

«De l'avantage de se donner des objectifs financiers...»

LETTRE DES JURISTES D'AFFAIRES, octobre 2005

Source : Lettre des Juristes d'Affaires n° 760 - octobre 2005

## DE L'AVANTAGE DE SE DONNER DES OBJECTIFS FINANCIERS...

La fin de l'année arrivant, les clients des cabinets d'avocats sont en période de budget. Ils confrontent leurs résultats aux objectifs qu'ils se sont fixés, ils revoient leur plan stratégique à moyen terme, ils préparent leur business plan pour l'année à venir...

Les cabinets d'avocats sont moins enclins à planifier ainsi leur développement. Anticiper et se projeter dans l'avenir en se donnant des objectifs financiers est souvent perçu comme une perte de temps. Et pourtant...

Et pourtant, dans un marché de plus en plus concurrentiel, la rentabilité financière et la profitabilité des cabinets deviennent des éléments clés de la perception de leur positionnement par le marché et par d'éventuels candidats au recrutement. Certains considèrent même que le maintien ou l'accroissement de cette profitabilité est une stratégie en soi. À l'instar des entreprises, la fixation d'objectifs financiers tend à devenir une étape obligée pour les cabinets d'avocats. Et, si elle est bien comprise, cette obligation peut devenir tout autre chose qu'un exercice artificiel : elle peut contribuer à donner un ancrage concret et un *modus operandi* à la vision stratégique de développement du cabinet.

Concrètement, il s'agit de voir les objectifs financiers pour ce qu'ils sont, à savoir la simple conséquence de ce que l'on veut faire.

En d'autres termes, la fixation d'objectifs permet de se poser la question essentielle du « *comment ?* ». Or, se demander « *Comment va-t-on parvenir à atteindre ces objectifs ?* » amène à s'interroger sur des points essentiels de la stratégie et de l'organisation du cabinet.

- Quelle va être la contribution des différents domaines de compétence à ces objectifs ?
- Comment les associés vont-ils y contribuer ?
- Quelle organisation doit-on mettre en place à cette fin ?
- Comment le cabinet en tant qu'institution va-t-il participer à la réalisation de ces objectifs, notamment en termes de communication et de décision d'investissement ?

Ces questions, si elles sont réellement posées et prises en considération, amènent le cabinet à réfléchir sur le positionnement qu'il veut adopter, sur les clients qu'il entend attirer et fidéliser, sur les secteurs d'activité auxquels il estime pouvoir apporter une forte valeur ajoutée, sur les domaines de compétences à haut potentiel de développement...

Dans l'environnement très compétitif du droit des affaires, et face aux exigences grandissantes de leurs clients en termes d'organisation et de pro-activité, des cabinets pourtant extrêmement compétents peuvent se retrouver en perte de vitesse, voire forcés de faire des choix non souhaités par un simple manque d'anticipation. Or, le travail de réflexion induit par la fixation d'objectifs financiers réalistes permettrait d'éviter cet écueil.

La mise en place d'une discussion organisée autour des objectifs financiers permet d'envisager une réflexion stratégique sur ce que l'on veut faire et sur les moyens d'y parvenir. Si cette réflexion et cette analyse sont bien conduites, chaque pôle de compétence, chaque associé, est amené à contribuer à la définition de la stratégie du cabinet, et à sa réalisation. Un bel avantage assurément.

**Par Patrick Bignon , associé fondateur du cabinet Law Management Consulting**