

## Cette semaine

- > **Deloitte et Taj : un peu plus ensemble, de nouveau** (page 2)
- > **Hervé Bidaud quitte Fidal pour Hogan & Hartson** (page 3)
- > **Concurrence : pas d'indemnisation pour Air Liberté** (page 4)
- > **Darrois, Freshfields, Bredin Prat, Linklaters et Gide sur le rapprochement Suez / GDF** (page 5)
- > **La Fondation pour le droit continental est née, cocorico...** (page 6)

## LE CHIFFRE

# 1,24

milliard d'euros, c'est le chiffre d'affaires du cabinet DLA Piper Rudnick Gray Cary en 2005. Le rapprochement des trois cabinets - DLA en Grande-Bretagne, Piper Rudnick et Gray Cary Ware & Freidenrich aux États-Unis - en début d'année dernière a permis à la nouvelle structure de se propulser parmi les plus grands cabinets mondiaux. Ramené à chaque associé, le chiffre d'affaires se situe un peu au-dessus de 830 000 euros.

## ÉVALUATION ET PATRIMONIALITÉ DES CABINETS : UNE STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Par Caroline Neveux, Associée fondatrice de Jurimanagement.



Ces dernières années, la très importante accélération du poids des SEL est venue indéniablement confirmer que les avocats sont de plus en plus nombreux à mener des réflexions stratégiques en matière de structure et de patrimonialité. Alors qu'elles représentaient à peine 17,2 % des structures en 1997, les SEL comptaient pour 32,2 % en 2004. Soit une augmentation de quelque 144 %. La décision du 7 novembre 2000 (Cass. 1<sup>ère</sup> ch. civile) tire aussi les conclusions de l'évolution des mentalités : la cession de clientèle est désormais licite, et la clientèle civile et le fond d'exercice libéral sont intégrés au patrimoine des professions libérales.

Essor des SEL, réaffirmation de la liberté de choix du client, reconnaissance du fond libéral, mouvements de restructuration, acceptation « encadrée » de la communication, marketing stratégique... tous les symptômes du fonctionnement entrepreneurial classique ont désormais gagné le cabinet d'avocats. Dès lors, se pose nécessairement la question de sa valorisation comme entité économique et financière.

Qu'il s'agisse de restructurations, de transformations de structures, de rapprochements, de mouvements d'associés, de vente à soi-même, d'opposabilité à des tiers (assureurs, banquiers...) ou tout simplement d'une volonté stratégique (mesure d'un point de départ), valoriser est aujourd'hui devenu une nécessité.

Dans cette optique justement, nombreux sont les cabinets à avoir recours à l'évaluation. Véritable outil de diagnostic stratégique grâce auquel seront mises en exergue les forces et les faiblesses d'un positionnement et d'un mode de fonctionnement, l'évaluation est aussi le point d'orgue du démarrage des actions correctives. La réponse à la question « *combien est-ce que je vaudrais ?* » se situe bien souvent sur un plan prospectif et de développement donnant lieu à une réflexion stratégique d'envergure.

Attention, cependant, aux méthodes d'évaluation employées. Elles sont multiples, et combinables. Elles prennent en compte, bien entendu, les événements comptables mais également un ensemble de valeurs qui ne sont pas nécessairement intégrées au bilan.

Valeurs parmi lesquelles on trouve notamment la capacité du cabinet à attacher la clientèle à la structure et non à la personne physique qui la gère. Quantification d'un marketing ciblé sur les valeurs incorporelles du cabinet, par opposition à la valeur individuelle de l'avocat, cette valorisation des « attracteurs de clientèle » n'est pas aisée. Délicate également, la mesure des actions de protection du patrimoine du cabinet et des efforts de développement, dont les retombées sont à plus ou moins brève échéance. Quant à l'appréciation de la valeur de la clientèle, elle procède d'une observation minutieuse du passé (récurrence, fonds de commerce, structure de clients, poids en CA), pour autant que les outils à disposition au sein du cabinet le permettent. Tout cela renvoie bien souvent à une problématique d'organisation. Les estimations intégrant la notion de *good will* permettent de répondre en partie à ces demandes pour autant qu'un diagnostic fiable ait été posé.

A chaque cabinet, petit ou grand, à chaque contexte, à chaque stratégie une méthodologie spécifique viendra s'appliquer. Mais dans tous les cas, l'évaluation doit rester cohérente et raisonnable. Et ce, en particulier en matière de vente à soi-même (LMBO), cas observé lors de la transformation de la structure et du passage BNC vers BIC.

En tout état de cause, l'approche de la valeur et de la patrimonialité, pratique devenue courante, repose sur une expertise d'entrepreneur. Elle fait désormais partie des quelques outils d'aide à la décision stratégique qui s'offrent à l'entreprise de services juridiques dans sa nécessaire réflexion sur un marché fortement concurrentiel.