

- Quelle est la gouvernance idéale d'un cabinet ? Existe-t-il une réponse à cette question ou y a-t-il autant de modèles envisageables que de cabinets ? Faut-il forcer la culture d'entreprise à s'adapter à une gouvernance imposée ou inventer une gouvernance fonction de son marché, de sa culture et de sa stratégie ?
- Comment, enfin, permettre l'efficacité de la gouvernance mise en place ? Imposée, l'adhésion individuelle sera compromise ; consen-

suelle, sa définition sera d'autant plus délicate.

Philippe PORTIER,
avocat
aux Barreaux
de Paris et
de New York,
Associé-gérant,
Jeantet Associés,
pportier@jeantet.fr



LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE : UN OUTIL DE PERFORMANCE SOUVENT MÉCONNU POUR LE CABINET D'AVOCAT

En environnement économique favorable, la réflexion stratégique est rarement la priorité des dirigeants. Ceux-ci sont souvent plus préoccupés par l'optimisation des ressources et la gestion des affaires courantes que par la conquête du futur. Leurs comportements se trouvent, d'ailleurs, confortés par les résultats. Ces derniers sont en réalité plus imputables à des facteurs exogènes qu'à une stratégie efficace. La croissance de l'activité tend à aveugler les dirigeants et les enfermer dans des certitudes aussi dangereuses que variées. Dans ces entreprises, la véritable réflexion stratégique naît avec l'apparition des premiers signaux de détérioration de la performance. Il est souvent trop tard car les décisions d'hier conditionnent les succès, comme les échecs, d'aujourd'hui. Tel est le rôle de la stratégie d'entreprise : pérenniser la performance de la firme et poursuivre la croissance tandis que les concurrents gèrent le déclin. Dans cette perspective, deux types de questionnement sont possibles. Le premier s'intéresse aux relations firme/environnement. Quel statut faut-il donner aux signaux environnementaux ? La stratégie doit-elle être imitation ou subversion ? Quelles sont les caractéristiques des firmes durablement performantes ? Le second s'intéresse aux options stratégiques : comment surpasser ses concurrents et maintenir l'avantage concurrentiel ? Comment assurer le développement de son système d'offre ? C'est à ces questions que Richard SOPARNOT, Professeur de Stratégie, Département Management/Système/Stratégie de l'ESCEM Tours-Poitiers nous aidera à répondre pour comprendre la stratégie d'entreprise. Frédéric GENNERAT, consultant en stratégie marketing et développement commercial, puis Valérie BISMUTH, dirigeant fondateur de VBConsult, interviendront ensuite pour réfléchir avec nous concrètement sur la stratégie d'entre-

prise appliquée au cabinet d'avocat : Peut-on appliquer cette démarche dans le cas spécifique d'un cabinet d'avocats ?

Comment peut-on, par exemple, déterminer les différents « Domaine d'Activité Stratégique » (DAS) d'un cabinet ?

Comment peut-on s'organiser pour travailler les différents couples produits (services)/marchés de son portefeuille clients ?

Peut-on segmenter sa clientèle dans ses différents couples produits/marchés ? Quels en seraient alors les critères de segmentation ?

Frédéric GENERAT, à travers des exemples choisis dans des domaines d'activité divers, (produits et services en B to C ou B to B) en illustrera les concepts sans oublier que la valeur de toute stratégie est directement liée à la mise en œuvre des plans d'actions qui en découlent : « l'art de la guerre est un art simple, mais tout d'exécution », Napoléon.

La démarche stratégique est un processus itératif dans l'approche des éléments qu'elle prend en compte : qu'il s'agisse d'éléments issus de l'environnement (état et structure du marché par exemple) ou d'éléments internes de l'entreprise (niveau des technologies, style de management, etc.).

Toute évolution significative de l'un de ces éléments peut remettre en cause les conclusions initiales de la démarche, ce qui en fait un processus de réflexion continu.

Enfin, Nous essayerons de répondre avec Valérie BISMUTH à la question de savoir comment mettre en place un processus de réflexion stratégique au sein d'un cabinet d'avocats, structure, quelque soit la forme juridique choisie, souvent spécifique dans son fonctionnement ? Car c'est souvent cette mise en œuvre qui apparaît comme un obstacle important. La réflexion stratégique est indispensable à la réussite à long terme du cabinet. La principale

question souvent posée est : combien de temps doit-on y consacrer ? A notre sens, le moins possible. Pourtant, on constate que les avocats qui s'essaient à l'exercice y consacrent beaucoup de temps, pour un résultat qu'ils jugent eux-mêmes souvent, peu probant, ce qui décourage nombre de candidats à la réflexion stratégique. Le constat de VBConsult est que les équipes de direction travaillent sans processus, sans méthodologie. Elles s'interrogent sur la stratégie sans faire de la stratégie. Il leur manque une méthode, des outils, une connaissance parfaite de la manière de les mettre en œuvre, seul, ou à plusieurs dizaines d'associés.

L'objectif sera donc de proposer un processus, une méthode, qui a fait ses preuves tant au sein du monde de l'entreprise que du cabinet d'avocats. Nous étudierons les différentes étapes de la méthode, les difficultés qui peuvent être rencontrées à chacune des étapes, et les manières de les surmonter. Nous parlerons également des outils qui doivent être utilisés.

En effet, avec un processus efficace, parfaitement maîtrisé, le temps à y consacrer peut être faible, et en plus, réduire une grande partie du temps consacré aujourd'hui aux opérations, en permettant de se concentrer sur l'essentiel, le cœur de métier, et donc, incidemment, d'accroître la réussite.

Bénédicte BURY,
Présidente de l'ACE-JA,
B. Moreau Avocats,
bbury@bmoreau.com



Richard SOPARNOT,
Professeur de stratégie,
Département
Management/
Systèmes/Stratégie
ESCEM,
rsoparnot@escem.fr



Valérie BISMUTH,
VBConsult,
Institut de développement
en organisation et
management juridique
vbismuth@vbconsult.com



Frédéric GENNERAT,
Consultant en
stratégie marketing
et développement
commercial,
frederic.gennerat@wanadoo.fr

