

Formation du Barreau du Québec

ACHAT-VENTE D'UNE PRATIQUE D'AVOCAT: PLUS SIMPLE ET EFFICACE QU'ON LE CROIT

www.amalgama.biz

Me Benoit Cloutier
Notaire & Conseiller juridique
Habile en négociation-conseil, estimation et transfert de pratiques professionnelles

Grands titres de la conférence

Votre conférencier, un juriste atypique

Je vais contrarier ma mère

Statistiques des avocats : deux solitudes

L'achalandage professionnel, c'est le retour probable d'anciens clients

Attention, les préretraités, votre ego va en prendre un coup

La plupart des consommateurs sont encore intimidés par les professionnels, eh oui !

Un mythe à déboulonner : personne ne peut me remplacer

Un concessionnaire automobile, une grande pharmacie et un cabinet d'Avocat(e)s seraient pareils ?

Ce n'est pas une *joke* : l'achalandage professionnel a une valeur

Les autres éléments à évaluer font consensus

La valeur de l'achalandage supportée par l'offre et la demande, ouf !

La demande est ignorée par l'offre, pas si surprenant !

Grands titres de la conférence (suite)

Qui sont ces acheteurs presque éconduits ?

Y aurait-il avantage à décevoir la demande ?

Si vous voulez que cela finisse, il faut commencer

Accompagner le Vendeur, ce grand sceptique

Accompagner l'Acheteur, ce courtisan impopulaire

Promesse d'achat-vente : est-ce que j'ai pensé à tout ?

La transition du Vendeur, la clé du paradis

Les dossiers actifs, un vrai casse-tête

Les clients actifs et la confirmation de leur mandat : un test pour l'Acheteur

Appendice : prospérer par regroupement et en partenariat

Nos croyances entraînent nos résultats

ANNEXE : PROFIL DES AVOCATS CIBLÉS POUR MA CONFÉRENCE

Votre conférencier, un juriste atypique

- Notaire et conseiller juridique
 - En pratique traditionnelle en province durant 19 ans
 - En partenariat : équipe de 4 notaires
 - Situation d'avant-garde chez les notaires à l'époque
 - Vente de mon étude et déplacement vers Montréal
- Particularité de ma pratique atypique comme notaire
 - Négociation d'affaires
 - Courtage d'entreprises
 - Activités appelées « Fusions-Acquisitions dans les grands cabinets d'avocats et de comptables »
- Avis concernant les genres
 - Selon le cas, ma conférence désigne les Avocats sous l'appellation Avocats et Avocates. Ces deux appellations peuvent avoir été utilisées au masculin seulement par oubli. En effet, l'expérience nous a prouvé qu'il était à peu près impossible de réussir sans faute les adaptations que nécessiterait la prise en compte des genres masculin et féminin. Nous devons tout au moins cet éclaircissement aux praticiennes professionnelles et leur disons tout notre déplaisir .

Je vais contrarier ma mère

Ma mère aimait répéter :

« *Vaut mieux mourir incompris que passer ma vie à s'expliquer.* » W. Shakespeare

Dans ma conférence aujourd'hui, je dois la contrarier :

- Je vais vous transmettre mes convictions sur la valeur d'une pratique d'avocat et espère que je serai compris et convaincant.
- Si je réussis, vous serez convaincu que l'acquisition de l'achalandage d'un(e) collègue est rentable et vous vous intéresserez à l'achat-vente d'une pratique d'Avocat(e) ou d'un Cabinet d'avocat(e)s.

Statistiques des avocats : deux solitudes

Nombre d'Avocats

- 27 581 au 31 mars 2019 (Office des professions)
- Selon l'étude Barreau-Mètre 2015
 - 39,3 % en pratique privée = 10 839
 - **60%** sont des solos = 6 500
 - Revenu moyen : **entre 30 000 \$ et 50 000 \$** (à pondérer par un malaise imaginable : l'amnésie)
 - **9%** en société = 975
 - Revenu moyen : **entre 200 001 \$ et 300 000 \$**
 - Concentration
 - Montréal, Québec, Longueuil et Laval = **79%** = 21 789
 - En province : **21%** = 5 792

Statistiques des avocats : deux solitudes (bis)

- Selon l'étude Barreau-Mètre 2015 (suite)
 - Avocats praticiens dans les grands Cabinet = **62** % (voir annexe à la fin)
 - Avocats praticiens dans les petits Cabinets (entre 2 et 10 associés) = **38%**
- Je pense ne pas prendre un grand risque en affirmant que les praticiens solos et ceux pratiquant en petits cabinets se retrouvent avant tout en dehors des grands centres, donc en province.
- Résumé de la cible de ma conférence et de mon auditoire : (voir la section annexe)
 - Praticiens solos : 6586
 - Praticiens associés dans de petits cabinets : 252
 - Total : **6839** ; il en manque quelques-uns dans l'auditoire
- *Baby-boomers* (52 à 72 ans) en pratique privée : 28,3% = 1935 (Statistiques Canada)
- Praticiens ayant plus de 50 ans : 38 % (étude Barreau-Mètre 2015)
 - Praticiens que le tic-tac de la vie invitera à rendre leur retraite dans les prochains 20 ans : **2600**

L'achalandage professionnel, c'est le retour probable d'anciens clients

- L'achalandage, c'est avant tout, le retour d'anciens clients au Cabinet (*repeat business*)
 - Le développement d'affaires, un client futur à la fois, est un sujet distinct
- Notre expérience auprès d'autres professionnels, surtout des notaires, est à l'effet qu'avec une transition efficace du Vendeur le taux de rétention par l'Acheteur des clients passés du Vendeur est de + de 90%
- Essayons de comprendre comment fonctionne un ancien client

Attention, les préretraités, votre ego va en prendre un coup

Un ancien client revient chez le professionnel qui l'a déjà servi selon le cheminement suivant :

- Il a un nouveau besoin nécessitant les services de ce professionnel
 - Mon exemple personnel : quand je n'ai pas mal aux dents, je n'appelle pas ma dentiste ; si j'ai mal aux dents, je l'appelle et je veux surtout qu'elle me rappelle
- Il ne doit pas avoir un mauvais souvenir de son précédent passage chez ce professionnel
 - Même pas un bon souvenir (votre gentillesse et dévouement passés ne sont pas significatifs)
- Il doit sentir ce professionnel disponible
- Pour les mêmes raisons, il sera à l'aise de lui référer ses proches et contacts
- L'entonnoir de cet achalandage : le transfert du numéro de téléphone, un point, c'est tout
 - Ne laissez surtout pas aller trop tôt votre numéro de téléphone
 - Attention aux sirènes qui vous offrent des sous, et non pas des piastres, pour leur transférer votre numéro de téléphone
 - Ce lien est devenu fiable depuis que les fournisseurs de lignes téléphoniques sont tenus de les transférer à la demande de leur titulaire

La plupart des consommateurs sont encore intimidés par les professionnels, eh oui !

- Le retour à votre Cabinet d'un client passé signifie :
 - Savoir où stationner
 - Savoir se repérer dans votre édifice
 - Savoir où se trouve la réceptionniste ou la cloche d'appel
= La moitié de ses inquiétudes est réglée
- Il ne se souvient pas autant qu'un praticien le souhaite :
 - De votre dévouement passé
 - De votre amabilité, enfin pour ceux qui l'ont été
 - Etc., etc.
- Je vous l'avais dit que votre ego en prendrait un coup, les poulets (poulettes) du printemps, je voulais dire les poulets ou poulettes de plusieurs printemps

Un mythe à déboulonner : personne ne peut me remplacer

- Un praticien pense que ses clients lui reviennent en raison :
 - De ses compétences (Qu'il pense être presque le seul à maîtriser autant)
 - Êtes-vous le seul Avocat à avoir étudié et accumulé de l'expérience ?
 - De ses habiletés et succès (Qu'il pense être presque le seul à détenir)
 - Êtes-vous le seul Avocat à avoir gagné (ou perdu) des procès ou réussi à mener à bien des négociations ?
 - De sa bonne réputation et de sa notoriété liée à ses succès (Qu'il pense être méritées)
 - Pensez-vous que les collègues plus jeunes sont tous incompetents, inhabiles et dépourvus de talent ?
- Les praticiens qui sont les acheteurs potentiels probables de pratiques d'Avocat(e)s sont des entrepreneurs ambitieux et ils savent compter

Un concessionnaire automobile, une grande pharmacie et un cabinet d'Avocat(e)s seraient pareils !

- Beaucoup de méthodes d'évaluation, mais peu de méthodes individualisées pour les pratiques professionnelles
- L'évaluation des entreprises est généralement réalisée par des experts-comptables
 - Leur approche est reconnue, mais est appliquée quasi de la même façon pour évaluer un concessionnaire automobile, une grande pharmacie ou un cabinet professionnel
 - Leurs conclusions sont souvent les mêmes que les nôtres, mais pour le lecteur de leurs rapports, il faut faire acte de foi en leur méthode basée sur de savants ratios
- Amalgama se basant sur son expérience terrain et observant qu'il n'y a peu de ressemblance entre ces milieux d'affaires, sauf pour les états financiers, a jugé bon de créer sa propre méthodologie d'évaluation des pratiques professionnelles*
 - Dans notre cas, les lecteurs de nos rapports, spécialement les acheteurs potentiels, comprennent nos pondérations et reconnaissent les spécificités de la pratique évaluée à laquelle ils s'intéressent

Prenez note que le concepteur de cette méthodologie d'évaluation, votre conférencier, ne détient aucun diplôme ou certification comme expert en évaluation*

**** La crédibilité d'une méthode d'évaluation repose sur l'observation que la valeur estimée et le prix de vente payé soient des frères siamois. Mission accomplie pour Amalgama**

Ce n'est pas une *joke* : l'achalandage professionnel a une valeur

Achalandage

- Critères qui influencent sa valeur
 - Fidélisation probable de la clientèle (*repeat business*)
 - Pondérée en regard des champs de pratique du praticien
 - Chiffre d'affaires brut (situé selon les comparables)
 - Bénéfices nets (situés selon les comparables)
 - Politique de tarification (surtout pour les services à forfait)
 - 14% de la tarification à forfait chez les avocats, et oui (étude Barreau-Mètre 2015)
 - Équipe / site / informatisation des opérations
 - Engagement à non-concurrence et non-sollicitation
 - Transition du Vendeur (nous y revenons plus loin)

Les autres éléments à évaluer font consensus

- Les travaux en cours
 - La portion réalisée des travaux en cours au moment d'un transfert de pratique
 - Ces dossiers actifs entraînent des contraintes (nous y revenons plus loin)
- Les biens tangibles liés aux opérations
 - Une évaluation experte est disponible à bon coût
- Les comptes clients
 - Seront parfois inclus, sans garantie de l'Acheteur

La valeur de l'achalandage supportée par l'offre et la demande, ouf !

L'offre :

- Le vendeur doit réaliser que sa pratique a une valeur et que cette valeur est peu liée à l'attachement spécifique de ses clients à son endroit, tel que souligné préalablement
- Il arrive souvent qu'un professionnel sollicité pour vendre sa pratique ait la rédaction suivante : « J'ai eu une pratique rentable me permettant d'avoir des réserves financières et je ne crois pas nécessaire de la vendre ». Il s'agit là d'un faux fuyant indiquant qu'il ne croit pas justifié de faire des déboursés pour encadrer sa mise en marché parce qu'il ne croit pas à la réussite de cette démarche
 - J'aime dire à ces clients : « si une liasse de 100 \$ pour un montant de 50 000 \$ traîne à terre dans votre bureau, vous ne vous penchiez pas pour la ramasser ? »
- La seule pratique qui n'a pas de valeur d'achalandage : celle des médecins du réseau public.
 - « Le temps qu'une ou qu'un jeune médecin visse les quatre coins de sa plaque professionnelle, il ou elle se retourne et a trois ans de rendez-vous. Pourquoi faire un chèque à sa ou son collègue de la préretraite »
- Donc pas de valeur d'achalandage s'il n'y a pas de demande
 - Nous nous rapprochons du malaise

La demande est ignorée par l'offre, pas si surprenant !

La demande :

- L'Acheteur d'une pratique professionnelle a une âme d'entrepreneur
 - « Aux âmes bien nées, la valeur n'attend pas le nombre des années » P. Corneille
- En tenant compte du taux de rétention de la clientèle passée confirmée dans le milieu par les vrais experts, l'Acheteur a plus de facilité à se convaincre qu'il est plus rapide d'augmenter sa facturation par acquisition que l'ajout d'un nouveau client à la fois
- Si la pratique à vendre est celle d'un praticien spécialisé, la fourchette d'Acheteurs sera moindre mais ceux-ci seront d'autant plus motivés :
 - Des exemples : Litiges (4,5%), Fiscalité (4%), Droit municipal (2%), Immigration (2%), Assurances (3,5%) (étude Barreau-Mètre 2015)

Qui sont ces acheteurs presque éconduits ?

- Un(e) employé(e) du Cabinet qui a une âme d'entrepreneur(e)
- Votre principal(e) compétiteur(trice) du secteur de pratique ou régional
- Un(e) associé(e) qui agit en vertu de son initiative ou de son droit de préemption
 - Il semble être dans les mœurs des Avocats associés pratiquant dans de grands cabinets de ne pas souscrire à un engagement à non-concurrence et à une obligation de préemption en faveur de ses associés ou de son cabinet en cas de départ. Pourquoi ? Je vais risquer une hypothèse : plusieurs de ces praticiens changent de groupes durant leur carrière ce qui expliquerait cette tendance
 - Cette situation ne doit pas être confondue avec la prise de retraite, moment et contexte extrêmement différent
- La plupart des Avocats de la cohorte des Y et des milléniums sont particulièrement ouverts au partenariat et pour la plupart, ne privilégient pas la pratique solo
 - Réponse efficace de la féminisation de la profession
 - Solution à l'équilibre entre l'ambition et la qualité de vie

Voir l'appendice sur les partenariats

Y aurait-il avantage à décevoir la demande ?

- Nous avons observé qu'il n'est pas dans les mœurs des grands Cabinets de favoriser des engagements à non-concurrence entre associés
- Nous avons observé dans nos représentations qu'il est également dans les mœurs dans les grands et moyens cabinets d'intégrer un nouvel associé au lieu d'acquérir sa pratique
 - Les leaders d'opinion dans ce milieu sont convaincus que cette méthode est plus sûre et plus rentable parce que la recrue paie elle-même sa place par son propre rendement
- Dans le contexte d'une fin de carrière, la politique de ne pas acquérir une pratique mais d'intégrer le praticien n'est plus justifiée et telle intégration est moins rentable que ne le serait l'achat d'une telle pratique tout en exigeant une transition du Vendeur
- Si quelqu'un veut me mettre au défi d'en faire la preuve, je serai heureux de le relever
- Cette différence entre l'ajout d'un associé en mi-carrière et celle de s'intéresser à la pratique d'un(e) Avocat(e) en fin de carrière est primordiale et semble échapper à tous, ou à presque tous, parce qu'il y a peut-être certains joueurs qui ont intérêt à laisser persister la confusion de situations pourtant différentes et laisser périmer la valeur de ces pratiques en mode transfert à la relève

Oups, je devrais peut-être m'engager un avocat

Si vous voulez que cela finisse, il faut commencer

Étapes de la mise en marché

- Convaincre le Vendeur que les résultats d'une mise en marché profitable seront au rendez-vous
- convenir d'une rémunération
 - Évaluation et mise en marché de la pratique
- Identifier des Acheteurs potentiels
- Accompagnement des Parties dans les négociations (un notaire sait faire cela)
- Conclusion de la vente
 - $\pm 20\%$ de mise de fonds, $\pm 60\%$ de financement bancaire, $\pm 20\%$ de solde de vente
 - Le Vendeur reçoit donc 80% du prix de vente à la convention de vente
- Durée de la démarche : ± 3 ans
 - Évaluation et vente, \pm un an
 - Transition recommandée, ± 2 ans, avec agenda à temps partiel décroissant (nous y revenons plus loin)

Accompagner le Vendeur, ce grand sceptique

Support au Vendeur

- Définir l'horizon de sa retraite :
 - Trois ans ou moins : vente et transition
 - Plus de trois ans : vente d'une participation et partenariat
- Planification fiscale pour le Vendeur
 - Vente d'actifs ou d'actions
 - Roulement prévente s'avère possible et avantageux : exonération du gain en capital en respect des conditions
- Établir l'évaluation de sa pratique
- Le représenter dans la mise en marché
 - « On est jamais bon pour se représenter soi-même dans un tel contexte » (Auteur inconnu, sûrement un avocat)
- Le convaincre de consentir un solde de vente ($\pm 20\%$)
 - Important comme message à l'acheteur et à l'institution financière

Accompagner l'Acheteur, ce courtisan impopulaire

Support à l'Acheteur (rémunération couverte par la rétribution du vendeur en courtage d'affaires)

- Engagement à la confidentialité
- Valider son âme d'entrepreneur
- Achat solo ou en partenariat
- Présentation du rapport d'évaluation et de la documentation justificative
- Période de réflexion
- Confirmation de l'intérêt de l'acheteur et de la disponibilité de sa mise de fonds : $\pm 20\%$
 - Incluant le *love money*
- Le représenter dans la mise en marché (en coordination avec le Vendeur)
- Préparation d'un prévisionnel : devra faire la preuve qu'acquérir est plus rentable que le statu quo
- Accord de principe
- Planification fiscale : achat personnel ou via une corporation de gestion
- Préparation d'une promesse d'achat-vente (nous y revenons plus loin)
- Suite à la confirmation du financement, confirmation des autres conditions de la promesse

Promesse d'achat-vente : est-ce que j'ai pensé à tout ?

- Conditionnelle à l'obtention d'un financement institutionnel par l'Acheteur
 - Accompagnement dans le financement
 - Deux banques financent à $\pm 60\%$ nos projets tels que rigoureusement montés
- Obtention d'un solde de vente : $\pm 20\%$
- Engagement à non-concurrence et non-sollicitation du Vendeur
 - Logique d'y consentir en fin de carrière
- Transition du Vendeur (nous y revenons plus loin)
- Vérification de la probité et bonne pratique des Parties
 - Autorisation à avoir accès aux dossiers des Parties auprès du syndic, du service d'inspection et du fonds d'assurances responsabilité professionnelle
- Vérification diligente : comptable et juridique
- Mise en place d'un partenariat (si vente d'une participation ou achat en partenariat)
 - La mise en place d'un partenariat équitable et durable parce qu'évolutif est plus prioritaire que l'achat lui-même
 - Repris dans la section Appendice de notre conférence

La transition du Vendeur, la clé du paradis

- Rôle du Vendeur :
 - Introduire sa clientèle à l'Acheteur
 - Contraintes particulières pour les Avocat(e)s (nous y revenons plus loin)
 - Agir comme mentor dans ses champs de compétence auprès de l'Acheteur et de son équipe
 - « Partage ta lumière avec les autres si tu veux la garder brillante » Auteur inconnu
 - Aider à la réalisation des dossiers déterminés par l'Acheteur
- Rémunération du Vendeur :
 - En général, 50% arrondi de sa rémunération moyenne passée ; jamais à titre gratuit
 - Tous les frais du Vendeur liés à son droit de pratique défrayés par l'Acheteur
- Durée recommandée de la transition : 3 jours/ semaine, l'an Un et 2 jours/semaine, l'an Deux
 - Stipulée en faveur de l'Acheteur
 - En diminution de la valeur si la transition est refusée, car le risque de l'acheteur étant plus grand, le prix payé doit être moindre

Les dossiers actifs, un vrai casse-tête

Nos suggestions aux clients Vendeurs pour les autres professions :

- Ne pas dire qu'ils sont en mode préretraite ou processus de vente
- Laisser le client penser que l'Acheteur est un nouveau partenaire

Politiques et obligations déontologiques du Barreau du Québec et ses recommandations : quasi l'inverse

(extrait de la conférence préparée et livrée par Me Stéphanie Boutin et Me Maude Miron-Bilodeau le 29-10-2018)

- Faites part de vos intentions
- Ralentissez sur une période déterminée (entre 1 et 3 ans)
- Décidez du moment à partir duquel vous refuserez de prendre de nouveaux mandats
- Identifiez vos dossiers qui seront encore actifs à votre départ
- Établissez une entente de partage avec des collègues
- Ne vous culpabilisez pas de diminuer votre charge de travail!

Les clients actifs et la confirmation de leur mandat : un test pour l'Acheteur

- Motivations de la réglementation du Barreau (selon mon interprétation)
 - Les principaux articles du Code de déontologie des avocats visés : 15, 24, 48, 51, 52, 60, 64, 65, 72, 74, 75, 83, 84, 88, 119 et 143
 - La préoccupation essentielle propre à la pratique des Avocat(e)s vise les conflits d'intérêts probables si les parties sont représentées d'une part par le Vendeur et d'autre part, par l'Acheteur
 - Le transfert du dossier actif d'un client doit faire l'objet d'avis écrits et le client doit apporter son consentement au transfert de son dossier. A ce stade, que le client soit informé par la même occasion de la décision du vendeur de quitter la pratique met plus à risque de voir ce client choisir d'autres options à défaut de ne pas connaître l'Acheteur
- Nos conseils :
 - Le Vendeur et l'Acheteur doivent prendre le temps de rencontrer en personne chaque client qui a un dossier actif pour lui remettre l'avis de transfert et les introduire à l'Acheteur qui saura se faire valoir. Il devra avoir refait son CV et faire mention de ses compétences et habiletés dans un document de support disponible
 - Pour les Vendeurs solos, la création d'un partenariat provisoire symbolique (1% / 99%) avec l'Acheteur serait souhaitable, car le transfert de dossiers entre associés me semble plus probable d'être ratifié par les clients
- Rappel
 - Se souvenir que les dossiers actifs font partie de la valeur des travaux en cours, mais que la valeur de l'achalandage repose sur les clients passés du praticien qui vont y revenir pour de nouveaux besoins
 - Aucune obligation d'aviser les clients passés sans dossier actif de la vente d'une pratique selon ma lecture de la réglementation

Appendice : prospérer par regroupement et en partenariat

SE REGROUPER : UN AUTRE MODE DE DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES

- Permet de diversifier l'offre de service
- Permet de passer de « l'homme orchestre » au praticien campé dans des champs de pratique pour lesquels il détient plus d'habilités et d'affinités
 - Accroissement du plaisir de pratiquer : faire ce que l'on aime et déléguer le reste
- Et pourquoi pas une société multidisciplinaire
 - Les notaires deviennent des alliés naturels, spécialement en province
 - En province, ils connaissent du succès et de la notoriété en droit des affaires et auprès des PME, entre autres, du milieu agricole
 - Les comptables constituent aussi un attrait
- Les résultats sont toujours au rendez-vous
 - L'addition des volumes individuels est que moindre que l'addition des volumes des partenaires regroupés
 - Le nouveau Cabinet facture plus avec les mêmes clients desservis auparavant par chacun des partenaires : on arrête de dire non
- Facilite l'acquisition de praticiens en mode préretraite
- La condition gagnante : établir un partenariat équitable et durable parce qu'évolutif
 - Clin d'oeil : Méthodologie **Parten'Ère^{mc}** développée par Amalgama, inspirée des recommandations de l'Association du Barreau canadien suite à son constat, fait dans un rapport en 1983 ou 1984, du taux de divorce élevé dans les partenariats de juristes au Canada

Nos croyances entraînent nos résultats

- La pratique d'un Avocat a une valeur d'achalandage : j'y crois vraiment
 - Les vendeurs doivent surmonter le mythe répandu dans la profession d'avoir de la difficulté à y croire, en osant faire la démarche d'évaluation pertinente et celle de la mise en marché de leur pratique ou de leur cabinet
 - La demande existe et le manque d'offres étonne plusieurs Avocats de la relève
 - Si des banques acceptent de financer des dossiers d'achat de clientèles professionnelles bien documentés, n'est-ce pas là la vraie opinion qui compte

Merci de votre attention et souhaitant que la pérennité de la profession d'Avocat sera accrue par ceux qui font ou feront confiance aux transferts intergénérationnels ou à des fusions profitables et réussies, qui i rendront service à ceux qui s'y investiront, autant les Vendeurs, les Acheteurs ou les nouveaux Partenaires

Benoit Cloutier

PÉRIODE DE QUESTIONS

ANNEXE : PROFIL DES AVOCATS CIBLÉS POUR MA CONFÉRENCE

STATISTIQUES DES AVOCAT(E)S EN PRATIQUE PRIVÉE, SOLOS ET EN PETITS CABINETS						
(selon l'étude Barreau-Mètre 2015)						
Nombre total d'Avocat(e)s au 31 mars 2019 :	100,0%	27581				
Pratique privée	39,8%	10977				
Solos	60,0%	6586			6586	
Associé(e)s au privé	9,0%	988				
Salarié(e)s au privé	31,0%	3403	3403			
Cabinets de + de 50 Avocat(e)s	34,6%	1519				
Cabinets de 26 à 50 Avocat(e)s	8,6%	378	2709	62%		
Cabinets de 11 à 25 Avocat(e)s	18,5%	812				
Cabinets de 2 à 10 Avocat(e)s	38,3%	1682	1682	38%		
Associé(e)s dans ce sous-groupe	15,0%	252			252	
Salarié(e)s dans ce sous-groupe	85,0%	1429				
Avocats ciblés pour la conférence :						6839
						25%