

Temps de lecture : 4'

## **Les contributions choisies concernent certains des enjeux auxquels sont confrontés les avocats lorsqu'ils doivent promouvoir leurs activités dans un environnement de plus en plus concurrentiel : - Avocats : les défis de la différenciation - Comment se vendre quand on n'est pas un vendeur ? - Communication des avocats : nouvelles règles pour une nouvelle façon de penser**

*Dominic Jensen est un consultant spécialisé dans la stratégie et l'organisation des cabinets d'avocats. Il intervient chez Elliott&Markus en qualité de directeur stratégie. Il est ancien avocat et directeur scientifique de Dalloz Avocats ainsi que l'auteur de « [Cabinet d'avocats, création et stratégie, organisation et gestion](#) » aux éditions Dalloz.*

### **1. Avocats : les défis de la différenciation**

☒ Rien ne ressemble plus à un cabinet d'avocats qu'un autre cabinet d'avocats. La même chose est vraie pour un expert-comptable, un notaire et même au-delà des professions réglementées dans de nombreux métiers de conseil. En faisant une recherche sur Google et en posant la question en anglais (pour obtenir un plus grand nombre de réponses) : « *What makes a law firm different ?* », les réponses obtenues sont édifiantes. Sur des pages et des pages, des cabinets expliquent pourquoi ils sont différents. Le problème est qu'aucun des arguments présentés n'est un facteur de différenciation. Pêle-mêle sont cités la qualité technique des avocats, leur disponibilité, leur capacité à fournir un service irréprochable....et j'en passe.

Et si la différence consistait simplement à dire qui on est et à faire ce qu'on sait bien faire ?

Pourquoi tant de cabinets font-ils les deux mêmes erreurs ? Erreur n°1 : vouloir faire comme tous les autres. Erreur n°2 : Dire qu'on sait tout faire de peur de passer à côté d'un client qui aurait un besoin précis auquel le cabinet ne répondrait pas.

La clé de la différenciation - et donc d'une communication réussie - commence par le fait

d'accepter de faire des choix. En d'autres termes, décider quelles sont les domaines dans lesquels le cabinet peut fournir un service meilleur que ses concurrents. Ici, "meilleur" signifie le service le mieux adapté aux attentes et aux besoins de la clientèle à laquelle le cabinet peut avoir accès. Cela signifie aussi le service que le cabinet est capable de délivrer dans des conditions de rentabilité acceptables. Une fois que ces points forts sont identifiés et cultivés, il faut avoir le courage de les mettre en avant au détriment d'autres domaines d'intervention du cabinet. Par cette démarche, le cabinet ne renonce pas à une partie de son activité. Il met simplement toutes les chances de son côté pour être connu et reconnu pour les bonnes raisons.

Par analogie avec la psychanalyse, ceci passe par un « travail sur soi-même ». Il faut accepter de remettre en question des habitudes et parfois même des convictions. Ce travail d'introspection s'avère toujours fructueux.

## **2. Comment se vendre quand on n'est pas un vendeur ?**

C'est « la grande question » pour tous ceux qui exercent dans le domaine des services professionnels et dont le statut d'expert est traditionnellement difficile à concilier avec celui de « représentant commercial » de son activité.

Ayant beaucoup travaillé sur cette question à propos des avocats, je constate aussi combien de professionnels experts (experts-comptables, gestionnaires de patrimoine, recruteurs, conseils en management, consultants, ...) sont mis mal à l'aise pour ne pas dire frappés de paralysie quand il s'agit de « vendre » leurs talents à des clients potentiels.

Or, il faut se rendre à l'évidence que ceux de ses professionnels qui rencontrent le succès et parviennent à donner naissance à des cabinets ou des sociétés pérennes, sont ceux qui maîtrisent le « *rainmaking* », le marketing et le développement des clients. Qu'on exerce seul ou à plusieurs, la pression de la réalisation du chiffre d'affaires et du renouvellement de la clientèle est sans relâche. Qu'il s'agisse de ceux qui souhaitent créer leur propre structure, de ceux qui recherchent de nouveaux associés ou simplement de ceux qui veulent se maintenir là où ils sont, tous devront répondre à la question : « Quelle est le volume de votre clientèle ? ».

Le paradoxe est que tous ces professionnels exercent des métiers pour lesquels ils n'ont reçu aucune formation « commerciale ». Alors, comment progresser ?

- Commencez par essayer de répondre aux questions suivantes : Que vendez-vous ?

- Avez-vous cherché à formuler clairement votre offre ?
- Comment cette offre se distingue-t-elle (vraiment) de la concurrence ?
- Quels sont les domaines dans lesquels vous êtes le meilleur ? Quels sont les domaines que vous voulez développer ? (Est-ce que ce sont les mêmes ?)

Faites une liste de vos objectifs :

Il n'y a pas de projet sérieux qui ne soit pas associé à des objectifs précis. Si vous n'avez jamais réfléchi en termes d'objectifs spécifiques, c'est le moment de commencer. Ne fixez pas de grands objectifs, des petits suffisent et vous pourrez les atteindre plus facilement.

## **Soyez toujours en « mode développement »**

Il est tentant de ne pas faire de marketing quand on n'est très occupé. Pourquoi chercher à vendre quand le carnet de commandes est plein ? Or, il faut être en permanence mobilisé pour la promotion de son activité. C'est justement quand les moteurs tournent à plein régime que le professionnel est en confiance et qu'il parle avec conviction de son activité. Souvent, vos périodes de ralentissement seront les mêmes que pour vos concurrents. La chasse est moins efficace quand tout le monde est aux abois. Le temps de prospection et de développement est un temps de travail aussi important que le temps consacré aux dossiers des clients.

## **Ne forcez pas (trop) votre nature**

Certains sont bons à l'oral et ont le sens du contact : ils devront aller dans les cocktails. D'autres écrivent : ils publieront des articles. Il y a des approches très techniques ou, au contraire, plus pédagogiques. Quel que soit votre style, il faut agir en utilisant les moyens les plus adaptés à votre personnalité.

## **Les réseaux sociaux pour guérir les timides**

Les réseaux sociaux, mettront-ils les expansifs et les introvertis sur un pied d'égalité s'agissant de l'autopromotion ? Peut-être. Une bonne utilisation des multiples possibilités offertes par les réseaux sociaux permet au professionnel d'assurer une promotion continue de son savoir et savoir-faire. L'objectif sera alors de diffuser de manière systématique toute information susceptible d'intéresser une clientèle cible. Il ne s'agira pas d'information promotionnelle mais, au contraire, d'informations utiles, « généreusement » offertes par

leurs auteurs ...et tout ça depuis l'intimité de son bureau.

### **3. Communication des avocats : nouvelles règles pour une nouvelle façon de penser**

✘ Lorsqu'apparaissent de nouvelles règles - surtout quand elles vont dans le sens d'une libéralisation - il y a toujours des voix conservatrices pour s'élever. N'en déplaise à ceux qui pensent que les nouvelles règles déontologiques concernant la communication des avocats risquent de porter atteinte à la crédibilité de la profession, ces règles sont une chance. Il sera toujours possible de caricaturer le progrès que constituent ces règles en imaginant des cabinets faisant leur promotion par voie d'affiches au bord du Périphérique ou des avalanches de mails d'avocats saturant toutes les boîtes de réception. La réalité sera sans doute différente.

La sollicitation personnelle désormais autorisée par la loi Hamon du 17 mars 2014 et son décret du 28 octobre 2014 sont d'abord un facteur de clarification. En effet, face à des pratiques souvent en décalage avec des règles devenues obsolètes, le nouvel article 10 du RIN va d'abord contribuer à repréciser la frontière entre ce qui est autorisé et ce qui est interdit. Le second mérite de ces nouvelles dispositions est de réveiller la profession à l'urgence de réfléchir aux notions de positionnement, de messages, de rencontre entre l'offre du cabinet et les besoins de la clientèle. Ces problématiques sont les mêmes pour l'avocat individuel que pour le grand cabinet d'avocats d'affaires.

Sur le terrain, l'avocat sera moins restreint dans ses possibilités d'approcher ceux qui peuvent avoir besoin de lui. Il sera mieux armé pour lutter contre la concurrence. Le marché du droit a longtemps été un marché de vendeurs dans lequel l'avocat dominait le rapport avec le client. L'équilibre s'est déplacé et c'est désormais le client qui pose ses conditions. Dans un environnement plus concurrentiel, ces nouvelles règles sont une incitation à la réflexion et à l'action pour tous les cabinets.

Jadis réservés à une élite de cabinets, le marketing et la communication se sont ouverts à tous. La principale arme de la nouvelle « sollicitation personnelle » sera sans doute l'email. Pour un coût négligeable, tous les cabinets pourront déployer des initiatives de prospection et de marketing. Les bénéficiaires d'un marché plus ouvert seront certainement les clients ... mais aussi les avocats.

---

A propos de l'agence :



3 articles incontournables de Dominic Jensen en 2014

**Eliott&Markus** est une agence de conseil marketing et communication dédiée aux cabinets de services professionnels, aux professionnels du conseil et de l'expertise intellectuelle. Nos métiers sont organisés pour atteindre les objectifs de nos clients : créer et mettre en place la stratégie marketing et communication off et online, gérer la communication et décliner le plan opérationnel, créer les supports de communication opérationnels.

Contact : **Gwénaëlle Henri**, [g.henri@eliott-markus.com](mailto:g.henri@eliott-markus.com)

Suivre l'agence [Eliott&Markus sur LinkedIn](#)