

## **Stratégie et cabinets d'avocats : de la conception à l'exécution**

*Par Patrick Bignon*

***Bien que peu naturelles pour les avocats, les réflexions stratégiques se généralisent au sein des cabinets. Mais trop souvent, entre la conception de la stratégie et sa mise en oeuvre, le bât blesse.***

C'est un fait, le développement stratégique au sein des cabinets d'avocats n'est pas aussi naturel qu'au sein des entreprises. Formés d'abord comme experts, les avocats ont le plus souvent du mal à sortir des questions techniques pour se projeter dans des questions de stratégie et de management. Fortement marqués par une approche individualiste du métier, ils ont en outre une réserve naturelle à s'engager dans un projet collectif au profit d'un futur commun. Enfin, en première ligne sur tous les fronts, les avocats ne prennent souvent tout simplement pas le temps pour penser au développement de leur cabinet.

### **Des progrès manifestes dans la définition du positionnement recherché**

Pourtant la réflexion stratégique se généralise chez les avocats. De plus en plus de cabinets réfléchissent à leur avenir et inscrivent leur développement dans une démarche stratégique. En la matière, de nombreux progrès ont été effectués. Les cabinets savent désormais mieux cerner leurs objectifs et se poser les bonnes questions : niveau de réputation que les associés souhaitent atteindre, type d'opérations sur lesquelles le cabinet cherche à se positionner, nature de clientèle à laquelle le cabinet souhaite s'adresser, étendue et équilibre des compétences. La plupart des structures ont désormais la volonté de se doter d'une vision qui guidera leur développement.

## **Des difficultés pour passer à la mise en oeuvre**

Mais les avocats éprouvent pourtant encore des difficultés lorsqu'il s'agit de mettre en oeuvre cette vision. Trop souvent, les exercices stratégiques des cabinets se bornent à définir des objectifs généraux, sans que soient clairement définis les étapes et moyens pour y parvenir. Or, sans exécution, une stratégie reste lettre morte. Elle peut même se révéler dangereuse pour l'équilibre d'un cabinet en créant des frustrations chez ses associés. Mettre en oeuvre une stratégie exige la maîtrise d'outils spécifiques.

## **Les clefs de la réussite : décomposer sa stratégie et mesurer ses progrès**

Un plan stratégique doit aller au-delà du simple énoncé d'une vision. Il doit incorporer un plan d'exécution où figurent des objectifs quantitatifs et qualitatifs à court, moyen et long terme et les modalités à mettre en oeuvre pour les atteindre :

### **• *Dresser un état des lieux***

Tout plan stratégique doit d'abord comporter une analyse objective de la situation du cabinet. Base indispensable à toute projection réaliste, un état des lieux précis permet de connaître ses ressources, ses forces mais aussi ses faiblesses. L'analyse doit porter sur une multitude d'éléments : composition de la clientèle, chiffres clefs, évolution des effectifs, capacité financière, infrastructures en place, etc.

### **• *Comprendre la place du cabinet sur le marché***

L'analyse de la situation du cabinet doit également porter sur sa place et sa réputation dans le marché. Quels sont ses principaux concurrents ? Quelle est la visibilité des associés dans leurs différentes spécialités ? Quels sont les éléments différenciateurs qui font sa force ?

### **• *Se fixer des « Milestones »***

Le plan stratégique doit ensuite fixer pour les années à venir des « *milestones* » précis au cabinet et à chacune de ses activités. Les « *milestones* » sont des objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés selon un calendrier d'évolution du cabinet. Ils décomposent en étapes les progrès que doit effectuer le cabinet pour réaliser sa vision

globale. Augmentation des effectifs, progression dans les « *rankings* », croissance du chiffre d'affaires, amélioration de la rétention des effectifs, amélioration des infrastructures du cabinet etc. : ces objectifs concourent à la mobilisation des associés en leur assignant des résultats concrets à réaliser.

• ***Définir les moyens nécessaires***

Le plan stratégique doit également définir et débloquer les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Ces moyens peuvent être multiples : recrutements, efforts marketing, rapprochements avec d'autres structures, développement de partenariats, etc.

• ***Organiser le suivi de la stratégie***

Enfin, un suivi méticuleux de la stratégie doit être organisé. Les progrès du cabinet et de ses associés doivent être mesurés régulièrement, selon un calendrier fixé dans le plan. Ce suivi est indispensable : il permet d'adapter sa stratégie en fonction des résultats enregistrés et de concentrer les énergies vers un objectif commun. Une stratégie ne produira des résultats que si sa réalisation est soigneusement contrôlée.