité. Le fait de travailler en structure et de partager les coûts ne fait donc pas gagner en rentabilité, ce qui pourrait paraître surprenant. En réalité, la mutualisation des coûts ne compense pas leur augmentation quand des avocats décident de se regrouper. En revanche, l'exercice à plusieurs permet de répondre à des besoins différents de ceux de la clientèle de la plupart des avocats individuels.

#### DISPARITÉS ET INÉGALITÉS

Les 560 structures d'exercice parisiennes inscrites à l'Anaafa ont encaissé en moyenne 2 099 000 €. Comme il a été rappelé ci-dessus, l'Anaafa exclut de ses statistiques les cabinets dont les recettes sont supérieures à 50 millions d'euros. Or, 25 % des structures inscrites à l'Anaafa sont des associations ou AARPI, forme sociale particulièrement prisée des cabinets d'affaires. Ceci explique sans doute cette moyenne élevée à comparer avec les recettes moyennes par associé de 342 196 € et tenant compte du fait que la taille moyenne d'une structure d'exercice est d'environ 2,6 associés.

À l'autre extrémité de l'échelle, c'est le Barreau de Pau dont les structures d'exercice inscrites à l'Anaafa affichent les performances les plus faibles. Les 29 cabinets inscrits affichent des encaissements moyens de 309 571 €.

#### PERSONNEL SALARIÉ ET COLLABORATEURS

L'analyse des postes de charges révèle plusieurs enseignements. Le premier de ceux-ci concerne sans doute l'adaptation des avocats à de nouvelles méthodes de travail. Ainsi, à Paris, le poste frais de personnel ne représente que 12,89 % des charges des structures d'exercice. Ce résultat, le plus faible de France, laisse supposer que les avocats parisiens sont devenus les producteurs de leurs propres documents et écritures et que la pratique du dictaphone a largement reculé. Ceci signifie aussi que les collaborateurs n'ont plus recours à l'aide du personnel salarié comme cela pouvait être le cas dans le passé. L'écart que représente ce poste de charges entre les différents barreaux est considérable car il s'élève à près de 25 % dans de nombreux barreaux, qui connaissent sans doute une pratique plus traditionnelle du métier.

La comparaison de ce poste avec celui des honoraires rétrocedés s'impose. Ce poste est de 18 % à Paris et baisse en fonction de la taille des barreaux<sup>2</sup>. Ainsi ce poste est de 5,75 % à Besançon ou encore de 4,66 % à Nancy. Il ne dépasse nettement les 10 % que pour les barreaux périphériques de l'Ouest de la capitale, Bordeaux, Lyon, Marseille. Or, le poste des honoraires rétro-

*Le fait de travailler en structure et de partager les coûts ne fait donc pas gagner en rentabilité, ce qui pourrait paraître surprenant.*

<sup>1</sup> « Zoom sur la profession - Les statistiques », Anaafa, 2016.  
<sup>2</sup> Il s'agit en réalité de « délégations » pour l'Anaafa organisée en 32 délégations.



cedés (qui concerne presque entièrement les honoraires versés aux collaborateurs et dans une moindre mesure les honoraires de postulation ou de sous-traitance) est une dépense productive puisque le collaborateur bien géré rapporte au cabinet au moins le double de la rétrocession versée. Nous voyons ici à quel point les structures des petits barreaux peinent à remplacer la charge de l'assistante ou de l'assistant par du travail de collaborateur facturé au client. Cette substitution ne peut être totale, mais il y a sans doute des marges inexploitées dont les causes sont multiples, à commencer par la difficulté qu'ont ces cabinets à retenir leurs collaborateurs.

Cette analyse pourrait pousser des cabinets à revoir à la hausse leur politique en matière de rétrocessions aux collaborateurs si une plus grande utilisation de la ressource collaborateur permettait d'augmenter la facturation du cabinet et de diminuer le recours au personnel salarié.

### ... ET TOUJOURS PAS D'INVESTISSEMENT

Mauvaise élève de l'investissement, la profession d'avocat montre ici son talon d'Achille. Les structures d'exercice ne font pas mieux que les individuels. Les dotations aux amortissements (qui comptabilisent la part des immobilisations dans les charges du cabinet) peinent à dépasser 1 % pour les structures d'exercice et sont situées entre 1 % et 2 % pour les avocats individuels. Les locations de matériel ne représentent guère plus.

Ceci s'interprète de plusieurs manières. D'abord, ces chiffres signifient que le recours à la technologie reste très limité. Ils signifient aussi que les cabinets continuent à être gérés « à vue ». À leur décharge, les cabinets évoluent dans un contexte économique difficile mais la croissance restera difficile à capter si les cabinets ne se donnent pas les moyens de l'appréhender.