

Planification stratégique au sein d'une étude d'avocats

Fédération Suisse des Avocats
Journées de formation continue, le 16 septembre 2016

16.08.2016

Objectifs

2

Objectifs

- Les participants comprennent le pourquoi et le comment d'une planification stratégique.
- Les participants connaissent les différentes étapes d'une planification stratégique.
- Les participants examinent et discutent le cas d'une étude d'avocats qui souhaite privilégier une orientation stratégique future.



A l'issue du séminaire, les participants sont en mesure d'évaluer si une planification stratégique s'avère judicieuse pour leur étude d'avocats.

« Dans l'environnement concurrentiel d'aujourd'hui, il ne suffit plus d'être un bon avocat. En plus de suivre régulièrement des séminaires de formation continue, l'avocat doit développer une approche stratégique cohérente. »

Michael Hüppi

Sommaire

- Stratégie et planification stratégique
- Potentiels de succès et modèle ROM
- Étapes d'une planification stratégique
- Petit cas pratique « Walter & Werner »
- Synthèse

Citations sur la stratégie

"La meilleure stratégie est de toujours être fort, en premier de manière générale, et en deuxième sur le point primordial."

Gottfried Philipp Carl von Clausewitz

"Une stratégie sans tactique est le chemin le plus lent vers la victoire. Des tactiques sans stratégie ne sont que du vacarme avant la défaite."

Sun Tzu

"L'essentiel de chaque stratégie est de dire ce qu'on ne fait pas."

Michael Porter

"La stratégie est la décision de savoir comment on se positionne vis à vis de la concurrence."

Jack Welch

"Quelque chose ne deviendra pas stratégique simplement en le nommant ainsi."

Aloys Gälweiler

Stratégie et planification stratégique : termes et significations

Planification stratégique

- Processus systématique
- où les acteurs principaux
- définissent les potentiels de succès pour l'avenir

← Permet de créer une vision commune

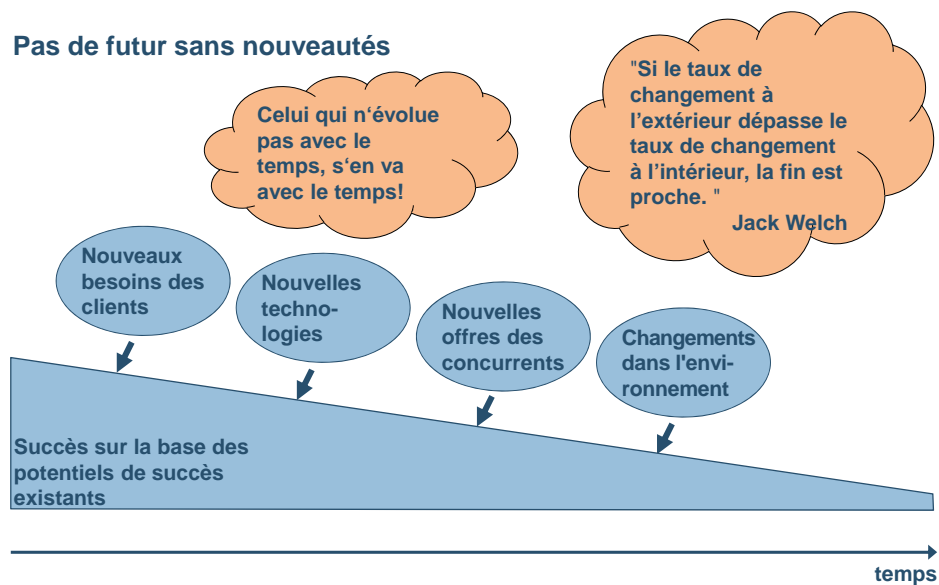
← Permet de renforcer l'engagement de toutes les personnes impliquées

Stratégie

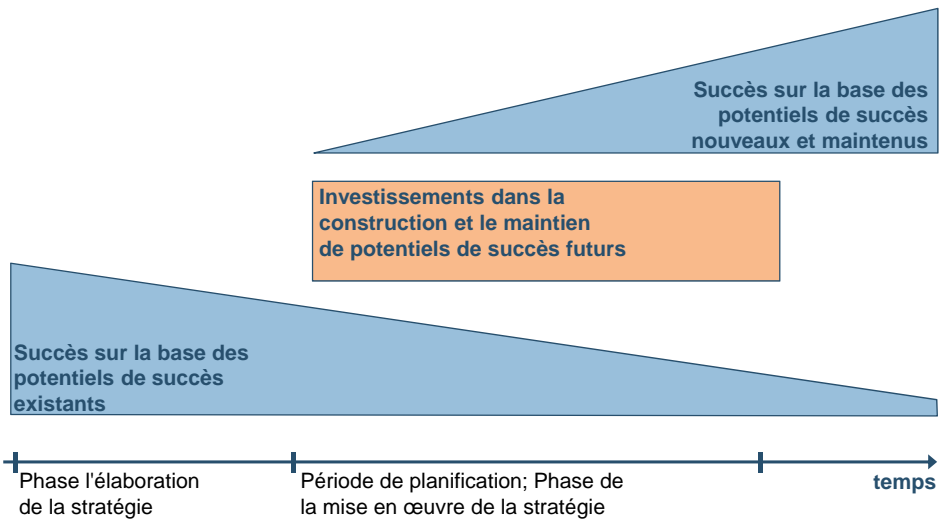
- Document
- contenant des directives à long terme sur les potentiels de succès futurs

← Permet d'établir une base claire pour une mise en œuvre de la stratégie et son contrôle subséquent

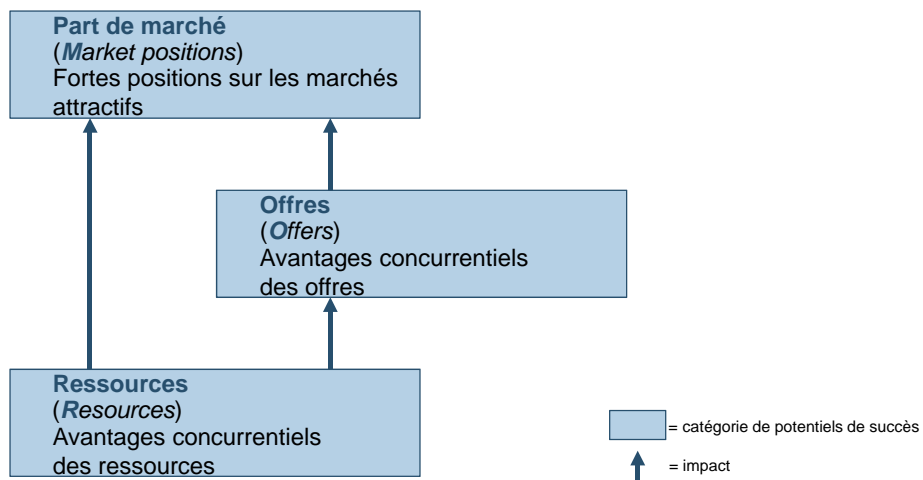
Pas de futur sans nouveautés



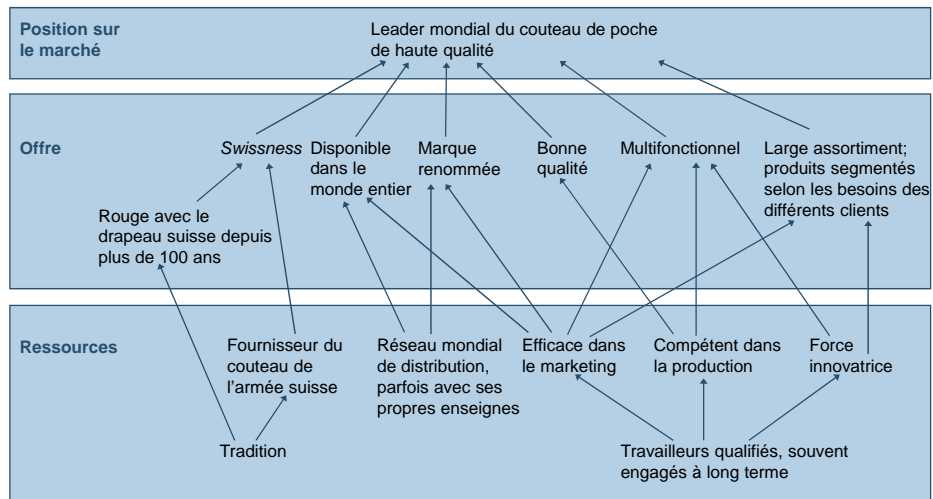
Construction et maintenance des potentiels de succès comme contenu de la planification stratégique



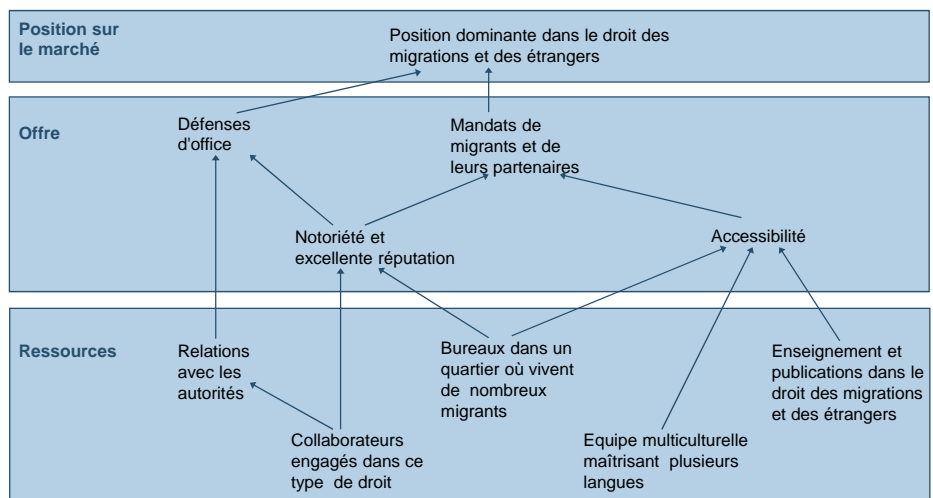
Modèle ROM des potentiels de succès



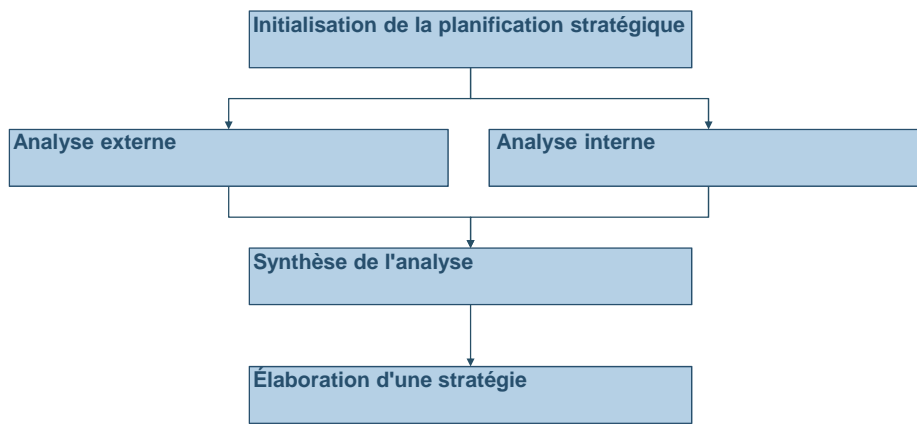
Potentiels de succès de Victorinox



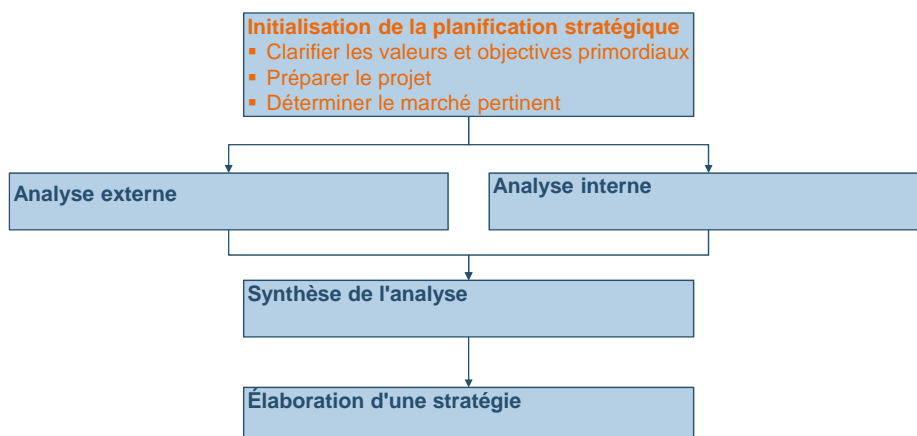
Potentiels de succès d'une étude d'avocats spécialisée dans le droit des migrations et des étrangers



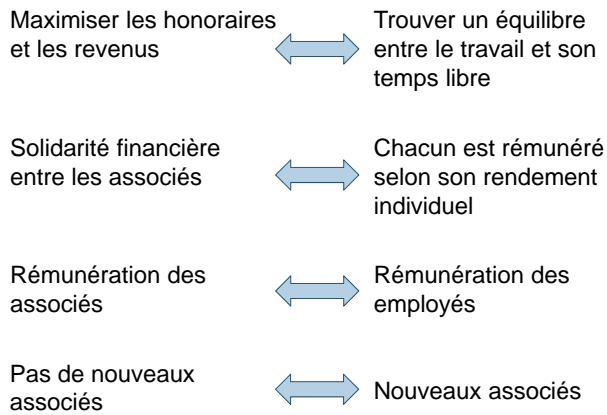
Vue d'ensemble des étapes de la planification stratégique



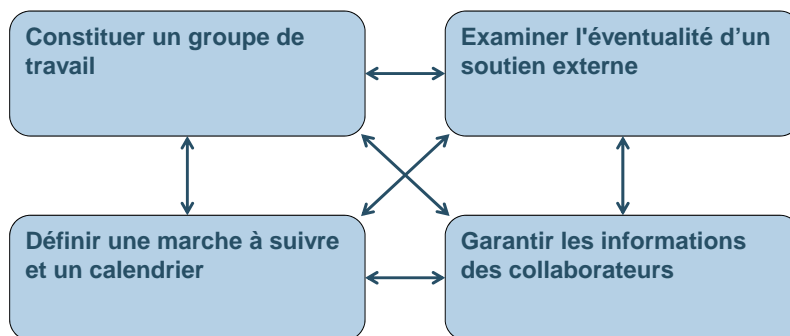
Initialisation de la planification stratégique (1/4) : vue d'ensemble



Initialisation de la planification stratégique (2/4) : clarifier les valeurs et objectives primordiales



Initialisation de la planification stratégique (3/4) : préparer le projet



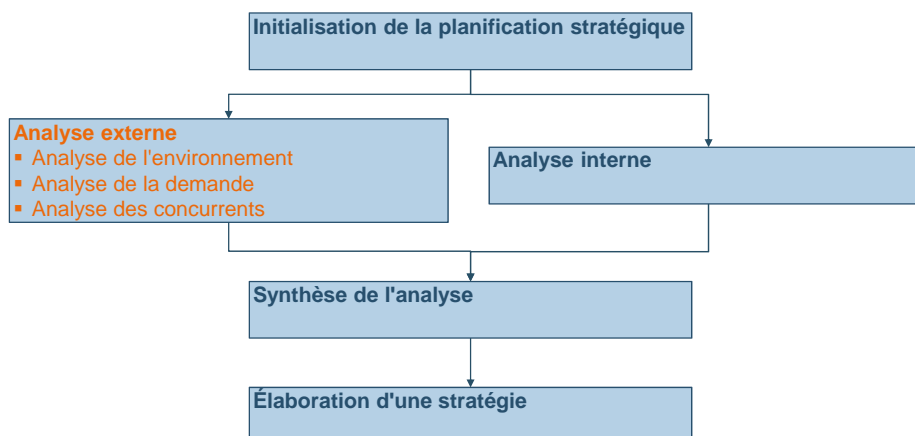
Initialisation de la planification stratégique (4/4): déterminer le marché pertinent

- Démarche importante pour l'analyse interne et externe
- Quelles catégories de services sont proposées au sein de quelle zone géographique?

P. ex. les services de base en Gruyère

P. ex. le droit des affaires en Suisse

Analyse externe (1/4): vue d'ensemble



Analyse externe (2/4) : analyse de l'environnement

Analyse PESTEL	Changements notables dans l'environnement
<i>Political environment</i>	
<i>Economic environment</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internationalisation de l'économie ▪ Internationalisation des études d'avocats ▪ Guerre des talents
<i>Socio-cultural environment</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attentes de la génération Y
<i>Technological environment</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilités de communication comme les vidéo-conférences
<i>Ecological environment</i>	
<i>Legal environment</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Législation en croissance exponentielle

(en référence à Mascello, 2012)

© 2016 R. Grünig

Analyse externe (3/4) : analyse de la demande par une étude d'avocats qui fournit des services de base

Services	Clients			
	Particuliers	Artisanat	PME	
Droit civil, dont le droit de la famille et des successions	*** 100			
Droit de la construction et de l'immobilier	*** 80	* 20	** 40	
Droit du travail	** 10	* 10	** 10	
Droit de la RC et des assurances	**	*	*	
Droit des sociétés		* 10	** 10	
Autre droit contractuel		* 10	** 10	
Droit pénal	* 60			

*** = volume très important

** = volume important

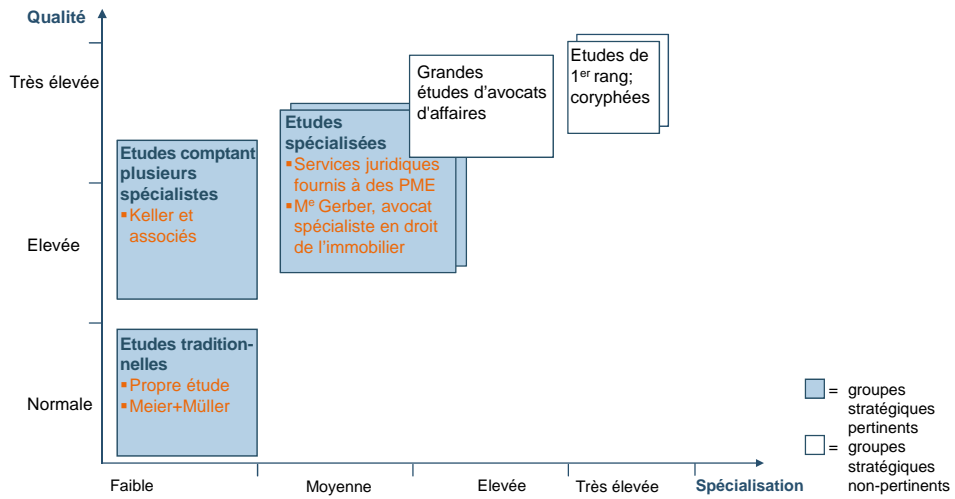
* = volume non négligeable

Chiffres = honoraires d'une étude en milliers de CHF

(en référence à Porter, 1985)

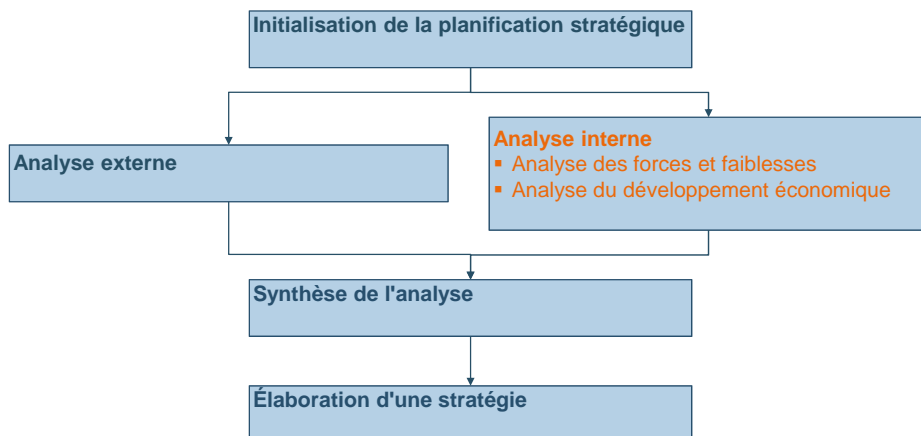
© 2016 R. Grünig

Analyse externe (4/4) : analyse des concurrents par une étude d'avocats traditionnelle



(en référence à Bucerius Center of Legal Profession, 2014, et Porter, 1980)

Analyse interne (1/3) : vue d'ensemble



Analyse interne (2/3) : analyse des forces et faiblesses d'une étude traditionnelle qui fournit des services de base

Critères	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Position sur le marché									
Image				○		●			
Part de marché dans le marché pertinent			○			●			
Modification dans la part de marché			●					○	
Offre									
Palette de l'offre					○			●	
Palette de l'offre, y c. les coopérations							●		○
Expériences et références				○		●			
Honoraires					●			○	
Ressources									
Structure d'âge et complémentarité		●							○
Formation complémentaire *			●					○	
Qualité des partenaires de coopération	●							○	
Réseau de contacts					○		●		
Situation locale de l'étude				●					○
Immeuble et bureaux					●				○
IT		●							○

Une grande étude d'avocats devrait analyser les forces et faiblesses par catégories de services.

- * = typiquement les diplômés d'avocats spécialistes FSA
- 1 = faiblesses importantes
- 5 = ni forces ni faiblesses
- 9 = forces importantes
- = potentiel de succès de sa propre étude d'avocats
- = potentiel de succès de son principal concurrent

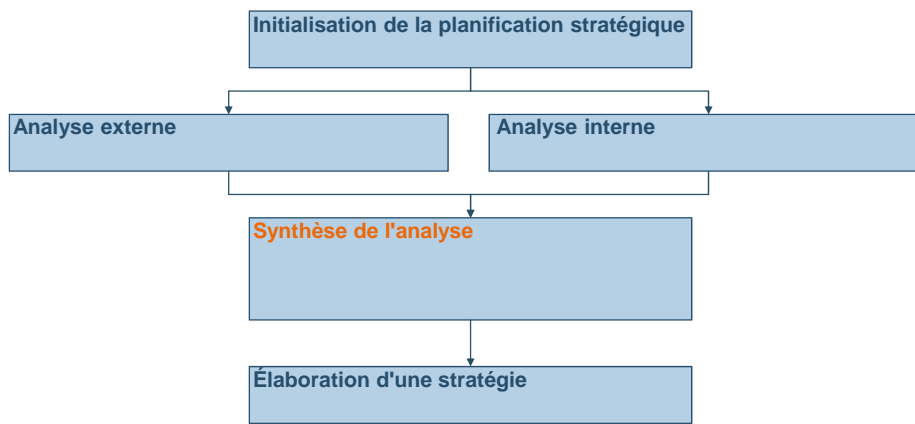
Analyse interne (3/3) : analyse du développement économique d'une étude d'avocats traditionnelle

Indices	2012	2013	2014	2015
Honoraires de l'avocat A	230	220	210	200
Honoraires de l'avocat B	170	170	170	170
Frais de personnel	-48	-50	-52	-54
Frais accessoires de personnel	-44	-46	-48	-50
Autres frais	-30	-32	-34	-36
Revenus nets de A et B	278	262	246	230

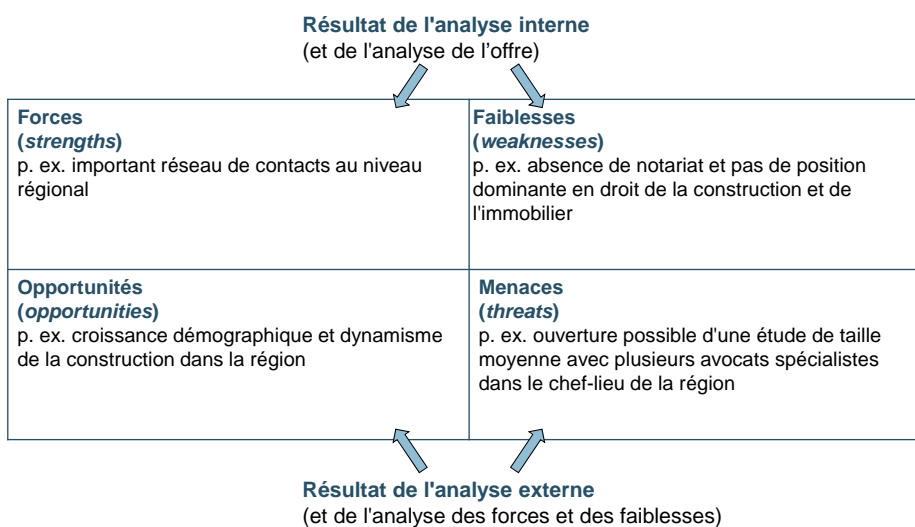
Dans les grandes études, les honoraires devraient être segmentés en catégories de services.

Chiffres en milliers de CHF

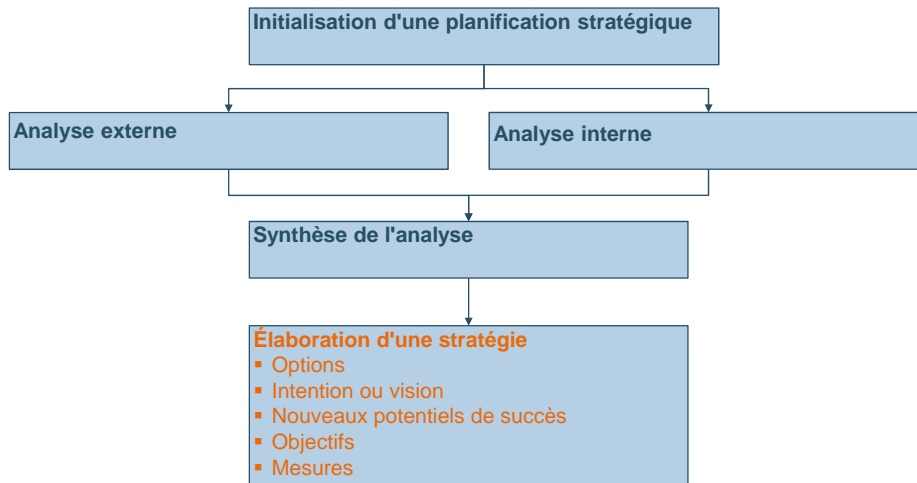
Synthèse de l'analyse (1/2) : vue d'ensemble



Synthèse de l'analyse (2/2) : matrice SWOT en prenant des exemples de plusieurs études d'avocats



Élaboration d'une stratégie (1/6) : vue d'ensemble



Élaboration d'une stratégie (2/6) : options

Quelles sont mes impératifs ?

Déterminer les éléments dont il faut impérativement tenir compte pour la planification future.

Où puis-je agir en toute liberté ?

Exploiter sa marge de manœuvre pour envisager quelques options et les confronter les unes aux autres.

Impératifs	Options	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolider sa clientèle tout en la développant ▪ Accueillir au maximum deux nouveaux associés ▪ Continuer d'exploiter l'endroit X 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer le droit de la construction et de l'immobilier ▪ Aménager un endroit Y 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer le droit de la famille et des successions ▪ Développer le droit de la famille et des successions ▪ Aménager un endroit Y

Élaboration d'une stratégie (3/6) : intention ou vision

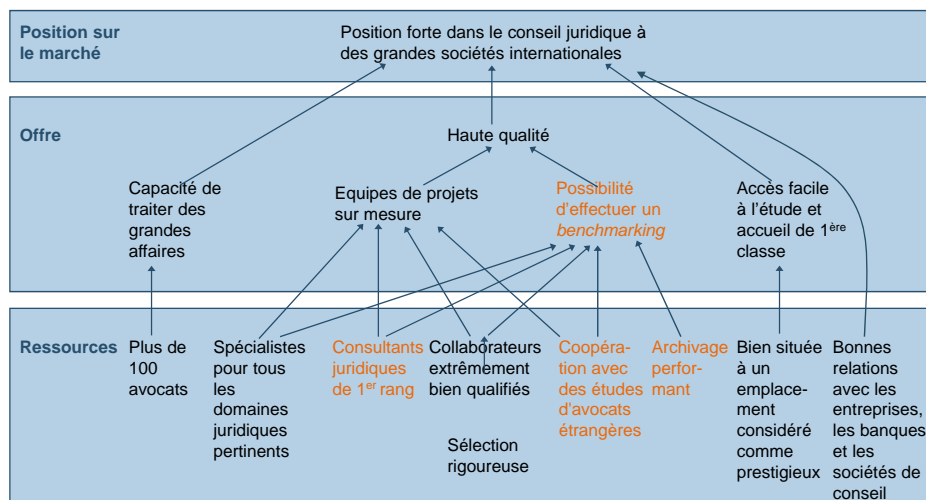
- Les impératifs et la meilleure option permettent de définir la stratégie future.
- Synthétiser cette stratégie au moyen d'une intention clairement définies

Il s'agit

- de renforcer
- la position en matière d'immobilier et dans le segment des PME,
- par une offre de services supplémentaires, un renforcement du personnel et l'aménagement d'un nouvel emplacement à Y

« Nous voulons être l'étude d'avocats leader pour les IPOs »

Élaboration d'une stratégie (4/6) : futur réseau de potentiels de succès d'une grande étude d'avocats d'affaires



noir = potentiels de succès à retenir rouge = potentiels de succès à consolider ou développer

Élaboration d'une stratégie (5/6) : objectifs

- Exprimer l'intention ou la vision ainsi que les potentiels de succès avec des objectifs SMART
- Objectifs SMART

Indicateurs des objectifs SMART	Exemple	Exemple
Spécifique	Au plus tard en 2018, l'étude disposera d'un avocat spécialiste en droit de la famille et un autre en droit des successions	En 2019, l'étude réalisera un chiffre d'affaires supplémentaire de CHF 150'000 dans le segment des PME
Mesurable		
Activement influençable		
Réaliste		
Temporellement défini		

Élaboration d'une stratégie (6/6) : mesures

- Pour chaque objectif SMART, il en ressort un paquet de mesures/un projet à appliquer.

Accomplir la formation continue X	Rechercher un nouvel emplacement Y	Développer une coopération avec Z ou V	Rechercher de nouveaux associés au profil V	Evaluer et introduire un nouveau paquet IT
-----------------------------------	------------------------------------	--	---	--

- Pour chaque paquet de mesures/projet, un responsable doit être désigné. De plus, un budget doit être alloué à chaque paquet de mesures/projet.

Petit cas pratique « Walter & Werner » (1/4): introduction

- L'étude « Walter & Werner » a été fondée en 1959 par M. Walter (†), avocat et notaire. Il s'était associé en 1970 avec M. Werner, docteur en droit, avocat, âgé de 75 ans.
- L'étude « Walter & Werner » compte aujourd'hui 5 associés, 2 avocats-collaborateurs, 2 avocats-stagiaires et plusieurs collaborateurs dans le secrétariat et l'administration.
- L'étude « Walter & Werner » occupe des bureaux dans le centre historique du chef-lieu du district. Il s'agit d'une zone piétonne depuis l'an 2000. De ce fait, il est difficile d'y accéder en voiture.

Petit cas pratique « Walter & Werner » (2/4) : associés et avocats-collaborateurs

M. Werner, docteur en droit, avocat, 75 ans

- Associé depuis 1970
- Taux d'occupation à 50 %
- Conseille des clients plutôt âgés et aisés en droit de la famille et des successions

Mme Arnold, avocate et notaire, 41 ans

- Collaboratrice en 2004
- Associée en 2008
- Important réseau de contacts
- Est souvent mandatée par des autorités, mais reste polyvalente dans toutes les branches du droit

M. Gross, avocat et notaire, 62 ans

- Associé en 1992
- Important réseau de contacts
- Conseille des PME et exerce de nombreux mandats en droit de la construction et de l'immobilier

M. Betschen, avocat, 42 ans

- Collaborateur en 2014
- Echec d'une association dans une étude précédente
- Conseille également des clients en dehors de la région pour des affaires de la LCR, et apporte son soutien aux associés de l'étude
- N'est pas occupé à 100 %

Mme Schmucki (59), docteur en droit, avocate et notaire, 59 ans

- Collaboratrice en 1987
- Associée en 2003
- S'occupe de toutes les branches du droit, en mettant l'accent sur le droit de la famille et des successions

Mme Gross, avocate, LL.M., 31 ans

- Collaboratrice en 2013
- Fille de M^e Gross
- Conseille des PME internationales en droit contractuel et en propriété intellectuelle, et apporte son soutien aux associés de l'étude

M. Meier, avocat, 58 ans

- Collaborateur en 1999
- Associé en 2003
- Gère une fédération et s'occupe de toutes les branches du droit

Petit cas pratique « Walter & Werner » (3/4) : situation actuelle**Région**

- Depuis 2000, croissance démographique exponentielle dans la région.
- Dynamisme de la construction dans les communes avoisinantes au chef-lieu du district.
- Majorité des personnes immigrées sont des pendulaires.
- Croissance économique modérée.

Situation concurrentielle

- « Walter & Werner » a pendant très longtemps été la plus grande des études de la région et a connu une grande notoriété.
- En 2010, l'étude « Frech » a ouvert ses bureaux dans le centre commercial sis à la périphérie du chef-lieu, en mettant l'accent sur le droit de la construction et de l'immobilier.
- « Frech » compte aujourd'hui quatre associés, tous masculins, âgés entre 36 et 43 ans, ainsi que trois avocats-collaborateurs.
- Trois avocats de « Frech » sont des spécialistes FSA en droit de la construction et de l'immobilier.

Petit cas pratique « Walter & Werner » (4/4): questions

- Comment voyez-vous l'avenir de « Walter & Werner » ?
- Quelle est sa marge de manœuvre et ses options ?

Synthèse

- Fixer les potentiels de succès pour le futur, c'est s'assurer que son étude d'avocats connaîtra également du succès à l'avenir.
- Il est judicieux de procéder systématiquement. Définir une stratégie future exige une analyse approfondie.
- Il faut associer au processus de planification stratégique les personnes qui joueront un rôle clé dans l'avenir de l'étude.
- La stratégie, comme aboutissement des étapes de la planification stratégique, doit rester simple et claire.



A l'issue de ce séminaire, vous semble-t-il aujourd'hui judicieux de concevoir une stratégie pour votre étude d'avocats ?