

GUIDE DES BONNES PRATIQUES

POUR LES CABINETS D’AFFAIRES EN PERIODE DE CRISE



Un guide réalisé par Signe distinctif

CABINET DE CONSEIL INDEPENDANT POUR LES PROFESSIONS JURIDIQUES

INTRODUCTION

Après plusieurs années de croissance importante pour les cabinets d'affaires, la crise financière puis économique a impacté de nombreux cabinets et en particulier les plus grandes et les plus petites structures. Les cabinets de taille moyenne quant à eux sont nombreux à y voir des opportunités, même si peu énoncent encore avoir mis en place des stratégies spécifiques pour les saisir. Il est certain que si une crise économique amène de grandes incertitudes et porte en elle de nombreux risques, c'est aussi l'occasion de faire la différence sur le marché ou de repenser son positionnement.

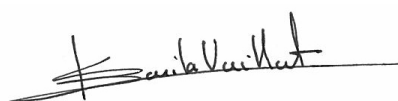
Après avoir accompagné récemment des structures confrontées à ces problématiques, nous avons voulu réaliser ce guide de bonnes pratiques pour permettre aux cabinets d'affaires d'avoir à l'esprit les différentes étapes, questions et outils à utiliser pour pérenniser et développer son cabinet en période d'incertitude.

Nous avons construit ce guide en neuf étapes :

1. *Prendre le temps d'analyser la situation*
2. *Examiner le portefeuille client de manière critique*
3. *Organiser la prise de décision*
4. *Clarifier la stratégie*
5. *Réduire les budgets avec discernement*
6. *Réallouer les ressources Marketing et business development*
7. *Repenser l'organisation et les modes de management*
8. *Mettre en place une cellule de crise et des indicateurs*
9. *Préparer la reprise*

Nous espérons que ce guide vous sera utile et vous permettra de mettre à profit la période d'été pour repenser votre stratégie.

En vous souhaitant une bonne lecture,



Charlotte Karila Vaillant
Fondatrice de Signe Distinctif
ckv@signe-distintif.com



1. Prendre le temps d'analyser la situation

Plusieurs études ont démontré qu'en période de crise, faute d'anticipation suffisante, de nombreuses entreprises sur-réagissaient trop tardivement. Face à l'incertitude, il est plus que jamais essentiel de prendre le temps de l'analyse stratégique, que l'on ait ou non ressenti les effets de la crise sur son activité. Quatre axes d'analyse nous sont apparus essentiels pour définir une vision globale de la situation du cabinet dans son environnement.

► Analyser sa position financière

La trésorerie reste le nerf de la guerre en temps de crise. Les cabinets disposant d'une trésorerie suffisante pour faire face à la crise bénéficient ainsi d'une plus grande latitude dans leurs choix stratégiques et peuvent saisir l'opportunité de se renforcer ou de se diversifier. Il est donc essentiel de s'atteler objectivement à la situation financière du cabinet, au niveau des charges et coûts de structure et de tenter d'anticiper son « chiffre d'affaire » après avoir effectué une analyse objective du portefeuille client (voir point 2).

► Evaluer l'impact de la crise sur ses domaines de compétence

En fonction de leur degré d'exposition à la crise, les domaines de droit et les secteurs d'activité sur lesquels le cabinet est positionné peuvent impacter directement la structure. Ainsi, un cabinet ayant pour clientèle les sous-traitants de l'industrie automobile sera bien évidemment davantage fragilisé. Les missions de conseil seront également plus « touchées » cette année, n'apparaissant plus comme une priorité pour les directions juridiques confrontées à des restrictions budgétaires. Si le cabinet doit ainsi pouvoir évaluer ses risques face à la crise, cette analyse doit être prise en compte au regard de la pertinence de son positionnement sur son secteur d'activité.

► ... et la pertinence de son positionnement sur les domaines les plus affectés

Un cabinet ayant développé un positionnement stratégique fort en Fusion-acquisition, ne doit pas forcément chercher à mettre entre parenthèses sa pratique ou à se diversifier. En effet, les entreprises qui sortent renforcées de la crise, sont celles qui confortent leur position stratégique, même si celle-ci est fragilisée. Trouver des missions de M&A moins importantes ou communiquer auprès des entreprises ayant les moyens de poursuivre leurs projets de développement permet de rester présent dans l'esprit des clients. Les erreurs stratégiques consistent souvent à se désengager en oubliant la reprise. Or si l'on met des années à construire un positionnement fort, une crise peut suffire à se faire oublier, et ce d'autant plus si les concurrents restent présents pour préparer la reprise. A l'opposé, si un domaine sur lequel le positionnement du cabinet est faible est très affecté par la crise, il est plus facile de choisir de se désengager pour se recentrer sur sa vraie valeur ajoutée.

► Analyser l'environnement

Quelles sont les menaces et les opportunités du cabinet ? Comment les concurrents vont-ils être impactés par la crise ? Comment peuvent-ils réagir ? Comment se repositionner ? Quelles sont les différentes hypothèses du cabinet au niveau de la durée et de l'impact de la crise ? Autant de questions à se poser que l'on soit en pratique individuelle ou associé lors d'une analyse stratégique du cabinet.



→ **Ces premières informations collectées permettent ainsi de mieux appréhender l'étendue des choix stratégiques qui s'offrent au cabinet.** Ainsi, un cabinet avec un positionnement stratégique fort en fusion acquisition, et une situation financière difficile devra en premier lieu préserver sa santé financière, diminuer les charges, rester très attentif aux liquidités et au recouvrement des créances clients et repenser l'organisation du cabinet pour plus de performance, tout en maintenant le positionnement qu'il a construit et en renforçant sa présence auprès de ses clients stratégiques. A l'opposé, un cabinet n'ayant pas de positionnement stratégique suffisamment fort en droit social, mais une position financière confortable pourra saisir de nouvelles opportunités en clarifiant sa stratégie, en renforçant ses équipes et ses actions de business development.

→ **Pour aller plus loin**

D'autres études complémentaires peuvent être menées comme un **audit des compétences** juridiques et professionnelles, tant individuelles que collectives. Cet audit permet ainsi de déterminer les axes de valeur ajoutée, les potentialités de chacun et la cohérence des compétences face à la stratégie du cabinet.

Un autre outil intéressant en période d'incertitude peut être la réalisation d'une **cartographie des risques** spécifique en prenant comme variables d'ajustement la probabilité de survenance de chaque famille de risques, ainsi que de la durée estimée (le risque est-il conjoncturel ou structurel ?). Ainsi, la pression tarifaire des directions juridiques peut apparaître comme fortement probable et structurelle, alors que le risque d'impayés peut être moins probable et plus court terme. La mise en place d'une cartographie permet par la suite de prioriser les plans d'action à mettre en place.

D'autres problématiques plus spécifiques peuvent être soulevées lors de la phase d'analyse. Par exemple, dans le cas d'un cabinet multi-spécialiste, la co-existence de départements fortement impactés et d'offres contra-cycliques, renforce la problématique centrale de la **gouvernance** mais également de la solidarité entre associés.

2. Examiner le portefeuille client de manière critique

Au-delà d'une analyse globale de la situation du cabinet, la crise impose plus que jamais une analyse client par client pour évaluer au mieux les impacts possibles sur le chiffre d'affaires, mais également pour identifier les clients clefs. La fidélisation demeure en effet cinq fois plus rentable que l'acquisition de nouveaux clients.

► Partir de l'analyse « traditionnelle » du portefeuille client

L'analyse du portefeuille client permet d'identifier rapidement les clients stratégiques du cabinet. Elle s'opère sous un angle **quantitatif** (chiffre d'affaires, temps passé, récurrence des dossiers, marge...) mais également sous un angle **qualitatif** (intérêt des dossiers, client porteur, client ambassadeur ...). Elle permet de segmenter les clients pour concentrer les efforts sur les clients stratégiques, mais également de mieux cerner leurs différentes attentes.

Exemple d'analyse du portefeuille client avec une segmentation des clients stratégiques en A, B, C

| | Secteur | Taille | Prestations | Honoraires 2006 2007 2008 | Evolution 2007-2008 | Part du client dans CA | Client stratégique (critères qualitatifs) | Potentiel de développement | Segmentation |
|----------|-----------|----------------------|-------------------------------|------------------------------------|------------------------|------------------------------|--|-------------------------------|--------------|
| Client x | Médias | Grande entreprise | Droit social, Droit fiscal | | + 15% | 10% | Oui | Oui | A |
| Client y | Industrie | PME | PI | | -20% | 2 % | Non | Non | C |
| Client z | Médias | Grosses PME | Droit social | | +5% | 20% | Oui | Non | B+ |

► Ajouter des critères spécifiques à la crise

En période de crise, on intègre dans l'analyse du portefeuille le **risque client**. Quels sont les clients les plus impactés par la crise ? Ceux dont le risque d'impayés ou de délais de recouvrement est le plus important ? Ces analyses permettent d'identifier les risques et de confronter les différentes hypothèses à l'état de la trésorerie du cabinet. Il est également important **d'identifier les clients qui peuvent devenir stratégiques**. Quels clients peuvent continuer à solliciter le cabinet et accepter les mêmes niveaux de facturation ? Quels clients ont un fort potentiel de développement ? Ces évolutions permettent notamment d'ajuster la facturation en étant plus « compréhensifs » avec les clients clefs très impactés par la crise.

→ Pour aller plus loin

Multiplier les rencontres et les contacts clients reste donc essentiel pour mieux comprendre leur situation, écouter leurs inquiétudes et cerner l'évolution de leurs attentes. Le fondement d'une stratégie marketing est de faire remonter les informations clients grâce à une véritable écoute active de leurs besoins et de pouvoir se mettre à leur place afin de développer une démarche créatrice de valeur.



3. Organiser la prise de décision

La capacité à prendre rapidement des décisions et à se concerter entre associés en temps d'incertitude constitue un facteur clef de succès et un levier de performance pour l'ensemble des structures.

► Identifier les décisions critiques

La première étape est de définir entre associés les décisions stratégiques à prendre de manière urgente afin de remettre les priorités à l'ordre du jour et de ne pas perdre de temps en discussions sur des sujets moins importants.

► Clarifier le rôle de chacun dans la prise de décision

La gouvernance des cabinets s'opère généralement sur un mode d'unanimité. Ainsi tous les associés sont souvent consultés sur l'ensemble des sujets. De plus les rôles de chacun sont parfois mal définis. Il est donc important de séparer les décisions qui doivent être prises à l'unanimité et de celles qui peuvent être prises de manière autonome ainsi que d'attribuer à chaque membre du cabinet un rôle dans la prise de décision. Qui sera en charge de collecter l'information ? Qui pourra affiner et porter les propositions ? Qui seront les décideurs au final ? Et quels opérationnels mettront en œuvre les décisions ?

► Identifier les freins à la prise de décision

Les entreprises qui souffrent en période de crise sont souvent celles qui n'arrivent pas à prendre les décisions à temps. Les associés doivent pouvoir exprimer tous les non-dits mais également reconnaître les types de désaccord qui les bloquent. Les désaccords portent-ils sur le diagnostic stratégique du cabinet ? Sur les processus et moyens à mettre en œuvre ? Sur des aspects relationnels ? Sur des choix financiers ?

→ La mise en place d'un système de gouvernance efficace permet ainsi de gagner du temps dans la prise de décision, mais également en flexibilité dans les ajustements à opérer.

Pour aller plus loin

En période d'incertitudes la **scénarisation** constitue un outil de management pertinent pour définir le plan stratégique. Les associés et les collaborateurs peuvent ainsi se projeter et se préparer à différentes hypothèses. Si l'activité baisse de 20% que fait-on ? Favoriser les projections permet de prévenir les éventuels moments de panique lorsque le cabinet est confronté à des situations de crise, mais renforce également la créativité des équipes.

4. Clarifier la stratégie

Que penserait-on d'un joueur qui ne choisirait pas son terrain de jeu ? Cela peut paraître surprenant mais beaucoup d'entreprises ont du mal à se positionner, d'autant plus en période d'incertitude. Si le plan stratégique doit s'adapter au contexte économique, il reste un élément structurel et structurant. Sa réalisation amène le cabinet à conserver une vision long terme.

► Se diversifier ou se recentrer ?

Selon l'étude « *Les avocats d'affaires face à la crise* », que nous avons menée auprès de 358 avocats, il ressort que sur 65% des cabinets qui mettent en place une stratégie spécifique cette année, le choix entre diversification et recentrage est assez équilibré. Ce choix stratégique majeur ne peut s'opérer qu'après avoir pris le temps de l'analyse de la solidité financière, de la pertinence du positionnement actuel et de l'étude du portefeuille client. Ainsi, un cabinet ayant suffisamment de trésorerie pourra, s'il n'avait pas de positionnement stratégique suffisant jusqu'alors, exploiter son temps disponible pour développer de nouvelles compétences ou de nouveaux avantages concurrentiels. A l'opposé, un cabinet très impacté qui s'était beaucoup diversifié, pourra faire le choix de recentrer ses activités sur son cœur de métier.

► Distinguer opportunités et opportunisme

Face aux incertitudes il est souvent difficile de maintenir le cap ; pourtant il faut essayer de marquer la frontière entre opportunités et opportunisme. L'objectif est de maintenir une cohérence dans ses choix d'intervention car de trop grands écarts entre les missions acceptées et le positionnement du cabinet peuvent faire perdre en crédibilité et sont souvent chronophages du fait de la courbe d'apprentissage.

► Repenser les compétences clefs

Les choix stratégiques orientent les priorités concernant les compétences stratégiques du cabinet que ce soit en termes de compétences juridiques pures, ou en terme de compétences professionnelles. Quel niveau de service souhaite-t-on apporter au client ? Le cabinet a-t-il la volonté de s'affirmer comme un partenaire dans le conseil, ou comme un expert indépendant ? Quel est le degré d'interaction avec le client ? Quel est le niveau de valeur ajoutée des missions réalisées par le cabinet ? Autant de choix qui permettent de mettre en évidence les avantages concurrentiels du cabinet et de consolider ou faire évoluer le business model. Le choix de l'internalisation ou de l'externalisation des compétences est ensuite crucial.



► Rédiger le plan stratégique

La stratégie doit être formalisée dans un document, aussi court soit-il. Le plan stratégique intègre les objectifs en termes de positionnement et de cibles. Ou veut-on aller ? Quelle valeur ajoutée entend-on apporter ? Les compétences stratégiques du cabinet pour atteindre cet objectif doivent également être clairement indiquées. Quelles sont nos compétences juridiques spécifiques ? Quelles sont nos compétences collectives ? Ces choix permettront par la suite d'adapter les compétences individuelles de chacun et de définir un plan marketing cohérent, soutenant la stratégie du cabinet. Après avoir défini les lignes directrices, le plan doit mettre en lumière les actions prioritaires pour le cabinet, puis département par département si besoin est. Toutefois, les plans d'action qui en découlent doivent quant à eux être séparés.

► Communiquer la stratégie en interne

Une fois les axes stratégiques définis et les objectifs fixés, il est important de pouvoir communiquer en interne les nouvelles orientations afin que chacun se sente impliqué dans la mise en œuvre. Pour motiver les équipes, on peut également impliquer chacun dès la phase d'analyse initiale notamment dans la remontée d'informations. **Car pour être efficace, la communication interne doit être descendante, mais également ascendante.**

En période de crise, il devient primordial de communiquer rapidement en interne afin **d'éviter qu'un climat anxigène ne s'installe**. Chacun a besoin d'être rassuré. Ainsi, pouvoir énoncer les orientations en conservant une attitude confiante reste le meilleur moyen de motiver les équipes et de les mobiliser autour des nouveaux enjeux.

→ Pour aller plus loin

Le **management de la créativité** est également un levier permettant de saisir les opportunités en période de crise. Il implique la mise en place d'un vrai travail d'équipe, que ce soit au sein du cabinet qu'avec des partenaires pour les plus petites structures.



5. Réduire les charges avec discernement

En cas de difficultés financières, la majorité des entreprises coupe tous les budgets uniformément, mais l'expérience prouve qu'en la matière une trop forte crainte du risque est mauvaise conseillère. S'il convient de revoir l'ensemble des postes budgétaires, il convient pour chacun de se poser les bonnes questions.

► Investissements : quels gains en productivité ?

Evidemment, si le cabinet souffre d'un manque de trésorerie, le report des investissements s'impose souvent. Pour autant il faut pouvoir délimiter les investissements stratégiques des investissements non stratégiques. Ainsi, si le cabinet est contraint de réduire les effectifs administratifs, l'achat d'un logiciel de gestion performant ou le renouvellement d'un parc bureautique « essoufflé » peuvent permettre de préserver une meilleure rentabilité des tâches de secrétariat ou des travaux de gestion.

► Budget marketing : quels impacts en business development ?

De nombreuses études menées depuis 1929 sur tous types de secteurs ont démontré que les entreprises qui préservaient leurs budgets marketing en temps de crise, étaient celles qui profitaient le plus de la reprise. Il faut ainsi privilégier la réallocation du budget, qui doit s'opérer tant du point de vue des priorités stratégiques (quelles cibles prioritaires), que sur les actions ayant le meilleur retour sur investissement. En la matière, les rencontres clients lors d'événements professionnels, et l'ensemble des actions contribuant à satisfaire et fidéliser, restent les plus rentables.

► Budget Ressources Humaines : quelles priorités pour motiver et conserver les talents ?

La diminution du nombre de dossiers et des niveaux de facturation aura un impact direct sur le montant et les modes de rémunération. Ainsi, 62,8% des cabinets pensent que les rémunérations seront impactées en 2009 soit par un gel des augmentations, soit par une baisse des rémunérations. La masse salariale d'un cabinet représente généralement les deux tiers du budget, c'est donc souvent le premier poste à subir des réductions. Pour autant il convient d'être extrêmement vigilant. Le cabinet a en effet tout intérêt à disposer des meilleures compétences pour soutenir son positionnement et son chiffre d'affaires.



► **Autres charges : quelles marges de manœuvre ?**

Les crises permettent parfois une renégociation des loyers, toutefois la crise de l'immobilier d'entreprise ne semble pas à ce jour suffisamment importante pour envisager de réelles économies. Une des pratiques de réduction des charges, consiste à analyser systématiquement et objectivement chaque facture pour vérifier la valeur ajoutée de chaque dépense et à repenser les modes de fonctionnement et la productivité du cabinet, qui implique parfois des dépenses nouvelles d'une autre nature. Par exemple, le budget sous-traitance peut être augmenté si le cabinet décide de fonctionner avec une société de recouvrement (diminution du risque client) ou s'il trouve opportun d'externaliser certains travaux administratifs ou informatiques.

→ Ainsi, l'examen exhaustif de tous les budgets d'investissement et d'exploitation doit être pratiqué avec prudence en évaluant chaque décision au regard non seulement de la situation financière du cabinet mais aussi en fonction de la stratégie adoptée et des moyens à mettre en place ou à préserver pour la soutenir.

Pour aller plus loin : cette révision budgétaire doit bien entendu être couplée à un suivi très rapproché du plan de trésorerie du cabinet, ce qui permet également de « suspendre » certaines décisions pour les ré - examiner régulièrement à la lumière des résultats obtenus via les plans d'action mis en place .

6. Réallouer les ressources Marketing & business development

Afin d'être efficace, le plan marketing doit être aligné sur la stratégie du cabinet. Ainsi, les priorités doivent être clairement énoncées et réajustées au regard de l'analyse du portefeuille client et de la situation économique du cabinet.

► Réallouer ses ressources

Nombreux créatifs diraient que planifier son budget marketing en envisageant une diminution de 50% permet de renforcer l'ingéniosité. Pour autant, il ne s'agit nullement d'opérer uniformément des coupes sombres. En effet, toutes les études démontrent que les entreprises ayant le mieux appréhendé la reprise sont celles qui avaient maintenu leurs budgets marketing pour rester présentes dans les périodes difficiles. Il faut donc privilégier la réallocation des ressources vers des actions ayant un meilleur retour sur investissement, donc plus ciblées.

► Prioriser et cibler

L'analyse du portefeuille client et les prévisions permettent de déceler les nouvelles priorités tant en terme de fidélisation des clients stratégiques, que de développement de nouvelles opportunités. L'essentiel est de miser sur la relation client et les stratégies réseaux qui permettent d'alimenter les contacts directs. Les équipes du cabinet doivent se voir attribuer des objectifs clairs en termes de relation client et de développement du cabinet. Un calendrier permet également de structurer davantage la démarche. Il convient donc de multiplier les rencontres, de renforcer la fidélisation client et de se concentrer davantage sur l'écoute des nouveaux besoins plutôt que sur la promotion des offres du cabinet.

En effet, les attentes des directions juridiques évoluent de manière structurelle depuis cinq ans. Plus de réactivité, d'écoute, davantage de pragmatisme dans les solutions proposées et d'encadrement budgétaire, sont autant d'exigences qui restent d'actualité, voire qui sont encore plus importantes en période de crise.

► La facturation : des implications structurelles

De nombreuses entreprises et directions juridiques entendent aujourd'hui obtenir des budgets plus encadrés et davantage en lien avec la valeur ajoutée de la prestation. Certaines dérivées ont en effet été très mal vécues ces dernières années, dans un contexte où les entreprises sont de plus en plus vigilantes à la performance et aux coûts tant internes, qu'externes. Ainsi, la capacité à planifier et encadrer des budgets, mais également à revoir ce qui est « facturable » de ce qui ne l'est pas, constituera un réel avantage concurrentiel.



→ **Pour aller plus loin**

Là encore, **l'innovation** du cabinet doit être encouragée. De la facturation à la création de partenariats offrant aux clients une plus value, les sources d'innovation sont d'autant plus visibles en période de crise, dans la mesure où elles sont plus rares. La multiplication des rencontres permet de tester des idées nouvelles, voire de détecter les opportunités de demain.

Par ailleurs, le temps disponible doit être consacré à la réflexion sur la création et la **démonstration de la valeur** ajoutée pour les entreprises, qui attendent aujourd'hui de réels argumentaires et des preuves de la performance.



7. Repenser l'organisation et les modes de management

La crise a déjà eu pour effet de reporter ou stopper certains recrutements, voire de provoquer une réduction des effectifs tant du côté des fonctions support que de celui des avocats. La mise en oeuvre de telles décisions, certes lourdes et difficiles, suppose cependant de revoir également en parallèle l'organisation du cabinet, la gestion du temps ainsi que les modes de management afin d'accroître la productivité, d'obtenir une montée en puissance des compétences clés et de retenir les meilleurs talents.

▶ **Accroître la productivité**

Mettre en place un outil de gestion des temps passés, revoir les méthodes d'allocation des ressources ou remettre à plat les processus de délégation sont autant d'actions nécessaires pour analyser la productivité objectivement, optimiser la gestion des compétences et décharger les associés d'un certain nombre de missions afin qu'ils puissent se concentrer sur les affaires et les clients stratégiques. Ceci doit cependant être mis en oeuvre sans risquer de dégrader le niveau de satisfaction des clients.

▶ **Disposer des bonnes compétences dans les domaines clés**

Cette crise a mis en évidence les risques de l'hyperspécialisation. Pour autant la polyvalence à l'extrême n'est plus sollicitée par les grandes entreprises, qui recherchent davantage des experts ayant une vision globale. Entre polyvalence et spécialisation, le cabinet doit pouvoir faire ses choix et faire évoluer les compétences des talents détectés. La réalisation d'un audit des compétences peut permettre d'identifier les potentialités non exploitées, mais également les compétences qui ne correspondent pas, ou plus, aux choix stratégiques du cabinet. Ainsi, certains collaborateurs pourront être formés sur de nouveaux domaines, mais il ne faudra alors pas sous-estimer le temps et le coût de la courbe d'apprentissage. Certaines opportunités de recrutement pourront également être saisies si le cabinet a une surface financière suffisante. Car la gestion des compétences, tant juridiques que professionnelles, doit être menée sur le long terme.

▶ **Retenir les meilleurs talents**

En période de crise il est essentiel de se préoccuper de la motivation pour ne pas risquer de perdre les meilleurs talents. Ainsi les rémunérations ne doivent pas être diminuées uniformément, mais revues selon la valeur de chacun. Il est également important de confier des missions intéressantes aux meilleurs éléments qui pourraient être tentés de partir, et de mettre en place un style de management ouvert à la communication, à l'écoute des attentes, valeur d'exemple par rapport à la culture du cabinet.

→ **Pour aller plus loin**

La mise en place d'un processus **d'entretien annuel** permet de fixer des objectifs quantitatifs et qualitatifs mais également se livrer à une appréciation claire de l'année écoulée et de savoir, en dehors de tout système de rémunération, reconnaître les succès et la performance d'un collaborateur.



8. Mettre en place une cellule de crise

Une fois la stratégie approuvée, les politiques financières, marketing et organisationnelles définies, créer une cellule de crise permet de continuer à anticiper et de réagir rapidement en fonction de l'évolution de l'environnement et des résultats.

► Mettre en place une cellule de crise

La mise en place au sein d'un cabinet d'une cellule de crise a pour objectifs d'évaluer les risques au fil du temps, d'analyser régulièrement les avancées et les évolutions économiques afin de recalibrer les plans d'action en temps réel et de prendre les décisions qui s'imposent en cas d'un événement non prévu comme la perte d'un client stratégique, ou lors de l'apparition des premiers signes de reprise.

L'équipe de la cellule de crise sera d'autant plus performante que les compétences de chacun seront complémentaires. Au sein d'un cabinet important, responsables marketing et secrétaires généraux se joindront aux avocats. Dans les petits ou moyens cabinets, la personne en charge des aspects comptables, mais également les assistantes auxquelles on peut attribuer un suivi d'indicateurs et la collecte de certaines informations, pourront y être associées. Le rôle de chacun des membres de la cellule, mais également le rôle de la cellule elle-même, doivent être officialisés en amont. Pour être efficace, le calendrier des réunions doit être déterminé à l'avance et respecté.

► Mesurer les résultats et suivre l'évolution des indicateurs retenus

Le suivi rapproché de la trésorerie par rapport au plan prévisionnel et la mesure des résultats en termes de chiffre d'affaires, de marge et d'effectifs sont bien entendu indispensables. Mais au-delà de ces données de base, des indicateurs spécifiques peuvent être renforcés comme l'analyse de la satisfaction client ou le suivi de l'organisation et de la productivité au sein du cabinet.



9. Préparer la reprise

Les entreprises qui sortent renforcées des périodes de crise sont celles qui anticipent suffisamment pour pouvoir préparer la reprise sans à coups, en récoltant les fruits d'une stratégie menée en confiance pendant la crise.

► Cohérence et constance

Plusieurs études ont démontré que les stratégies gagnantes en période de crise consistaient à ne pas sur-réagir lorsque les nuages s'assombrissent, mais également à ne pas sur-réagir lorsque les premiers signes de reprise apparaissent, en relançant immédiatement tous les investissements. L'objectif est donc de privilégier les stratégies à moyen terme tout en se laissant une certaine flexibilité.

► Savoir analyser les signes de reprise

Les signes de reprise doivent s'appuyer sur des éléments objectifs. Il est donc important de mettre en place des indicateurs et de les suivre régulièrement (nombre de sollicitations, budgets moyens par affaires, type de demandes ...) et de continuer à multiplier les contacts et à renforcer la relation client même quand le rythme d'activité reprend.

► Gestion des compétences et créativité

Il est essentiel d'avoir pu conserver, voire faire évoluer, les meilleurs talents du cabinet pendant la crise, pour ne pas se retrouver lors de la reprise avec un regain d'activité et de nouveaux collaborateurs à recruter dans l'urgence. De même toutes les actions de management ayant pu favoriser la créativité et la communication interne doivent être soutenues.

► Conserver du temps pour la stratégie

Quand l'activité repart, le temps dédié à la stratégie se fait souvent plus rare. Entre la gestion des nouveaux dossiers, le recrutement et l'intégration de nouveaux collaborateurs, il est important de conserver une vision globale de la structure et de continuer à anticiper. Ainsi, la cellule de crise mise en place dans les périodes difficiles doit continuer à se réunir pour saisir les nouvelles opportunités et accompagner le cabinet dans la reprise.

Conseiller

Stratégie, marketing et management font désormais partie du quotidien des professions juridiques. **Signe Distinctif accompagne les Cabinets d'avocats et les Directions juridiques** afin de les aider à maîtriser ces nouveaux enjeux.

Quelle stratégie de développement choisir ?



Comment fidéliser nos meilleurs clients ?

Informer

Former

Comment conserver nos meilleurs talents ?

Distinctif autrement

Nos missions de conseil vous aident à vous différencier durablement sur votre marché en déterminant et soutenant vos compétences distinctives et vos avantages concurrentiels.

Nos missions vous apportent :

Une prise de recul structurée grâce au dialogue avec un consultant spécialisé en stratégie, marketing et management juridique.

Une aide à la prise de décision grâce à l'élaboration avec l'ensemble des associés de stratégies claires et de solutions pragmatiques

L'accompagnement du changement par la mise en œuvre des plans d'actions, la réalisation de tableaux de bord et d'outils de communication interne.

Un transfert de compétences qui vous permettra tout au long de la mission de vous approprier des méthodes et outils éprouvés.

Alliés à une connaissance unique de votre métier. Nous comprenons les enjeux de vos clients, qui sont aussi les nôtres, et nous partageons le même objectif : favoriser la place du droit dans l'entreprise.

► ACCOMPAGNER VOTRE DEVELOPPEMENT

Pour vous permettre de mettre en place aujourd'hui les facteurs clefs de succès de demain, nous conduisons des missions de conseil en :

Stratégie : nous réalisons des diagnostics et assistons les cabinets dans l'élaboration de leur plan stratégique et du positionnement associé.

Marketing et Business Development : nous réalisons des analyses de portefeuilles clients et des plans d'action marketing dans le respect des principes déontologiques de la profession.

Management : nous mettons en place des outils et des méthodologies pour recruter, former et faire évoluer les meilleurs talents. Nous conseillons les associés sur tous la gestion des compétences et l'organisation.

► VOUS INFORMER

Pour appréhender votre environnement et comprendre les nouvelles exigences de vos clients, nous réalisons des études de marché et des enquêtes de satisfaction sur-mesure et nous publions régulièrement des études.

► VOUS FORMER

Pour contribuer au développement de nouvelles compétences, nous animons des formations en marketing, management et stratégie. Organisme de formation, nous concevons également des programmes sur-mesure.

Retrouvez notre catalogue sur www.signe-distinctif.com



Signe distinctif vous accompagne pendant la crise

Parce que la crise économique ne dure qu'un temps, parce qu'elle peut endommager l'activité du cabinet durablement si les bonnes décisions ne sont pas prises à temps, parce que la crise est également une source d'opportunités de développement exceptionnelle, Signe Distinctif renforce cette année ses actions pour accompagner les cabinets dans la diversité de leurs situations.

► Des formations spécifiques

Pour permettre aux cabinets de repenser leur stratégie en cette période de crise, Signe Distinctif organise différentes formations au sein des cabinets telles que :

- Les actions marketing en temps de crise
- Le développement d'un relationnel commercial
- Les leviers de la satisfaction et de la fidélisation client
- La mise en place d'une organisation centrée client

► Comprendre les attentes des directions juridiques

Au-delà de la crise, les attentes des directions juridiques évoluent de manière structurelle. Pour permettre aux cabinets d'avocats de s'adapter à ces nouvelles exigences, Signe Distinctif a publié avec le Village de la Justice **une étude de 80 pages** réalisée auprès de 250 entreprises. Pour commander l'étude, écrivez nous : info@signe-distinctif.com. Par ailleurs, nous réalisons également des enquêtes de satisfaction client et des études de marché en fonction des besoins spécifiques de nos clients.

► Des missions de conseil adaptées

Pour vous aider à pérenniser et développer votre cabinet en période d'incertitudes, nous proposons des missions de conseil spécifiques au contexte actuel :

Cellule de crise Nous mettons en place avec vous une cellule de crise au sein du cabinet pour évaluer les risques, prendre les décisions à temps, et analyser régulièrement les avancées et les évolutions économiques pour recalibrer les actions en temps réel.

Saisir les opportunités Nous analysons avec vous le portefeuille client ainsi que le positionnement stratégique du cabinet et la situation du marché pour identifier des opportunités d'affaires et/ou de développement et vous aider à les concrétiser.



POUR PLUS D'INFORMATIONS CONTACTEZ-NOUS

SIGNE DISTINCTIF

85, RUE CARDINET

75017 PARIS

TEL : 01 40 53 09 52 info@signe-distinctif.com

www.signe-distinctif.com