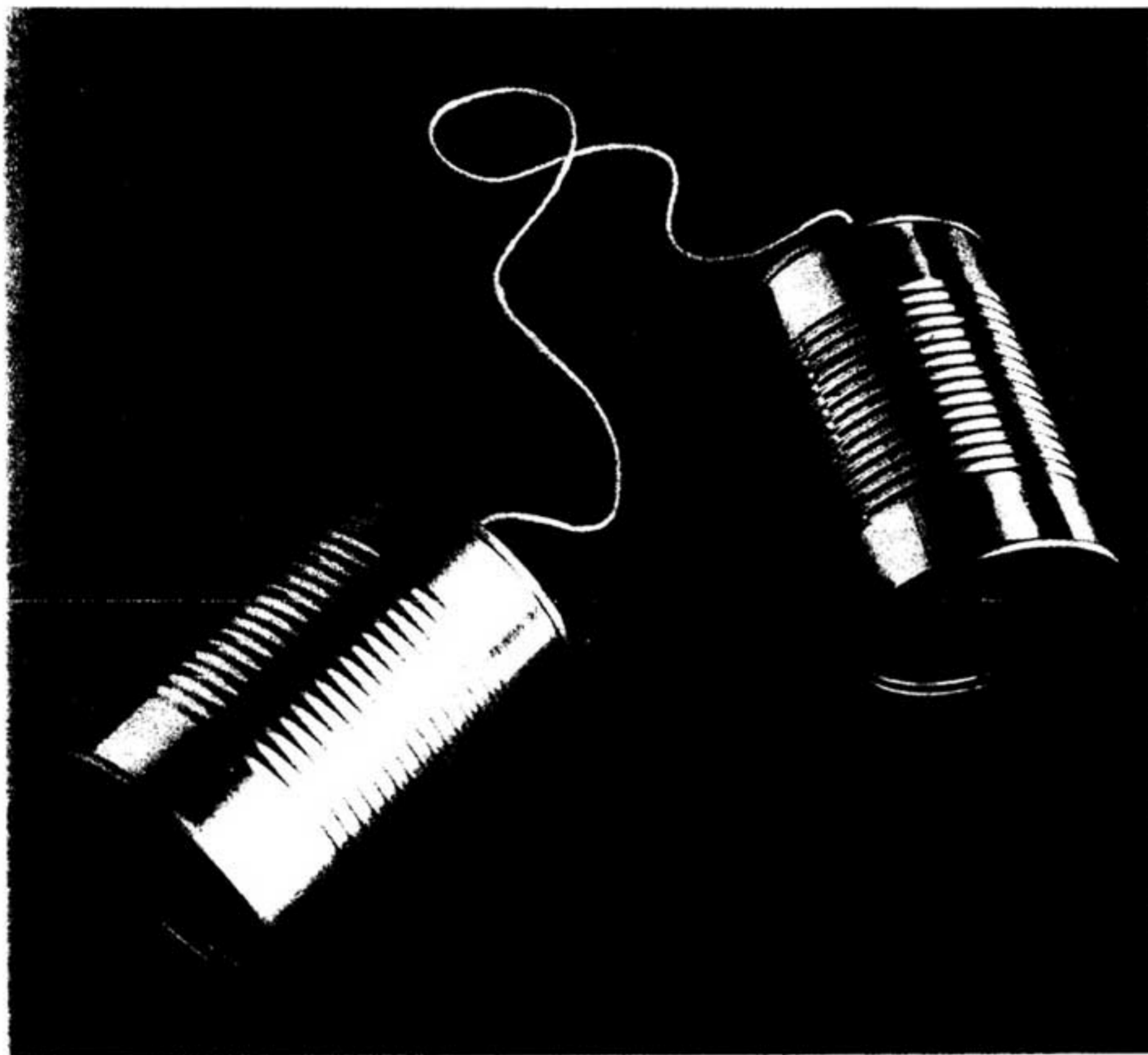


Un monde en éclosion

Les cabinets, les uns après les autres, s'y mettent. Certains savent où ils vont, d'autres cherchent encore leur chemin. Mais à quelques réfractaires près, la cause semble entendue : pour ne pas être oublié par le train de la compétitivité, il faut communiquer



Publicité, promotion, relations presse, relations publiques, marketing, *business development*, CRM, événementiel, communication interne... les mots s'entrechoquent parfois au point d'en faire une overdose. Les avocats le savent : le marché a évolué. Et il faut s'adapter. Alors tous se précipitent en masse au portillon de la communication. Sans forcément avoir les idées claires. Pourtant, il ne suffit pas de vouloir, il faut également savoir – savoir comment aborder ces nouveaux outils, ces nouvelles problématiques, savoir ce que veulent dire tous ces termes que l'on entend.

Dans de nombreux cabinets, on n'en est encore qu'aux balbutiements. On communique, certes, mais un peu n'importe comment,

au coup par coup, sans stratégie, sans vision sur le long terme des buts que l'on cherche à atteindre. Pourtant, si l'écart entre les précurseurs – souvent des anglo-saxons – et la masse des autres cabinets reste flagrant, ce n'est peut-être plus pour très longtemps. La démarche communication n'est maintenant plus l'apanage des plus grands.

Bien sûr, de tels sujets divisent encore la profession. Il reste quelques irréductibles à qui l'idée même de communiquer donne des sueurs froides. Les réticences sont à la fois idéologiques et déontologiques. Certains voient dans l'arrivée d'outils tels que la communication une atteinte même à leur intégrité, une menace pour leur activité : une marchandisation de la profession.



Fabienne Haas : « en tant qu'avocat, je comprends mieux notre culture »

Les exigences du marché

Cahin-caha, cependant, les avocats d'affaires, les uns après les autres, se font à l'idée que même si leur « produit » est différent, ils sont maintenant soumis à la même logique marchande que les autres activités de services et doivent par conséquent en utiliser les outils. Cela est même devenu un impératif aux yeux de beaucoup de cabinets qui sont de plus en plus clairement confrontés à un marché du droit toujours plus concurrentiel et à une volatilité plus importante de leur clientèle. Les approches du métier évoluent et avec lui sa culture.

L'impulsion est très clairement venue des Anglo-saxons. C'est le cabinet Freshfields Bruckhaus Deringer qui, en France, a joué

le rôle de précurseur avec l'arrivée, en 1990, de Florence Henriet. La directrice du marketing et de la communication est maintenant à la tête d'une équipe de sept personnes. « Lorsque je suis arrivée, l'idée était que je m'occuperais à mi-temps de la communication du cabinet et des relations avec la presse », se souvient-elle. « Nous étions alors du marketing. » Au fil des ans, la « pensée communication » s'est structurée et complexifiée pour aboutir, il y a cinq ans, à la création d'un poste dédié au marketing qui a été confié à Emmanuelle Vignes. « Nous voulions en faire le point de ralliement des différentes entités du groupe, recueillir l'information pour optimiser les réponses aux appels d'offres et mieux répondre aux attentes du client », explique-t-elle. « L'idée même du marketing est d'apporter de la valeur ajoutée pour renforcer la notoriété du cabinet et la relation avec le client. »

Dans d'autres cabinets anglo-saxons, la démarche s'est structurée de manière similaire, toujours autour de deux axes principaux : le marketing d'un côté et la communication de l'autre. Des termes comme marketing, *business development*, CRM (*customer relations management*) regroupent des concepts dont l'objet est de mieux connaître le client pour mieux répondre à ses attentes. « Les clients ont aujourd'hui tendance à être plus volatiles », constate Sophie Boyer-Chammard, responsable du pôle stratégie et développement chez Clifford Chance. « En connaissant bien le client et son activité, on fournit un service plus adapté et on développe un avantage concurrentiel. » L'idée, pour les responsables marketing, est de fournir aux associés des outils qui vont les aider à développer leur démarche clientèle. Parallèlement, la communication, qu'elle soit externe – relations publiques, relations presse, événementiel, publicité – ou interne doit, quant à elle, permettre de renforcer la notoriété et le positionnement du cabinet sur son propre marché comme auprès du grand public.

Dans les grosses structures, maintenant, la communication interne est vue comme un pilier de la communication externe. « Elles sont aussi importantes l'une que l'autre », souligne

Florence Henriet. « Il est impensable d'essayer de mettre en place une communication externe qui soit cohérente sans une bonne communication interne ». Car la première va nécessairement transpirer sur la seconde. « Dans des structures de taille importante, la communication interne ne se fait pas naturellement », ajoute Cécile Pailiard, responsable de la communication au cabinet Clifford Chance. « Il faut l'organiser, identifier les circuits et les animer. »



Isabelle Epp a été recrutée par Allen & Overy pour développer la communication.

Professionnalisation

La cohérence de l'image d'un cabinet, son aptitude à communiquer et à se positionner en tant que structure sur son marché, dépendra de sa capacité à créer une dynamique de groupe et de véritables synergies en interne. Une évidence ? Peut-être. Mais ce n'est pas pour autant que le pari est gagné d'avance. « Les cabinets d'affaires restent des agrégats d'individualistes qui cherchent à créer un esprit d'entreprise », soulignait récemment, non sans humour, un ancien juriste d'entreprise devenu avocat. Les mots sont bien trouvés et reflètent une situation qui s'en ressent dans les actions de communication. Les difficultés qu'ont certains cabinets à se positionner et à définir une véritable politique d'image et une stratégie de communication sur le long terme sont souvent le fait d'un manque de coordination en interne.

Ils sont aussi le fait, cependant, d'une méconnaissance des outils de communication. Peu à peu, confrontés à leurs propres errements, les cabinets se rendent à l'évidence que communiquer ne s'improvise pas. Depuis six ans maintenant, Caura Barszcz anime le Club Juristes et Associés pour la communication des cabinets d'avocats. « Les choses ont énormément bougé ces dernières années », remarque-t-elle. « La fonction communication se professionnalise, les avocats sont davantage sensibilisés à ces problématiques. »

Certains cabinets, même s'ils souhaitent communiquer, se refusent toujours à dégager un poste dédié en interne. Ils continuent de confier la gestion de leur communication à l'un des associés. Un choix plus ou moins heureux et dont le succès dépendra souvent du degré d'implication de la personne concernée, du temps qu'elle a à y consacrer et de sa connaissance des outils mis à sa disposition. Principal avantage, selon Fabienne Haas, qui occupe cette fonction au cabinet August & Debouzy : la place privilégiée qu'a l'associé au sein du cabinet. « En tant qu'avocat, je comprends mieux notre culture, nos préoccupations et je suis en contact direct avec tous les acteurs du cabinet », souligne-t-elle.

Autre solution – ou solution complémentaire – le recours à des agences spécialisées. Les expériences dans ce domaine n'ont pas été toutes bonnes. Certains cabinets, notamment, ont déchanté des services souvent coûteux offerts par les plus grandes agences qui ne savent pas toujours s'adapter à un milieu qu'elles connaissent peu. Pourtant le besoin est là : s'allouer les services d'un professionnel en support de ses efforts en interne est une démarche de

plus en plus courante. Brigitte Van Dorsselaere l'a compris. Cette ancienne avocate, responsable de la communication à plein temps au cabinet Alain Bensoussan – Avocats jusqu'en février 2001, vient de créer une agence de communication spécialisée qu'elle a appelée Image Juridique. « La démarche de communication doit être menée avec l'aide d'un professionnel qui connaît le métier et le langage de l'avocat », explique-t-elle. « Cela permettra au cabinet de construire sa propre stratégie et d'utiliser les outils qui lui seront le mieux adaptés. »



Pour Florence Henriët, une bonne communication interne est primordiale.

Trouver le bon profil

Mais c'est surtout une vague de recrutements en interne que connaît le secteur depuis environ deux ans. Vague, qui malgré la crise, ne semble pas se tasser. Rien que sur les deux premiers mois de cette année, trois cabinets ont recruté à la communication : Denton Salès Vincent & Thomas, Baker & McKenzie et CMS Bureau Francis Lefebvre. De nombreux autres sont en ce moment même à la recherche de la perle rare. En 2001, aussi, les recrutements avaient été soutenus. Problème : le marché manque de main d'œuvre. Le chargé de communication confirmé ayant une première expérience dans un cabinet d'avocats est encore extrêmement rare. Il faut donc définir au mieux le profil recherché pour trouver quelqu'un capable de s'y adapter. Et cet exercice n'est pas forcément aisé pour des avocats encore peu acquis à la communication. Le résultat n'est parfois pas à la hauteur des espérances. Les erreurs de recrutement existent bel et bien. A leur source souvent : une mauvaise appréciation des compétences

nécessaires et une absence de définition claire de la fonction en interne.

Dans les cabinets anglo-saxons au sein desquels la communication est déjà très organisée à l'échelle internationale, les postes sont dans l'ensemble bien définis. En septembre dernier, Isabelle Epp a été recrutée par Allen & Overy pour structurer la fonction marketing et communication et la développer. « Le cabinet, très clairement, était à la recherche de quelqu'un de *senior* », note-t-elle. Ses 11 ans d'expérience réussie chez Apax Partners ont fait la différence. Même démarche à quelques semaines près chez Lovells : Corinne Billet, la nouvelle directrice de la communication et du marketing a une longue expérience de ce type de fonction, dont sept ans au sein de banques et sept ans au sein de cabinets de conseil anglo-saxons.

Dégager un budget pour un profil *senior*, bien évidemment, demande un engagement plus important de la part des associés du

cabinet. Pas toujours facile d'en faire admettre l'utilité lorsque l'on voit encore la communication comme une source de coût et non de profit. Dans certains cabinets, on préférera « recruter petit », pensant prendre moins de risques. Une erreur selon beaucoup de professionnels. Créer de toutes pièces une politique de communication, fédérer les compétences humaines autour d'un projet, être force de proposition, savoir se faire entendre et trouver sa place n'est pas, dans un cabinet d'avocats où les individualités prédominent, à la portée de tout le monde.

Force de proposition

Et encore faut-il que ces avocats acceptent d'écouter et de se laisser former par des professionnels. Même certains responsables de communication déjà expérimentés oseront, mais anonymement, faire connaître leurs frustrations. Le reproche le plus récurrent : le manque de marge de manœuvre qui leur est laissé et le manque de confiance témoigné par les avocats finalement encore peu enclins à déléguer.

Pourtant, il n'a jamais été véritablement question de remplacer l'associé, qui reste au centre du processus décisionnel. Le chargé de communication se place plutôt en force de proposition et en « facilitateur ». « Ce sont les associés qui, en dernier ressort, décident de la politique de communication », souligne ainsi

Nathalie Rehby, responsable de la communication chez UGGC & Associés. « Ma fonction, en tant que professionnelle, est de les conseiller. » Dans une profession qui en est encore souvent au stade de la découverte, être capable de convaincre et d'expliquer l'utilité des démarches est essentielle.

Et rien de tel pour convaincre que de bons résultats. Pour Corinne Billet, ce sont ces résultats qui « sont pour les avocats le meilleur encouragement à en faire plus ». Ce qui est vrai dans un cabinet est vrai à l'échelle du marché. Les résultats des uns convainquent les autres de suivre. C'est ainsi qu'avance l'idée qu'il faut communiquer. « Les avocats ont de plus en plus d'outils à

leur disposition, de plus en plus d'opportunités de s'exprimer aussi », note Corinne Billet. « C'est passionnant pour nous, c'est un monde en pleine éclosion. »

Nathalie Bru

Le prochain numéro d'Avocat News présentera les focus suivants :

Droit Pénal Économique
et
Cabinets d'Affaires de Middle Market

Pour insérer une annonce dans ces focus, contactez Véronique Ply au 00 44 207 396 56 35 ou par e-mail à veronique.ply@legalease.co.uk



Cécile Paillard : « la communication ne se fait pas toujours naturellement »



Sophie Boyer-Chamard : « les clients ont aujourd'hui tendance à être plus volatiles »

à la recherche de nouveaux visages ?

Pour réserver une annonce de recrutement dans Avocat News, contactez

Véronique Ply
00 44 20 73 96 56 35
veronique.ply@legalease.co.uk