

La gestion prévisionnelle

Par Caroline Neveux

Associée fondatrice de JURIMANAGEMENT

Introduction

I- Le périmètre

- Que faut-il anticiper ?
- Sur quelle période ?
- La détermination du point mort et du taux horaire

II- Les outils

- L'informatique : supports et logiciels
- Tableau de production facturation et recouvrement
- Le tableau de bord et la comptabilité

Conclusion

- Mieux négocier
- Mettre en place les systématiques
- La liberté d'action stratégique

Introduction

La réflexion autour d'une gestion prévisionnelle devrait être un passage incontournable pour tous les avocats et quelle que soit la taille de la structure, qu'elle soit unipersonnelle ou qu'elle comporte plus de 100 avocats.

Il y a bien longtemps que les patrons de PME se plient à cet exercice qui, au demeurant et lorsque l'on en a compris la logique, n'est pas si compliqué. Il est de surcroît modélisable.

Cette réflexion est également l'instrument d'une anticipation efficace et rigoureuse.

Le but est de parvenir à mettre en chiffre avec le maximum de précision l'ensemble des desideratas du ou des associés, sous contrainte des obligations légales et fiscales, afin de déterminer le point mort de la structure. Cette dernière notion permet d'anticiper :

- le besoin en chiffre d'affaires
- d'envisager si son obtention est possible
- de construire un plan d'action pour y parvenir
- de revoir à la hausse ou à la baisse les dépenses anticipées
- de planifier dans le temps les tâches que cela implique.

Je vais citer rapidement un exemple tiré du vécu d'un de mes clients qui n'a pas accompli ces démarches :

« Il s'agit du cas de deux cabinets de taille moyenne (20 et 30 personnes) et qui ont souhaité fusionner. Ayant constaté qu'ils avaient des activités complémentaires et en croissance, des clients en commun, ils ont commencé par décider de se regrouper au sein de mêmes locaux, mettant en commun des moyens et pensant assez évidemment que cette logique aboutirait très rapidement (six mois selon eux), à une fusion effective (juridique fiscale et comptable).

Au terme de leur six mois de cohabitation, ils étaient face une situation devenue asphyxiante tant du point de vue de la trésorerie des cabinets eux-mêmes que de leur situation personnelle d'associés.

Il en est résulté des départs massifs, d'après négociations avec les fournisseurs, des ruptures de concours bancaires, et surtout une lassitude générale et des associés à faire face d'une part à leurs obligations courantes d'avocats, d'autre part à la résolution de problèmes administratifs devenus préoccupants.

Il n'y avait pas eu de démarches d'anticipation à aucun niveau et la confusion règne encore.

La fusion a pris une année de retard et l'ordre à qui ce rapprochement avait été présenté a créé quelques difficultés de surcroît ».

Nous allons donc étudier la manière à notre sens la plus efficace pour mener cette réflexion en deux temps :

- quel périmètre
- comment

I- Périmètre

I-1 Que faut-il anticiper ?

Votre activité étant basée sur la valeur ajoutée intellectuelle, il convient de cerner les coûts associés aux trois populations en présence dans un cabinet et dans l'ordre :

- les prélèvements ou traitements des associés (Selarl ou SCP) et les charges relatives.
- les rétrocessions des collaborateurs
- les salaires et charges des salariés.

Je rappelle que ces coûts peuvent constituer jusqu'à 80% des dépenses d'un cabinet d'avocat. Je vois beaucoup de vos confrères s'exténuer et perdre du temps sur des négociations avec des fournisseurs de papier ou de photocopieurs. Elles sont naturellement très importantes mais viennent en fin de course dans les priorités.

Pourquoi d'abord les associés ? J'ignore combien d'associés et/ou potentiels sont présents dans cette salle et surtout combien d'entre eux démarrent une activité, mais je les invite toujours quelle que soit la taille de la structure, à me communiquer leurs besoins à titre personnel avant toute démarche prévisionnelle. Un créateur d'entreprise ou de valeur à besoin de se reposer sur la certitude qu'il sera lui-même rémunéré aux conditions que lui impose son train de vie.

Cet exercice n'est pas des plus évident. Cependant, la fixité d'un versement mensuel récurrent est fondamentale. C'est un devoir de gestion de l'associé que de connaître son besoin et partant de se donner les moyens de le reconduire.

Ce point est d'autant plus important que les charges les plus lourdes et notamment l'urssaf sont révisées avec un décalage de 23 mois en moyenne par rapport aux sommes réellement perçues. Ce poste est donc d'une importance capitale. Il est également fondamentale de le dissocier intellectuellement des sommes encaissées par la structure.

Ex : je vois trop d'avocats prélever de façon anarchique des montants importants les mois où les encaissements sont bons.

La distinction, revenus personnels et revenus de la structure est à opérer dans tous les cas y compris et surtout pour les associés en nom propre.

Les rétrocessions des collaborateurs

L'anticipation sur ce point doit prendre en compte plusieurs paramètres qui sont une excellente occasion de faire le point sur les sujets suivants:

- Le montant de la rétrocession et son adéquation avec le profil du collaborateur et avec le marché,
- les souhaits du collaborateur
- la satisfaction de l'associé.
- Les possibilités d'évolution dudit collaborateur
- Les politique de motivation : prime, rendement, résultat...

Mais enfin et surtout cerner le rendement en terme d'heures facturables que l'on attend de lui.

J'ai encore trop de cas à citer d'associés qui, outre une qualité de travail et s'est naturellement primordial, ne savent pas exactement ce qu'ils attendent en terme de rendement du collaborateur. C'est une notion dont il faut surtout ne pas avoir honte et qui est de plus en plus souhaité par le collaborateur lui-même.

J'ajoute qu'elle permet d'apprécier la charge de travail que le cabinet est capable de solliciter auprès de ses clients et surtout, d'absorber, partant, de facturer.

Les salariés enfin

Ces postes, qu'il s'agisse de secrétariat, d'accueil ou encore de comptabilité ou de services généraux méritent qu'on y prête une attention soutenue et répétée. Quelque soit la taille de la structure.

L'image du cabinet passe aussi et souvent par ces personnes dont le traitement est parfois négligé.

Fixer des objectifs, anticiper des points de négociation, revoir les définitions de fonctions et prévoir une revue des salaires sont fondamentaux.

Opter également à ce stade pour un contrôle des heures supplémentaires par un minimum de formalisme : mettre en place des instruments de gestion des congés et heures de rattrapage, sont autant d'éléments qui permettront de se tenir en amont des décisions des remplacement passagères et coûteuses telle que par exemple l'interim.

Autant de questions à se poser dans l'établissement de sa gestion prévisionnelle.

Les autres charges

Les loyers, les fournitures, les frais de communication (téléphone, fax, internet...), de documentation générale, frais de déplacement et réception, locations de matériel... elles sont toutes à déterminer en fonction des souhaits et des besoins ci avant analysés.

I-2 Sur quelle période ?

Anticiper ses besoins n'est pas une tâche aisée. Elle est d'autant plus soumise à variation que le cabinet est en évolution et/ou en croissance.

Il est inutile de vouloir se projeter trop loin au risque de perdre le sens de son besoin réel.

Une vision à une année est amplement suffisante pour cerner le détail. D'ailleurs aucun banquier n'accorde réellement de crédit au « business plan » à trois ans: c'est combien ils ont conscience du décalage entre le projet et la réalité.

La réflexion pour la construction d'une gestion de prévisions s'opérera donc à un an « glissant » ie avoir toujours une visibilité d'une année devant soi.

Ceci n'exclut toutefois pas que les postes le méritant soient revus chaque mois afin de toujours projeter les coûts à un an.

Cela s'appelle le budget glissant.

I-3 La détermination du point mort et des taux horaires

Le point mort de résultat et de trésorerie

J'insiste sur ces deux notions intimement liées dans les SCP et cabinets en nom propres, tout à fait dissociables en Selarl et plus généralement dans les structures relevant du régime des BIC.

La distinction fondamentale qui sépare les deux est liée au recouvrement du compte client et à la rémunération de l'associé.

La détermination de ce point mort s'obtient par modélisation des items que nous venons de voir. (**Projeter un prévisionnel**).

Le tableau que vous visualisé est la synthèse de la tenue de multiples tableaux de bord développés ligne à ligne.

Il s'agit en l'occurrence du prévisionnel d'un petit cabinet en nom propre composé d'un associé, 5 collaborateurs et 3 salariés. Ce prévisionnel a été établi à la demande l'associé au mois de septembre de cette année pour l'année 2005 et suite à un certain nombre de mesures que nous avons prises en commun. Il récapitule le détail de l'ensemble des postes du cabinet avec un maximum de rigueur.

C'est volontairement que n'apparaît rien à la ligne encaissements d'honoraires.

La dernière ligne du tableau « résultat général et cumul » renseigne sur les besoins incompressibles mensuels de ce cabinet.

L'associé sait ainsi, combien il doit encaissé (SCP) au minimum chaque mois pour faire vivre sa structure. Il peut donc dès le mois de septembre

prendre les mesures qui s'imposent pour le développement de sa clientèle, la facturation et le recouvrement.

C'est ce qui s'appelle établir un Plan d'action.

Depuis la réalisation de ce tableau qui remonte à quatre mois, ce cabinet a beaucoup prospecté, fait des conférences, développé son relationnel clients.... A ce jour, son « carnet de commandes » est plein jusqu'au 31 juillet 2005, sans à coups particuliers et le plan de charge de travail du cabinet est bien réparti. J'insiste aussi sur le fait que les dossiers ont tous fait l'objet de conventions d'honoraires précises avec une estimation fine du nombre d'heures à passer. Ce point est fondamental au regard de l'appréciation du volume de travail à répartir à soi-même et à ses collaborateurs.

Seule une bonne anticipation comme celle de ce cabinet permet de travailler dans des conditions aussi sereines.

Le corollaire indispensable de ce tableau est l'analyse du potentiel facturable de la structure.

(Projeter un potentiel facturable) ou encore les « capacités de production ».

Il se détermine assez simplement par la multiplication du nombre d'heures raisonnables que peut facturer un avocat sur un dossier par semaine avec le nombre de semaines travaillées d'un avocat par an (47 !).

Dans cet exemple des taux horaires sont déjà renseignés. Ils ont fait l'objet d'une détermination dont on va expliquer le principe.

La détermination des taux horaires

A plan de charge « rempli » ils se déterminent en prenant en compte :

- d'une part le point mort
- d'autre part les données du marché (coutume sur ce type de prestations, tarifs des autres avocats, budget du client).

Le point mort, renseigne sur le taux plancher en deçà duquel les principes de rentabilité ne sont plus admis. Ils permettent une analyse du risque maximum mais ne sont pas déterminants.

Les données du marché, de loin fondamentales s'apprécient en regard de multiples critères :

- bien connaître ses clients
- bien connaître les confrères travaillant pour ces mêmes clients,
- connaître les pratiques de confrères « concurrents ».

Enfin, les taux horaires sont déterminants dans le positionnement que veut adopter la structure.

II- Les outils

Les outils de suivi de l'ensemble de ces performances, sont de trois sortes.

II-1 L'informatique

L'outil général

Je ne peux que conseiller qu'il soit dernière génération, rapide, agréable d'utilisation tant la vitesse des échanges est de nos jours déterminante pour les besoins prévisionnels. Un parc informatique est par ailleurs renouvelable tous les trois ans. D'excellents produits sont accessibles en location longue durée à des taux très performants.

Même les cabinets de petite taille et à faibles moyens doivent à mon sens se constituer un réseau interne (valable à partir de 2 postes)

Pour ce qui est des logiciels en matière de gestion, il convient de se doter d'outils de base :

- tableurs (excel est le mode le plus répandu) mais surtout de la formation qui va avec.

d'outils de gestion

- les logiciels de gestion pour cabinet d'avocats en manquent pas, il y a plus de 5 marques dédiées sur le marché. Toutefois, certains sont très au point.

L'acquisition ou l'utilisation par abonnement (systèmes de service web) sont devenus indispensables au quotidien d'un cabinet ou même d'un utilisateur individuel.

Ces logiciels doivent gérer au minimum

- les dossiers
- les agendas
- la saisie des temps
- la facturation
- le suivi des comptes clients
- les relances clients

Ils permettent également lorsqu'ils sont convenablement paramétrés de construire des états budgétaires.

II- 2 Tableau de production Facturation et recouvrement

Tableau de production

C'est un outil à établir par avocat et dans lequel, affaire par affaire, sont récapitulés les temps estimés ou « vendus » sur l'affaire, les temps passés, les temps restant à passés et leur positionnement dans le temps.

Il donne la charge générale du cabinet.

Il permet d'anticiper les besoins nouveaux du dossier et éventuellement de renégocier les honoraires en conséquence. Il donne une visibilité sur la charge de travail. A notre sens il doit être actualisé tous les 15 jours.

Facturation et recouvrement

La politique de facturation et de recouvrement est indissociable de la notion de gestion prévisionnelle. Je rappelle que dans cette profession, le délai de recouvrement des créances clients s'allonge et qu'il convient de savoir à tout moment par un simple « clic » quel est :

- le montant des factures émises
- le montant des factures non réglées
- l'en cours d'heures non facturées.

Si l'associé en a besoin au niveau de sa structure, chaque avocat doit à mon sens disposer de cette information au quotidien et en particulier par affaire, simplement, à l'écran et de façon à pouvoir en discuter avec le client librement et à tout moment.

Enfin, cela permet évidemment de mettre en place les procédures de recouvrement nécessaires. Ce chapitre peut faire l'objet à lui seul de toute une conférence.

II-3 Tableau de bord, budget glissant et comptabilité

Le tableau de bord

C'est un outil que l'associé doit actualiser ou faire actualiser chaque mois est qui reprend les données fondamentales de son cabinet :

- Récapitulatif de facturation du mois/ année
- Récapitulatif de l'encaissement mois/ année
- Temps passés (nombre d'heures facturées, à facturer, perdues)
- Productivité par avocat mois/année
- Tableau des collaborateurs (formation, ancienneté, rétrocessions)
- Tableau des salariés (idem)
- Liste des principaux contrats fournisseurs
- Ratios de gestion

Le budget glissant

Nous l'avons vu plus haut, c'est l'actualisation permanente à 12 mois des modifications de la vie du cabinet et de leur modélisation.

A mon sens, le budget glissant doit être revu tous les trimestres au minimum.

La comptabilité

Certes, elle mesure à un temps T la situation. En ce sens elle n'a pas une importance fondamentale dans la gestion prévisionnelle.

Elle permet toutefois l'examen des dépenses réellement engagées et sert souvent de point de départ à l'analyse fondamentale qui sera effectuée pour déterminer les masses budgétaires.

Il est toutefois important de mentionner les possibilités de connexions multiples qui existent aujourd'hui entre les logiciels de gestion et les logiciels de comptabilité. Certains sont en effet paramétrables de telle sorte que lorsque les informations sont saisies depuis le logiciel de gestion (ex :

factures, frais, débours...) et peuvent être directement déversées en comptabilité sans qu'il y ait une deuxième saisie. Le gain de temps est considérable.

Il n'est pas de même de la mise en place d'une comptabilité analytique, outil fondamental d'aide à la décision mais également compliqué à manier. En effet, faut-il « découper » le cabinet en centres de profit, est-ce bien là le sens ? C'est une question difficile qui mérite un examen au cas par cas.

Conclusion

La maîtrise de l'ensemble de ces éléments permet incontestablement de lever les incertitudes, et d'obtenir de fait une importante zone d'anticipation nécessaire à la liberté d'action stratégique.

Elle conforte les possibilités d'entreprendre mais également de négocier avec les clients et l'ensemble des partenaires du cabinet (banquiers, fournisseurs...).

Ce sont des systématiques à mettre en place. Elles sont c'est vrai assez « chronophages » mais elles peuvent être sous traitées en interne par un responsable du contrôle de gestion ou encore en externe lorsque le cabinet ne dispose pas des moyens de s'offrir un poste à pourvoir.