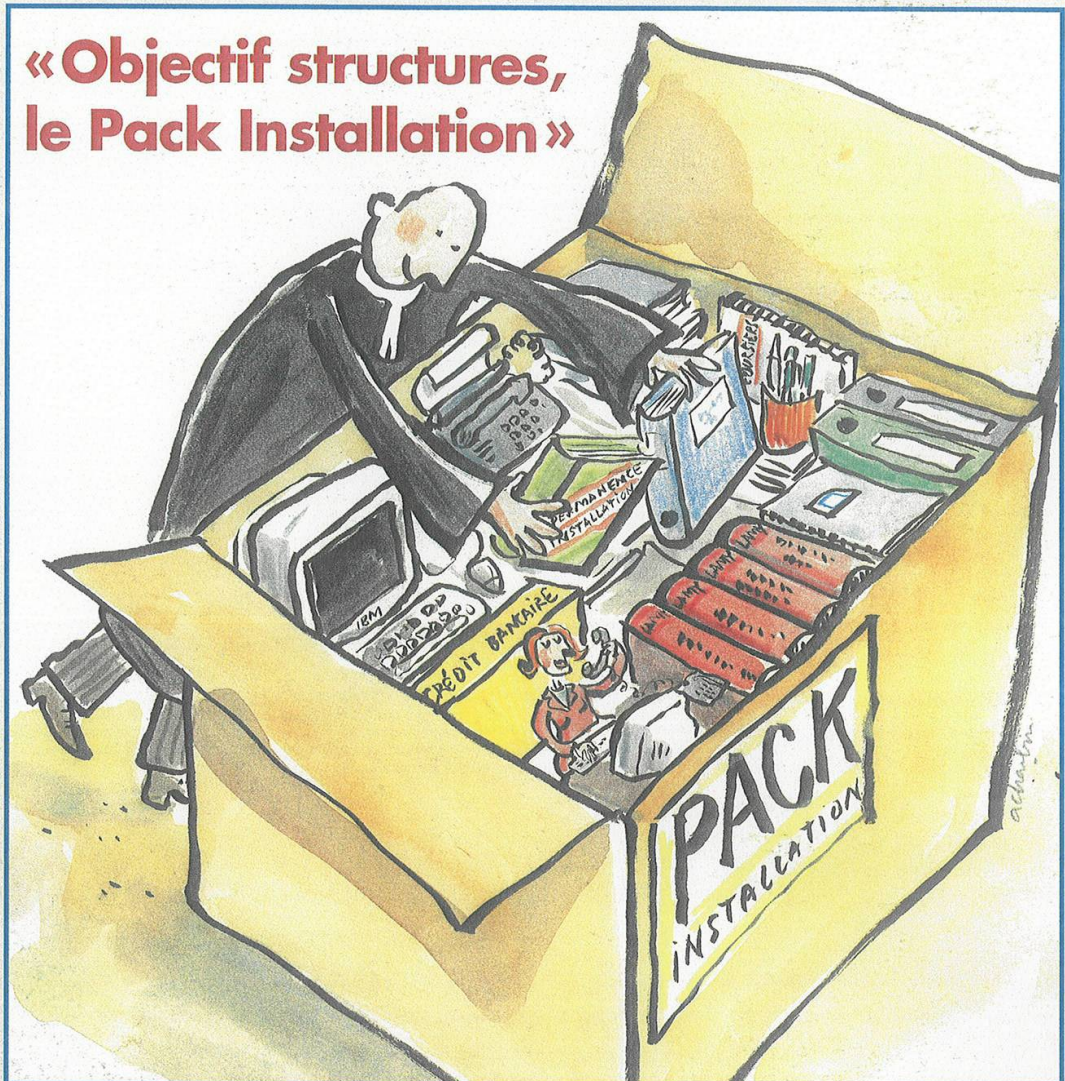


# LIÀ LETTRE

Union des jeunes Avocats de Paris

« Objectif structures,  
le Pack Installation »



« Tout sur le **financement** de la **formation** »  
« Les **photos** de la **Revue 1998** »

# " OBJECTIF STRUCTURES "

## LA NECESSITE D'UNE POLITIQUE DE STRUCTURATION DE LA PROFESSION

### I . LE CONSTAT

Selon les chiffres communiqués par l'Ordre des Avocats de Paris, le Barreau de Paris était composé au 15 janvier 1997 de 10.275 Avocats inscrits et de 2.291 Avocats stagiaires, soit au total 12.566 Avocats.

Les chiffres de l'exercice en groupe à cette même date sont résumés dans le tableau suivant :

TYPE DE STRUCTURES	NOMBRE DE STRUCTURES	ASSOCIÉS (NOMBRE)	ASSOCIÉS (MOYENNE)
Associations	244	682	2,80
Partnerships	44	153	3,48
Sociétés anonymes	71	135	1,90
SARL	106	126	1,19
SELAFA	36	105	2,92
SELARL	110	164	1,49
SCP	436	1 128	2,59
Sociétés en participation	10	21	2,10
STRUCTURES D'EXERCICE	1 057	2 514	2,38
Cabinets groupés	225	536	2,38
Sociétés civiles de moyens	170	411	2,42
TOUTES STRUCTURES	1 452	3 461	2,38

Ainsi à cette date, 2.514 Avocats sur 12.566 exerçaient dans le cadre d'une structure d'exercice, soit 20% d'entre eux, de sorte que 80% (9.105) de nos confrères parisiens exerçaient seuls, en collaboration, ou encore dans le cadre d'une structure de moyens.

Les chiffres donnés par l'Anaafa au 1er janvier 1998 font état d'un constat similaire, synthétisé dans le tableau ci-dessous : Ces chiffres confirment la tendance,

#### CHIFFRES ANAafa AU 1ER JANVIER 1998

Plan National	Avocats	Cabinets	Av/Cabinets
Collaborateurs exerçant seul	5 733	5 733	1,00
SCP	3 794	1 464	2,59
Associations	1 384	481	2,88
Total général	18 511	15 278	1,21
Total Struct. d'exercice	5 178	1 945	2,66
Ratio Exercice en groupe/total	27,97%	12,73%	
<b>Paris</b>			
Collaborateurs exerçant seul	2 670	2 670	1,00
SCP	3 565	3 565	1,00
SCP	923	325	2,84
Associations	722	196	3,68
Total	7 880	6 756	1,17
Total Struct.d'exercice	1 645	521	3,16
Ratio Exercice en groupe/total	20,88%	7,71%	

puisqu'à Paris, 20,88% des adhérents Anaafa exercent dans le cadre d'une structure d'exercice (1.645 sur un total de 7.880).

En Province, contrairement à une idée reçue, les avocats exercent plus fréquemment dans le cadre d'une structure d'exercice, puisqu'ils sont associés (1) à 27,97% selon les chiffres Anaafa au niveau national (2).

En ce qui concerne la taille des cabinets, les chiffres de l'Anaafa sont légèrement différents de ceux due l'Ordre : 3,16 avocats par structure à Paris et 2,66 Avocats par structure en Province (3). Mais ils confirment la tendance générale.

Notre Barreau - Parisien ou Français - est donc un Barreau éclaté en micro-structures, représentative de l'exercice individuel ou encore dit "artisanal". Pour expliquer cet état de fait, on peut dégager, parmi de nombreuses autres, trois séries de contraintes :

#### A - contraintes historiques

L'exercice individuel a été pendant longtemps le seul possible. Rappelons nous que l'association n'a été admise pour la première fois. Elle était la seule forme de structure d'exercice possible, et était limitée à trois associés. L'évolution lente qui s'en est suivie n'a permis l'apparition des structures de capitaux qu'en 1991. Nous restons aujourd'hui fermées les structures complexes (holding),

de même que l'exercice sous plusieurs structures juridiques distinctes ou sous plusieurs statuts fiscaux et sociaux.

Bref, rien a été fait par nos prédécesseurs pour encourager d'une quelconque manière que ce soit l'esprit d'entreprise des avocats, considéré comme indélégitime car " commercial ".

#### B - contraintes juridiques

Elles sont d'abord fiscales et liées :

- au coût de la mutation du cabinet individuel vers une structure d'exercice,
- aux difficultés posées par le régime BNC qui conduit à l'imposition du résultat non distribué et freine l'investissement.

Il faut y ajouter l'absence totale de régime juridique des cessions de clientèle, qui gêne considérablement la transmission des cabinets. Quiconque s'est en effet intéressé à cette question a pu constater la difficulté de s'informer sur les conditions de réalisation d'une telle opération.

#### C - contraintes " culturelles "

L'inertie de notre profession dans sa structuration semble pour partie due à un problème spécifique aux avocats, et aussi très ... paradoxal : l'absence d'accès au conseil.

Les avocats sont sans doute des professionnels mal conseillés, puisqu'ils peuvent difficilement consulter un confrère (problème d'image personnelle, problème d'honoraires (4), un expert-comptable ou un notaire : outre les litiges concurrentiels opposant parfois nos professions, les avocats sont en principe réputés être les plus compétents sur ces questions.

Il leur est sans nul doute plus difficile qu'à d'autres de s'informer sur des questions qu'ils peuvent pourtant légitimement ignorer dans leur exercice quotidien.

Une fois ce constat posé, on peut s'interroger sur la nécessité éventuelle

d'une évolution de cette situation. En d'autres termes, faut-il se féliciter de cette situation ou la combattre ? L'analyse des enjeux a conduit l'Union des Jeunes Avocats de Paris à s'engager résolument dans une politique de promotion de la structuration.

**II . TENTATIVE DE DEFINITION D'UN ARGUMENTAIRE : LES ENJEUX DE LA STRUCTURATION**

**A - Les conséquences de l'éclatement de la profession**

Une étude de l'INSEE, basée sur des chiffres au 31 décembre 1996, permet de faire un étonnant constat.

Cette étude concerne l'ensemble des entreprises classées sous code APE 741 A, et concernent donc les avocats, les avoués, les commissaires-priseurs, les greffiers des tribunaux de commerce, les huissiers et les notaires. (5)

Elle est analysée dans le tableau ci-dessous :

Bien qu'ils ne concernent pas que la seule profession d'avocat, ces chiffres permettent les observations suivantes :

- Le nombre moyen de personnes occupées dans les petites structures (0 à 9) et de 2,87 personnes, ce qui confir-

me pour l'ensemble des professions juridiques et judiciaires les chiffres obtenus de l'Ordre et de l'Anaafa.

- 91,16% des entreprises comportent moins de 9 salariés, et 8,14% comprennent 10 à 29 salariés, soit un total de 99,30% qui emploient moins de 30 personnes : nos cabinets sont des entreprises de petite taille.

- Les cabinets les plus petits (0 à 9 salariés), qui représentent 91,16% du total, n'occupent que 60,62% des personnes alors que les cabinets de 100 salariés et plus (représentant 0,06% du total) occupent 3,92% du total des " personnes occupées ".

- Les 91,16% de " 0 à 9 salariés " ne réalisent que 55,99% du chiffre d'affaires global, alors que les " 100 salariés et plus " (0,06% du total des entreprises) réalisent 5,58% du chiffre d'affaires !

- Le " chiffre d'affaires par personnes occupées " est en moyenne de 0,67 MF, alors qu'il est de 0,50 MF pour les petites entreprises et de 0,77 à 0,85 pour les plus grandes. En fait, les " moins de 49 salariés " réalisent un chiffre d'affaires par personnes occupées inférieur ou égal à la moyenne de l'ensemble, alors que les " 50 et plus " sont nettement au-dessus.

- Enfin, les 91,16% de cabinets de petite taille ne réalisent que 54,29% de l'investissement global, alors que les plus grands (0,06%) en réalisent 6,77% ! Par personnes occupées, ces investissements représentent en moyenne 6.452 francs pour les petits cabinets et 12. 434 francs pour les plus grands, soit un rapport du simple au double.

Au vue de cette étude, il se dégage une tendance très nette : plus le cabinet est de grande taille, et plus son chiffre d'affaires et ses investissements sont importants au regard du nombre de personnes qu'il occupe.

Cette " suprématie " économique des cabinets structurés ne peut s'expliquer que par :

- une meilleure organisation comptable et financière (gestion de trésorerie, documents prévisionnels, etc...)

(1) SCP et associations seulement  
 (2) ces chiffres intégrant également Paris  
 (3) contre 2,38 avocats par structures à Paris selon les chiffres de l'Ordre  
 (4) " on ne fait pas payer un confrère "  
 (5) il n'existe pas à notre connaissance d'étude INSEE spécifique à la profession d'avocat.  
 (6) les " personnes occupées " au sens de cette étude sont tous les professionnels d'un cabinet, qu'ils soient salariés ou non, juristes ou non

**CHIFFRES INSEE AU 31 DÉCEMBRE 1996 (APE 741 A)**

**Par tranche d'effectif salarié**

	Nombre d'entreprises	soit en % du total	Personnes occupées (6)	soit en % du total	Nbre moyen pers./cabinet	eff. salarié moyen	soit en % du total	professionnels non salariés	soit en % du total
0 à 9	27 720	91,16	79 499	60,62%	2,87	53 256	53,01%	26 243	85,56%
10 à 29	2 475	8,14%	38 172	29,11%	15,42	34 379	34,22%	3 793	12,37%
30 à 49	163	0,54%	6 114	4,66%	37,51	5 611	5,58%	503	1,64%
50 à 99	33	0,11%	2 211	1,69%	67,00	2 111	2,10%	100	0,33%
100 et +	17	0,06%	5 147	3,92%	302,76	5 113	5,09%	34	0,11%
Total	30 408	100,00%	131 143	100,00%		100 470	100,00%	30 673	100,00%

	Chiffre d'aff. (MF)	soit en % du total	CA (MF) / pers. occup.	Investiss. (MF)	soit en % du total	Investiss. / pers.occupées	Invest. / cabinet
						(en francs)	(en francs)
0 à 9	39 533	55,99%	0,50	513	54,29%	6 452,91	18 506
10 à 29	21 085	29,86%	0,55	288	30,48%	7 544,80	116 364
30 à 49	4 176	5,91%	0,68	58	6,14%	9 486,42	355 828
50 à 99	1 874	2,65%	0,85	22	2,33%	9 950,25	666 667
100 et +	3 942	5,58%	0,77	64	6,77%	12 434,43	3 764 706
Total	70 610	100,00%	n/a	945	100,00%	n/a	n/a
Moyenne	n/a	n/a	0,67	n/a	n/a	9 173,76	n/a

## ■ COMMISSION INSTALLATION & STRUCTURES ■

- une meilleure politique de délégation et de formation
- une meilleure adaptation au " marché " (méthodes de facturation, spécialisation)

### B - LES ENJEUX

Ils sont nombreux, aux plans professionnel, social et politique.

#### - au plan professionnel

• *l'organisation du travail* : la structuration permet une rationalisation et un accroissement de productivité tant au plan de la gestion des dossiers et des clients mais aussi au plan des fonctions internes du cabinet.

• *la compétence* : notre métier exige une professionnalisation toujours croissante, et la qualification, la formation continue, la spécialisation ne peuvent que très difficilement être assurées dans une structure individuelle.

• *le recrutement* : la structuration facilite l'organisation des processus de recrutement, d'autant que les jeunes diplômés semblent en majorité avoir une préférence pour les cabinets les mieux organisés, qui leur offrent formation, rémunération, sécurité et ... un avenir potentiel.

#### - au plan social

A n'en pas douter, les difficultés liées au " chômage " des jeunes avocats sont pour partie la conséquence de la faiblesse économique de la profession, très majoritairement composée de structures individuelles ou collectives de petite taille.

Les chiffres ci-dessus (7) montrent que les cabinets de petite taille n'ont pas ou peu de politique d'investissement, et ne peuvent mettre en place une vraie politique de délégation.

Cette situation est paradoxale, du fait du faible coût de la collaboration libérale, au regard du salariat, cette exception devant au contraire nous permettre d'embaucher plus vite et mieux, d'autant que nous ne sommes pas entravés comme le regrettent fréquemment les entreprises industrielles et commerciales, par le formalisme du droit du travail.

#### - au plan politique

L'éparpillement de la profession en de multiples micro-structures, la faiblesse de l'investissement, l'absence de stratégie long terme, les difficultés de gestion sont autant d'éléments conduisant nécessairement à un *affaiblissement* de la profession.

Cet affaiblissement ne peut être que profitable aux professions concurrentes, au moment de l'entrée en application de la Directive de libre établissement, de la déréglementation d'un point de vue plus général, et au moment où de nombreuses professions non principalement juridiques s'intéressent de très près à notre " marché " en plein développement.

Il nuit enfin à la *crédibilité* de la profession auprès des pouvoirs publics, des autres professionnels, et plus généralement des acteurs économiques dont font partie nos clients.

Il semble malheureusement que nos Ordres n'aient pas pris conscience de l'importance de ces enjeux et de la gravité de la situation.

Quiconque a fait l'expérience de solliciter l'assistance de l'Ordre des avocats - en tout cas à Paris - dans l'optique d'une association, d'une première installation, d'une cession de clientèle, d'une recherche de simple conseil technique dans la constitution d'une structure d'exercice, s'est heurté à l'absence ou la faiblesse des moyens et des volontés.

Pendant de très nombreuses années, dans un Barreau grandissant chaque année de façon exponentielle (8), le seul moyen mis à disposition des confrères en vue de leurs rapprochements a consisté en un " gros cahier " disponible sur le bureau des appariteurs, sous l'intitulé "Associations", mais dans lequel ne figuraient pour l'essentiel que des offres - ou plutôt des demandes - de sous-location de bureaux!

Ce n'est qu'en 1996 que la Direction de l'Exercice Professionnel s'est vue confier la tâche de répondre à ces besoins. C'est une décision indiscutablement positive, mais il reste à regretter qu'aucune volonté politique, aucune promo-

tion systématique, aucun moyen matériel réel n'aient été mis à la disposition des avocats.

**C'est pourquoi l'UJA de Paris, forte de ce constat et de cette analyse, a décidé de faire tout ce qui est en son pouvoir pour inventer et promouvoir une véritable politique de promotion de l'association entre les avocats, de structuration des cabinets et d'aide à l'installation des jeunes avocats.**

Elle entend au plan pratique proposer à terme des services d'une qualité et d'une constance similaire à ceux qu'elle offre depuis de très nombreuses années dans le cadre de son Service Collaboration, dans le but d'assister, conformément à son objet syndical, tous les Jeunes Avocats, Avocats collaborateurs, et Avocats - entrepreneurs (9).

Dans cette optique, la commission Installation & Structures de l'UJA de Paris, fondée dans cette seule optique, a dégagé un vaste plan d'action dans lequel tous les confrères intéressés sont appelés à s'engager.

Ce plan d'action, qui comprend plusieurs projets pratiques et concrets, permettant une assistance directe des Avocats-entrepreneurs, est intitulé : "Objectif Structures".

### III . PROPOSITION DE PLAN D'ACTION : "OBJECTIF STRUCTURES"

#### A - Le " Pack installation "

Dans le cadre de son plan d'action " Objectif Structures ", l'UJA crée avec l'ensemble de ses partenaires le " Pack Installation " (10). Ce Pack est destiné à faciliter l'installation des jeunes avocats, dans l'optique :

(7) voir tableau Insee

(8) plus de 15.000 avocats à Paris en 1998

(9) la désignation des " avocats non-collaborateurs " procède en effet d'une négation. Le terme usuel " avocat-patron " ne peut recouvrir toutes les situations, puisqu'on peut être « installé » et travailler sans collaborateur. Après réflexion, la Commission Installation & Structures propose cette nouvelle formule de l' " avocat-entrepreneur " qui lui semble à la fois être positive et recouvrir toutes les situations

(10) Pack Installation : marque déposée

- de les assister au plan individuel dans toutes les étapes de l'installation;
- au plan général de contribuer si peu que ce soit à une meilleure rotation des postes de collaboration et à la fluidité du " marché du travail ";

Conçu dans une optique très pratique, ce projet très innovant consiste à fournir aux intéressés un ensemble de prestations préalablement négociées, leur permettant de faciliter en termes de temps et d'énergie cette démarche difficile et souvent angoissante, et d'aller au meilleur rapport qualité prix, avec un ensemble de prestataires sélectionnés.

Le Pack permet au candidat à l'installation :

- de consulter, dans le cadre de " **Permanences Installation** ", fonctionnant sur le modèle des Permanences Collaboration de l'UJA de Paris (11), des confrères expérimentés sur l'opportunité et les conditions de l'installation envisagée (12);
- de s'informer via les permanences ou directement, par la communication d'un **dossier type**, sur l'ensemble des prestations, services, matériels et fournitures indispensables à sa future activité;
- de contacter directement les fournisseurs et prestataires partenaires de l'UJA et d'**adapter le Pack** en fonction de ses besoins;
- de contracter avec ces partenaires à des conditions préalablement négociées par l'UJA, dans le cadre de véritables **contrats-cadres**;
- de **financer** l'ensemble des éléments du Pack grâce à une banque également partenaire de l'UJA et dans des conditions également pré-négociées

Un Cabinet d'Avocat, c'est en effet un ensemble de prestations plus ou moins coûteuses, plus ou moins complexes à négocier, plus ou moins techniques, et l'installation se transforme vite en parcours du combattant, d'autant que par hypothèse, la situation de départ est celle de collaborateur, dans laquelle le candidat à l'installation dispose de peu de temps pour s'organiser.

Ces prestations sont les suivantes :

- banque
- locaux professionnels

- documentation
- informatique (matériel)
- informatique (logiciel spécialisé)
- bureautique (copieur / fax / machine à timbrer)
- mobilier
- assurances IARD et prévoyance
- secrétariat
- gestion et comptabilité
- téléphonie
- nettoyage des locaux
- service de courses
- fournitures

Pour chacun de ces postes, l'UJA entend négocier, avec des prestataires sélectionnés, des conditions de groupe, et signer avec chacun d'eux un contrat-cadre. L'ensemble des contrats-cadres sera réuni au sein du Pack, et communiqué aux confrères qui en feront la demande.

Le candidat à l'installation n'aura plus qu'à sélectionner les éléments du Pack dont il a besoin, à constituer son dossier avec l'aide, si il le souhaite, de l'Union des Jeunes Avocats, et à se tourner vers la banque adhérente du Pack, pour financer l'ensemble.

L'objectif est en effet d'assurer le financement de tous les coûts d'installation par un seul prêt global, avec une unique mensualité de remboursement (13), permettant d'appréhender les conditions financières de l'installation avec une marge de sécurité maximale.

Dans cet ensemble, les locaux posent une difficulté particulière.

Lors d'une première installation, il est souvent difficile d'envisager la location d'un appartement professionnel, cette démarche nécessitant en général la réunion de plusieurs avocats sur un même " plateau ".

Cette nécessité est d'ailleurs plutôt bienvenue si l'on admet la véracité du constat dégagé ci-dessus, mais on n'a pas toujours " sous la main " des amis ou même des connaissances souhaitant s'installer dans les mêmes conditions de délai, matérielles ou autres.

C'est pourquoi la Commission Installation & Structures réfléchit actuellement, avec l'aide de professionnels de l'immobilier, à la mise en place

de deux solutions à ce jour inédites, tout du moins en ce qui concerne les avocats : les " **Pépinières** " de cabinet, et la " **Bourse de locaux** ".

*Les pépinières* : ce système calqué sur les centres d'affaires peut être créé pour les seuls avocats ou pour l'ensemble des professions juridiques et judiciaires. Dans ces Pépinières, une première installation pourrait se faire sans aucun investissement. L'ensemble des prestations nécessaires à un avocat serait disponible avec le maximum de souplesse, et serait facturé dans le cadre d'un loyer global. Un tel système nécessite cependant l'intervention d'un professionnel.

*La Bourse de locaux* : il s'agit de constituer, auprès d'une agence immobilière spécialisée, ou au travers d'un service créé à cet effet, un **fichier de demandes** de location, où s'inscrivent les candidats à l'installation en fonction de leurs besoins et de leurs moyens. De cette façon, pourraient se constituer des plateaux de plusieurs jeunes confrères, bénéficiant dans le cadre du Pack, au delà de ce moyen de réunion, de **conditions préférentielles de commission d'agence**, le banquier adhérent du Pack pouvant également proposer des **systèmes de garantie** à fournir aux bailleurs.

Plusieurs prestataires sont actuellement en consultation sur le Pack. Certains, comme les éditions Lamy (14), ont déjà adhéré à l'idée du Pack. Lamy permet ainsi l'acquisition d'ouvrages et de CD Rom à des conditions réservées aux premières installations. Pour le reste, les discussions sont en cours. Toutes les suggestions sont les bienvenues. Le Pack devrait être disponible courant 1999.

#### B - LE SERVICE " S.O.S. STRUCTURES "

La Commission Installation & Structures entend créer et développer un service d'assistance directe aux jeunes avocats souhaitant s'associer, constituer une structure d'exercice, ou acquérir une

(11) permanences tenues trois fois par semaines, de 13h à 14h30, au local de l'UJA

(12) à compter de novembre 1998

(13) et pour les crédits-baux, un seul loyer

(14) partenaire de l'UJA de Paris

## ■ COMMISSION INSTALLATION & STRUCTURES ■

clientèle : c'est le Service d'Optimisation de la Structuration : SOS Structures !

Les fonctions d'un tel service sont envisagées comme suit :

- *systématisation des informations* : préparation d'un document type d'analyse permettant de recueillir et de comparer les besoins des demandeurs.

- *centralisation et mise en rapport* des offres et des demandes, après détermination des modes de gestion de la confidentialité demandée par les confrères.

- *création d'une bible d'actes* : cette bible ne contiendra pas seulement des modèles de statuts, informations déjà disponibles, mais également des modèles de règlement intérieur et des propositions d'aménagement des relations d'association mises en place par la structure.

- *prestation de conseil* délivrée aux confrères en vue de la constitution de leurs structures : aux plans fiscal, juridique, mais également sur le plan stratégique, notamment en ce qui concerne les questions de répartition et d'équilibre entre les associés.

- *service de conciliation et d'arbitrage*.

D'ores et déjà, en vue de la constitution de cette bible d'actes, la Commission Installation & Structures lance un appel à tous les lecteurs de ces lignes, pour que soient adressées à l'UJA toutes les informations disponibles : schéma de fonctionnement dans tous types de structure juridique, copie de statuts et de règlement intérieur, charte associative, contrat de partnership, etc... (15)

Sur le plan du fonctionnement, les principes suivants ont été arrêtés :

- *gratuité ou non du service* :

Le service SOS Structures, compte tenu de la complexité des matières traitées, ne pourra pas, en l'état des réflexions de la Commission Installation & Structures, être basé sur le même principe que le Service Collaboration ou le Service Installation, c'est à dire sur le bénévolat des adhérents de l'UJA.

Il doit à notre sens être conçu comme un service payant :

- ses destinataires sont par définition dans une situation économique très différente de celle de nos plus jeunes confrères recherchant une collaboration;

- le caractère payant du service permettra d'assister au développement d'une véritable compétence technique spécifique, une vraie compétence professionnelle de juristes spécialisés dans les montages juridiques et fiscaux concernant les avocats et plus généralement les professions libérales;

- *nature syndicale ou non du service* :

La Commission Installation & Structures n'estime pas devoir envisager la création et la gestion d'un service rémunéré, au sein d'une organisation syndicale (16). C'est pourquoi un partenariat entre l'UJA de Paris et les centres de gestion agréés est à l'étude.

Ces organismes développent déjà plusieurs services commerciaux (pour l'Anaafa : Paie-Avocat, Comptavocat, etc), et il semble conforme à leur vocation d'y ajouter SOS Structures, avec l'assistance de l'Union des Jeunes Avocats de Paris, et pourquoi pas, avec le partenariat de la Direction de l'Exercice Professionnel de l'Ordre, qui assure déjà un service similaire.

L'UJA constituera un relais, dans son local du Palais de Justice, pour assurer l'accueil et l'information des confrères intéressés, l'instruction du dossier et sa transmission au Service.

Il faudra consulter également les ORIFF-PL (17), institutions nouvellement créées au sein de l'UNA-PL.

### C - Mise en place d'une réflexion sur les cessions de clientèle

La Commission Installation & Structures considère que l'un des freins majeurs à la structuration de la profession tient aux difficultés considérables que posent les transmissions de Cabinet.

On sait qu'en l'absence de toute notion de " fonds civil ", la cession d'un Cabinet ne peut être traitée comme celle d'une entreprise, et doit se déguiser sous l'apparence du paiement d'un " droit de présentation " de clientèle.

Or, cette notion, pour le moins floue, est affligée d'un régime juridique quasiment inexistant, ce qui, faute de sécurité juridique, n'encourage pas les transactions : quid en effet,

- d'une méthode reconnue de valorisation ?
- des garanties exigibles par l'acquéreur et acceptables par le vendeur ?
- de la rédaction d'un tel document dans un environnement juridique peu développé ?

Ces difficultés déjà nombreuses sont aggravées par une dimension particulière à notre profession, celle du secret professionnel.

En effet, pendant les pourparlers, qui se situent par hypothèse avant la cession, il n'est pas possible de transmettre à l'acquéreur une information complète sur l'objet de la vente sans commettre de multiples violations du devoir essentiel qu'est le respect du secret professionnel.

On constate ainsi des situations plutôt cocasses, dans lesquelles la liste des dossiers est communiquée à l'acquéreur, pour étude, mais après y avoir masqué le nom des clients, ... et celui des adversaires ! On peut également parfaitement imaginer une situation moins amusante, où après la cession, un client mécontent intente à l'encontre de son ancien conseil une action civile ou même pénale fondée sur la violation du secret, dont la preuve objective résulte de la transaction elle-même.

Cet environnement n'est pas propice, loin s'en faut, au développement de ce mode de transmission.

(15) merci de nous adresser des documents rendus anonymes sous pli également anonyme et sans lettre d'accompagnement, pour préserver une totale confidentialité

(16) pourtant la solution au plan juridique n'est pas illicite. De nombreux services payants existent au sein des syndicats professionnels : laboratoires permettant la certification européenne, salons professionnels, etc... Le droit fiscal enregistre sans difficulté ces situations et taxe ces activités sous le régime BIC

(17) Offices Régionaux d'Information de Formation et de Formalités des Professions Libérales

On pourrait objecter que la transmission d'un Cabinet est beaucoup plus aisée au travers d'une Société Civile Professionnelle ou d'une SEL, et que le problème de la cession des clientèles civiles est de ce fait marginal.

Mais le problème n'en est pas réglé pour autant :

- la détermination du prix des parts sociales est aussi difficile que celle d'un droit de présentation, faute de références suffisantes (18),
- compte tenu du très grand nombre de Cabinets non structurés (19), une démarche de promotion de la structuration de la profession ne peut se dispenser de rechercher des solutions concrètes à ce problème.

C'est donc dans deux directions qu'entend agir la Commission Installation & Structures de l'Union des Jeunes Avocats de Paris :

- d'une part, l'UJA de Paris souhaite engager une profonde réflexion, avec l'ensemble des partenaires concernés, CNB, Ordre, Syndicats, Pouvoirs Publics et DIPL, sur la création de la notion de fonds civil, encadrée d'un régime juridique permettant de sécuriser normalement les transactions. Cette idée qui est "dans l'air" depuis quelques années, ne semble rencontrer - *a priori* - aucun dogme juridique ou idéologique pouvant bloquer sa création.

- d'autre part, la Commission Installation & Structures entreprend une action concrète, avant toute modification réglementaire et/ou législative, en vue de faciliter et d'encourager les transmissions de cabinets, par la voie actuelle des cessions de droit de présentation :

- étude du régime juridique et fiscal des cessions;
- création d'une procédure type permettant de régler la contradiction entre la confidentialité des informations transmises et la transparence nécessaire à la réalisation de la cession, en accord avec l'Ordre de Paris, en prenant en compte si nécessaire cette nouvelle situation dans le règlement intérieur;

- définition d'une méthode de valorisation de la clientèle civile ;

- élaboration de documents types et création d'une bible d'actes ;

- création d'un fichier centralisant les offres et les demandes ;

- étude du projet de l'UNA-PL concernant la location-gérance de clientèle civile ;

- étude d'autres voies potentielles (RES, ou autres) ;

- mise en place dans le cadre du service SOS Structure d'une assistance à la cession ou à l'acquisition : aide à la recherche, négociations, fourniture de modèles de documents juridiques, rédaction de documents juridiques, conciliation et arbitrage.

#### D - Reflexions sur différents sujets " techniques "

Il a déjà été souligné que les Avocats, lorsqu'ils ne sont pas structurés, souffrent d'un grave déficit dans les domaines de l'organisation, de la comptabilité, de la gestion, de la prévision, etc...

La Commission Installation et Structures considère dans ces conditions qu'une réflexion sur la structuration de la profession ne peut se dispenser d'une analyse de ces besoins spécifiques, en vue de proposer son assistance à tous les confrères intéressés, notamment ceux qui la consultent en vue d'une installation ou d'une structuration, sur les sujets suivants :

- *comptabilité* : étude des différents programmes comptables existants - préparation d'une synthèse sur les intérêts et inconvénients de la comptabilité d'engagement - mise en place de partenariats avec un ou des cabinets d'expertise-comptable dans des conditions financières aménagées (contrat cadre ou contrat groupe) - étude des différents logiciels de gestion spécifique, étant ici rappelé que l'UJA de Paris est déjà partenaire de la société Cecib, créateur des logiciels Thémisoft et Avocatex, et de la société ActesPlus.

- *gestion des ressources humaines et*

*recrutement* : formation et développement des compétences des confrères dans ces deux domaines, en partenariat avec le département juridique du Cabinet Michael Page, partenaire de l'UJA de Paris - négociation d'un partenariat spécifique avec le Cabinet Michael Page en vue d'une assistance au recrutement (20).

- *gestion de trésorerie* : réflexion à mener sur le problème des délais de paiement et sur les moyens de les raccourcir (!) - réflexion sur la création d'un régime juridique permettant la mobilisation des créances civiles.

- *financement* de l'installation ou d'une acquisition de clientèle : réflexion à mener avec l'Ordre sur les aides de tout type, subventions et prêts, ainsi qu'avec les banques. Il est noté que l'amélioration des conditions de sécurité de la première installation (grâce au Pack) et des cessions de clientèle (grâce à l'assistance du service SOS Structures) ne peut que faciliter, en les crédibilisant, le financement de ces opérations par les banques.

#### EN GUISE DE CONCLUSION

Nous ne sommes pas seuls !

Au mois de septembre 1997, six chefs d'entreprises (21) ont décidé de s'unir et de fonder l'association « Génération Entrepreneur », pour promouvoir une idée formidable et pourtant inexploitée : la promotion de l'initiative et de l'entreprise individuelle, en tant que substitut au salariat.

Cette idée, semée et cultivée chez les plus jeunes, peut en effet constituer une arme puissante dans la bataille contre le chômage.

(18) *quid en effet de la détermination du " goodwill " ?*  
 (19) cf ci-dessus I - le Constat  
 (20) *secrétariat notamment*  
 (21) *il s'agissait de : Michel Trollé, Président de Century 21 France, Philippe Pontet, Président du Crédit Industriel et Commercial, Gérard Cardo, Président de Gestetner et de Nashuatic, Alain-Dominique Perrin, Président de Cartier International, Jean-Claude Seys, Président de la MAAF, Robert Monteux, Président du Groupe Le Revenu Français*

Pour parvenir à ses objectifs, l'Association Génération Entrepreneur, après avoir organisé un congrès fondateur au Palais de Congrès de Paris Porte Maillot en septembre 1997, a développé des actions de sensibilisation et de formation des élèves des lycées sur tout le territoire français. Parallèlement l'Association a encouragé et assisté les projets de jeunes entrepreneurs sélectionnés pour leurs qualités notamment d'innovation.

La Commission Installation & Structures - qui s'est fixée comme objectifs de promouvoir l'installation (donc l'exercice individuel comme substitut à la collaboration) et la structuration de la profession - a pris contact dès le début de l'année 1997 avec cette association en vue de la mise en place d'une action commune.

Elle considère en effet que ces objectifs présentent **une similitude et une double synergie** avec ceux de Génération Entrepreneur : syndicale et professionnelle.

**12 Une synergie syndicale :**

Comme l'UJA, Génération Entrepreneur s'adresse aux jeunes. Ses méthodes, notamment la formation et la sensibilisation des jeunes à l'entreprise dans les lycées, l'assistance directe aux projets

des jeunes qui les consultent, sont très compatibles avec les moyens employés par l'Union des Jeunes Avocats et ceux qu'elle entend développer au travers du Pack Installation, et du service "SOS Structures".

**Une synergie professionnelle :**

Créer et développer une entreprise, cela ne peut se faire sérieusement sans l'aide d'un avocat. C'est pourquoi l'UJA de Paris a proposé, dès les premiers contacts, la mise en place d'un partenariat, pour que les entreprises sélectionnées par Génération Entrepreneur soient assistées de jeunes confrères, dans des conditions financières adaptées. Il s'agit d'une vraie opportunité pour les jeunes Avocats, qui peuvent de façon concrète participer à cette action collective, et ainsi nouer des contacts personnels fructueux.

L'action de Génération Entrepreneur rencontre cependant des difficultés, et son action est provisoirement en sommeil. Mais ses membres entendent la relancer et l'UJA de Paris, comme la FNUJA (22), veulent être présentes dans ce combat.

D'ores et déjà, la Commission Installation & Structures fait appel à toutes les connaissances et à toutes les bonnes volontés, à Paris et dans tous les Barreaux, pour recueillir vos idées, vos

suggestions, en vue de la mise en place concrète de ce partenariat.

Au pied de cette longue énumération, la tâche à accomplir semble immense. Elle l'est sûrement plus encore que nous l'imaginons. Mais elle est enthousiasmante parce qu'il faut le répéter, l'UJA toute entière est résolue à s'engager aux côtés de tous les jeunes Avocats, et parmi eux, des jeunes Avocats - entrepreneurs.

**Philippe Touzet**  
Responsable de la Commission  
Installation & Structures (23)  
**Nathalie Kaleski** Co-Responsable de la  
Commission Installation & Structures

(22) Génération Entrepreneur conçoit en effet son action sur tout le territoire et non seulement à Paris. C'est pourquoi ce partenariat ne peut se concevoir qu'au plan national, avec la participation de la FNUJA et des 108 UJA membres. La FNUJA a créé à cet effet, parallèlement à l'UJA de Paris, une Commission Installation & Structures (23) Pour contacter la Commission Installation & Structures :

- Union des Jeunes Avocats de Palais : 4 Boulevard du Palais de Justice 75001 Paris (tél : 01. 43.25.58.11 - fax : 01 43 25 06 43)
- Commission Installation & Structures (Paris) : Philippe Touzet (92 Boulevard Flandrin 75116 Paris - tél : 01.53.65.68.50. - fax : 01.53.65.68.51.) et Nathalie Kaleski (57 Av FD Roosevelt 75008 Paris - tél : 01.53 53 47 53 - fax : 01 42 89 51 92)
- Commission Installation & Structures (FNUJA) : Philippe Touzet et Dominique Cadot (10 rue Jean-Jacques Rousseau, 44000 Nantes - tél : 02 40 69 88 99 - fax : 02 40 69 23 44)

**Tarifs UJA 1999**

**1<sup>ère</sup> année : 15 000 F**

**2<sup>ème</sup> année : 17 000 F**