

LJA Le Magazine - 2013

LJA Le Magazine

Bibliothèque :

Le Magazine

Numéro 26 du 01/09/2013

Rubrique :

À LA LOUPE

Auteur(s) :

Ekaterina Dvinina

Marketing et communication

Les agences de com', satellites des cabinets d'avocats depuis dix ans

Ils étaient une poignée à se lancer, au début des années 2000, dans la communication dédiée aux cabinets d'avocats. C'est aujourd'hui un secteur dynamique et concurrentiel, qui parvient à tirer son épingle du jeu en dépit de la crise économique.

Sur le terrain du conseil aux cabinets d'avocats, les agences de communication ont été les premières à voir le jour, il y a un peu plus de dix ans. La pionnière, Brigitte Van Dorsselaere, a créé Image Juridique en 2001. Avocate spécialisée en nouvelles technologies pendant vingt ans, c'est grâce à la communication – articles, ouvrage primé, conférences – qu'elle développe d'abord sa propre clientèle. « Autant dire que j'étais particulièrement convaincue de l'efficacité de la démarche de la communication pour développer son activité ! relève-t-elle. Il m'a donc été plus facile de convaincre à mon tour et d'entraîner un certain nombre de confrères, devenus clients. » En 2003, Charlotte Vier fonde l'agence Avocom. Alors éditrice dans la presse juridique, elle est régulièrement en contact avec des avocats qui signent des articles dans sa revue. Et le fait d'être sollicitée par des cabinets anglo-saxons souhaitant publier des articles lui « met la puce à l'oreille ». Elle aménage un petit bureau dans une chambre de bonne au-dessus de chez elle et démarre en free-lance. L'activité décolle très vite. Elle s'installe dans de nouveaux locaux et étoffe son équipe. Sur sa toute première plaquette, qu'elle a réalisée elle-même avec Powerpoint, l'offre est déjà très complète : relations presse, classements et annuaires, événementiel, achat d'espaces publicitaires, et même, création de sites web.

DE L'INTERDIT À L'INDISPENSABLE, LE CHEMIN PARCOURU

À l'époque, la stratégie des avocats en termes de communication est encore balbutiante. Et encore souvent perçue comme incompatible avec les règles déontologiques de la profession. « Au démarrage, en 2001, des amis avocats pensaient que les prestations proposées dans notre première plaquette de présentation étaient interdites ! se rappelle Brigitte Van Dorsselaere. Nous avons alors complété la plaquette pour les informer que la publicité était bien autorisée mais encadrée. En douze ans, les choses ont bien changé. La libéralisation des règles déontologiques relatives à la publicité y a beaucoup contribué. Et puis, il suffit que certains confrères démarrent pour que d'autres suivent. » Une vision de l'évolution des rapports avocats-communication largement partagée par Charlotte Vier : « La question de la pertinence d'engager une stratégie de communication ne se pose plus. Mais quand j'ai démarré, tous n'en étaient pas convaincus. »

DES PROFILS VARIÉS

Certes, les plus gros cabinets ont créé la fonction et recruté des directeurs de la communication et du marketing dès les années 1990, et quelques futures « grandes dames de la communication » commencent d'ailleurs à se faire un nom sur le secteur. Mais il y a aussi beaucoup d'improvisation. « Au début, tout le monde s'est un peu formé sur le tas, raconte Charlotte Vier. Les profils étaient plutôt disparates : anciennes avocates, jeunes femmes fraîchement sorties d'une école de communication... Certaines n'étaient pas préparées à faire ce nouveau métier, ni réellement managées. C'est pour cette raison que les agences, fortes d'une approche plus professionnelle et de leur réelle connaissance du métier d'avocat et du marché, ont su faire leur place. »

De plus, on assiste au début des années 2000 à la multiplication des petits cabinets sur le marché parisien. « Ils n'avaient pas toujours les moyens financiers ni les capacités à manager une personne en interne pour s'occuper de leur communication, témoigne Florence Henriot, l'emblématique ex-"dircom" de Freshfields, aujourd'hui consultante indépendante. Voilà pourquoi il y a eu toute une série de créations d'agences spécialisées dans la communication des cabinets d'avocats. » Le marché naissant attire, là encore, des profils très variés : anciens dircoms de cabinets d'affaires, avocats, journalistes, professionnels de la communication ou experts en finance... Et c'est toujours vrai. Cofondateur d'une des plus récentes agences, Linkin, lancée en 2008, Alexis Guy-Vienot a ainsi fait ses armes dans la communication politique, où il a participé à plusieurs campagnes électorales.

PROFESSIONNALISATION ET MISE EN CONCURRENCE

Rapidement, le secteur se structure et se professionnalise. Il compte à ce jour une dizaine d'agences en vue, ainsi qu'un certain nombre d'acteurs qui exercent en individuel, ou préfèrent rester dans l'ombre. Lancée en 2005, l'agence Elliott & Markus est la plus importante en taille, avec un effectif de 18 personnes. « Au départ, chacun au sein de l'équipe était un généraliste de la communication, traitant un peu de tout, explique Amélie Lerosier, directrice associée de l'agence. Puis, nous avons créé des

pôles par activité : création visuelle, guides, relations presse, événements, digital et réseaux sociaux. La première évolution importante a consisté à internaliser l'équipe création visuelle. » D'autres agences ont aussi embauché, même si le recours aux prestataires externes est très courant dans le milieu. Et le secteur est devenu plus concurrentiel. « Il y a quelques années, un prospect non transformé était souvent un cabinet qui n'était finalement pas prêt à investir dans la communication, relève Charlotte Vier. Depuis 2008, environ, la mise en concurrence est devenue quasi systématique et les process de sélection de plus en plus professionnels. »

UNE OFFRE DIVERSIFIÉE ET PLUS CIBLÉE

Quant à l'offre, elle se précise, s'enrichit et se diversifie. Ainsi, Jurimanagement, né en 2003, se spécialise d'abord sur les problématiques de management, d'organisation, de finance et de ressources humaines, avant de créer en son sein trois années plus tard une agence dédiée à la communication, Juricomunication. Aujourd'hui, la communication représente 65 % de son chiffre d'affaires. D'autres acteurs, tels que Enderby, créée en 2008 par Delphine Jouenne et Cyril Chassaing, ont développé une offre spécifique, qui se rapproche plus de la communication d'influence et du lobbying. « Nous travaillons à 95 % sur des stratégies de la communication corporate, financière, et les relations publiques », souligne Cyril Chassaing. Du coup, leur agence est rarement en compétition avec celles ayant une offre en communication plus classique. De même, leur portefeuille clients est différent. Il se répartit en quatre quarts : métiers du droit, métiers du chiffre et de la finance, métiers du conseil, et entreprises. « Experts-comptables, avocats, fonds d'investissement et cabinets d'audit ont souvent vocation à travailler ensemble. Notre objectif est de créer des synergies entre eux », explique Delphine Jouenne. Le volet conseil aux entreprises est le plus récent. « C'est la suite logique de notre positionnement, il s'agit de clients de nos clients, précise Cyril Chassaing. Nous intervenons sur les aspects entreprises en difficulté, valorisation d'une société dans le cadre d'une cession ou d'une acquisition, ou encore valorisation d'un dossier de repreneur. »

DU MARCHÉ FRANÇAIS À L'INTERNATIONAL

Toujours en quête de nouveaux leviers de croissance, certaines agences se développent au-delà des frontières hexagonales. Enderby a ainsi lancé en juin dernier EuroPR, le premier réseau européen de spécialistes de la communication des métiers du conseil pour les entreprises. Pour cela, l'agence s'est alliée avec trois autres structures similaires : Maltin PR au Royaume-Uni, PBV & Partners en Italie et Silke Haars Kommunikation en Allemagne. « L'objectif est d'accompagner les cabinets parisiens dans leur communication au niveau européen, ainsi que d'accompagner des cabinets européens qui souhaitent revoir leur communication en France », fait valoir Delphine Jouenne. D'ores et déjà, le réseau intervient sur des missions communes et « répond à quatre » à des appels d'offres internationaux.

L'internationalisation, mais cette fois au-delà du cadre européen, est aussi un nouvel axe de développement pour Elliott & Markus. Depuis un peu plus d'un an, l'agence voit arriver de nouveaux clients, parmi lesquels des cabinets marocain, brésilien, turc et russe. « Ce matin, nous avons été contacté par un bureau du Kazakhstan », se réjouit Gwenaëlle Henri, directrice associée. Pour l'heure, cette clientèle constitue moins de 10 % du chiffre d'affaires de l'agence, et les dossiers arrivent un peu par

hasard, essentiellement par recommandation d'anciens clients. « Nous ne pouvions pas y penser il y a quelques années », ajoute-t-elle. Avec ses nouveaux clients, l'équipe travaille de plus en plus via Skype, quand elle ne doit pas prendre l'avion.

PROJETS REPORTÉS, MISSIONS PLUS PONCTUELLES : LA CRISE EST PASSÉE PAR LÀ

Si les agences reconnaissent toutes avoir ressenti la crise, elles semblent l'affronter de pied ferme. Les uns et les autres constatent que les avocats sont de moins en moins séduits par les abonnements annuels forfaitaires, et privilégient les missions ponctuelles de quelques mois. « Il faut réfléchir à des formules de travail plus souples même si, pour nous, c'est une petite révolution », admet la fondatrice d'Avocom. Entre facturer des missions à un niveau confortable et subir des forfaits très serrés, le choix est vite fait. « Les cabinets d'avocats font beaucoup plus attention à la dépense, hésitent à se lancer dans de nouveaux projets. Nous le ressentons surtout dans les négociations de tarifs, alors que les nôtres sont parmi les plus compétitifs du marché », estime Yann Guillo, directeur de clientèle d'Eliott & Markus. « Certains projets d'envergure n'ont pas vu le jour, certains clients étaient prêts à augmenter leurs budgets pour s'offrir de nouvelles prestations et ne l'ont pas fait par crainte de ne pas avoir suffisamment de visibilité l'année suivante », renchérit Amélie Lerosier. Pour autant, le portefeuille clients de l'agence se porte plutôt bien : 30 % de croissance en 2012, 20 % prévue pour l'année en cours. Charlotte Vier reste, elle aussi, optimiste : « Nous ne subissons pas la crise de manière frontale. Au premier trimestre 2012, la collaboration avec deux de nos plus gros clients a pris fin pour des raisons structurelles et stratégiques. Or, le chiffre d'affaires de l'année n'en a pas été affecté car nous avons développé le portefeuille clients et proposé des nouveaux services. Et 2013 se profile à l'identique. » Certains acteurs récents, comme Enderby ou Linkin, n'ont connu le marché qu'en temps de crise. Mais ne semblent pas en souffrir. « Nous nous développons bien, estime Julien Rocquet, associé de Linkin. Notre objectif est de continuer dans la même voie, en diversifiant notre pool de clients pour avoir une emprise la plus large possible sur le secteur. »

DEMAIN, UN MARCHÉ RECONFIGURÉ ?

Comment envisagent-ils leur avenir proche ? « Le climat est assez compliqué en ce moment. Le marché de nos clients connaît une baisse d'activité car leurs propres clients cherchent de plus en plus à renégocier les honoraires, commente Delphine Jouenne. Il faut donc être suffisamment solide pour faire ce métier. Le secteur des prestataires de communication va sans doute se concentrer, avec pour conséquence la disparition de certains acteurs. » Michel Lehrer, associé chez Juricom, s'attend lui aussi à de nouvelles évolutions : « Pour l'instant c'est un marché en pleine ébullition avec de nouveaux acteurs qui apparaissent régulièrement, parfois de toutes petites agences. Quand il arrivera à maturation, il y aura forcément des regroupements. Des agences plus importantes verront le jour. » Sa collègue Sabrina Tantin estime, quant à elle, que les grands groupes de communication tels qu'Ogilvy ou Euro RSCG vont réinvestir le marché dans les années à venir, à l'instar de Shan, qui a notamment en charge la communication d'Herbert Smith et d'Allen & Overy : « Depuis deux ou trois ans, ces agences ont ouvert des départements dédiés à la communication des cabinets d'avocats. Pour l'instant, ils ne les ont pas réellement développés faute d'une parfaite connaissance du métier. Mais ils vont sans doute devenir plus visibles. »

L'arrivée de ces poids lourds bouleversera-t-elle l'échiquier où, jusqu'ici, les petites agences menaient le jeu ?