



PEUT-ON ENCORE SE PASSER DU MARKETING ?

Longtemps diabolisé, le marketing a été perçu à tort tantôt comme une forme de publicité, tantôt comme un outil de démarchage. Pourtant, le marketing juridique n'est autre qu'une démarche tournée exclusivement vers le client, son écoute, la compréhension de ses enjeux et l'anticipation de ses attentes. Si attirer et retenir les bons clients et les bons collaborateurs, pouvait sembler facile il y a encore une dizaine d'années, l'environnement a considérablement évolué, amenant les cabinets à structurer leur approche. Augmentation des exigences clients, développement des offres dans un marché de plus en plus concurrentiel, difficulté à recruter et conserver les « talents », autant de nouveaux enjeux qui nous amènent à nous poser une question : peut-on encore se passer d'une démarche marketing pour pérenniser et développer son cabinet ?

DES CLIENTS DE PLUS EN PLUS EXIGEANTS

Depuis 15 ans, la manière d'appréhender le droit dans l'entreprise évolue. Au delà de l'anticipation et de la maîtrise des risques, les entreprises demandent désormais à leur Direction Juridique des réponses pragmatiques, innovantes et davantage « orientées business » dans un unique objectif : soutenir l'activité économique. Comme aime à préciser Pierre Charreton, Directeur Juridique Groupe France Télécom : « Dans une entreprise il n'y a pas de problèmes juridiques, il n'y a que des problèmes de business. Mais chaque problème de business contient une dimension juridique. » Là où pendant longtemps, les juristes étaient sollicités pour leur expertise pure, on leur demande aujourd'hui de développer une approche globale et contextualisée. Cette exigence vécue au quotidien par les Directions Juridiques s'est inévitablement reportée sur les avocats. Meilleure compréhension des enjeux et des attentes, prise de risque dans les propositions, capacité à innover et à anticiper les besoins, aptitude à intervenir au niveau international, connaissance spécifique du secteur d'activité, envoi régulier d'informations pertinentes, plus grande réactivité ... autant de nouvelles exigences formulées par les entreprises envers leurs avocats. Dès lors, se concentrer exclusivement sur l'expertise technique ne suffit plus à assurer la pérennité des cabinets. L'écoute et la compréhension des attentes clients sont devenues primordiales et développer une culture client forte, partagée au quotidien par l'ensemble des membres du cabinet, est un des principaux enjeux dans ce nouvel environnement compétitif. Réaliser que le client participe à la création de la prestation, le replacer au coeur de l'activité, mettre en place des systèmes d'écoute et de satisfaction à tous les

niveaux, constituent autant d'étapes désormais incontournables de la stratégie marketing.

A cela s'ajoute la réalité d'un contexte économique dans lequel la performance est perpétuellement évaluée au regard du retour sur investissement. Les processus de décision sont de plus en plus encadrés. Pour se rassurer, les petites et moyennes entreprises n'hésitent plus à mettre des cabinets en concurrence. Les plus grandes ont également structuré leurs appels d'offres et leurs systèmes d'évaluation des services juridiques, quand elles n'ont pas délégué la prise de décision finale aux Directions Achats. Le « pricing » et la capacité du cabinet à évaluer et tenir le budget proposé constituent de plus en plus des éléments essentiels dans les critères de sélection et de satisfaction des clients. Il devient donc également indispensable de mener une vraie réflexion sur la politique de tarification : réflexion en terme de rentabilité, permettant d'évaluer et d'optimiser le temps, les ressources et les compétences nécessaires à chaque mission ; réflexion sur la transparence ; mais également réflexion sur la valeur de chaque client pour choisir sur quels clients porter en priorité ses efforts marketing. Car mener une réflexion sur les honoraires ne signifie pas de se lancer dans une course acharnée au dumping. Dans le domaine des services, le positionnement prix n'a jamais constitué un positionnement. Là encore, le marketing juridique cherche à évaluer la valeur et le potentiel de chaque client, mais également la valeur que le cabinet lui transmet avec cette question fondamentale : « Quelle valeur ajoutée apporte-t-on à nos clients ? » Et l'interrogation sous-jacente « Pourquoi nos clients nous choisissent(irai)-ils davantage qu'un autre cabinet ou professionnel ? ».

MANAGEMENT DU CABINET : MARKETING

UN MARCHÉ DE PLUS EN PLUS STRUCTURÉ ET CONCURRENTIEL

Ce n'est pas une nouveauté : le marché du droit est de plus en plus concurrentiel et de mieux en mieux structuré. La concurrence s'effectue tant au niveau même de la Profession, avec l'arrivée de cabinets anglo-saxons et la création de structures par des avocats issus de ces-dits cabinets et des big four, qu'au niveau des autres professions telles que les notaires, les experts comptables ou encore les assureurs de protection juridique. N'oublions pas non plus le concurrent trop souvent ignoré: le client lui-même, certaines entreprises décidant ainsi de gérer elles-mêmes ce qu'elles déléguaient auparavant à leur cabinet.

L'étude réalisée en 2007 par le CNB sur le marché des TPE et de la création d'entreprise, a fait ressortir notamment que les créateurs et jeunes dirigeants n'avaient pas le réflexe de se tourner vers la Profession, préférant rédiger leurs statuts sans conseils ou en référer à un cabinet d'expertise comptable. Cette initiative du CNB marque un réel tournant dans la reconnaissance du marketing juridique. L'étude propose en effet la création d'une offre de service spécifique pour les créateurs d'entreprise, affirmant la volonté de la Profession d'analyser la concurrence et de mener des réflexions innovantes en termes d'offres. Connaître les attentes des créateurs pour « positionner l'avocat-conseil comme l'homme de confiance qui accompagne le développement de l'entreprise », la réponse marketing est claire : « positionner », tel est désormais l'enjeu primordial de la Profession mais également de chaque structure.

Le temps où les cabinets pouvaient se réclamer généralistes en droit des affaires, traitant uniformément tous les secteurs d'activité est révolu. Dans un environnement fortement concurrentiel, dans lequel les clients sont confrontés à une offre abondante, il est essentiel de se positionner dans leur esprit et de marquer sa différence, mais également de pouvoir s'imposer comme leader sur certaines offres, certains domaines ou compétences clés. Les compétences professionnelles sont par ailleurs de plus en plus importantes. La proximité des équipes, la réactivité, l'approche stratégique et économique des dossiers, sont autant d'éléments qui marquent une différence pour les clients. Ainsi, la capacité du cabinet à recruter et conserver les meilleurs collaborateurs devient d'autant plus cruciale que le marché de l'emploi est aujourd'hui en faveur des candidats.

LA CHASSE AUX TALENTS

D'une culture traditionnellement individualiste, où la réputation d'un cabinet se forgeait sur la réputation de quelques uns, voire d'un seul, les exigences ont changé et la difficulté d'assurer sur le long terme le maintien de ces « talents exceptionnels » au sein du cabinet également. L'augmentation de nouveaux entrants sur le marché a conduit à une concurrence inévitable sur les recrutements, à laquelle vient s'ajouter le départ d'un quart des jeunes avocats qui quitte la Profession dans les dix premières années de leur exercice. Pour pérenniser et développer le cabinet, il convient donc d'écouter davantage les nouvelles attentes de chacun de ses membres.

Dans l'élaboration du plan marketing opérationnel, on cite souvent les « 4 P » (la prestation, le prix, la promotion et la distribution) ; c'est oublier que dans le cas du marketing des services, et davantage encore dans celui des services professionnels, le principal est le « 5ème P » : les personnes. Comment attirer, motiver et fidéliser ses équipes ? Comment impliquer chacun dans la culture du cabinet ? Comment développer les compétences techniques et professionnelles en adéquation avec les attentes clients ? Autant de questions dans l'élaboration de la démarche marketing interne du cabinet. Mais le turn over, même moindre, reste inévitable. Ainsi, si la relation client est très personnelle, les cabinets doivent également mettre les moyens pour fidéliser les clients à la structure elle-même. La démarche de l'intuitu personae à l'intuitu firmae, passe notamment par la construction de compétences collectives propres à la culture du cabinet, par la capacité à former chacun à ces compé-

tences, par la capitalisation des expériences et des savoirs, ainsi que par l'aptitude à fournir le même niveau de qualité pour toutes les prestations.

Ainsi, attirer et fidéliser les bons clients mais également recruter et conserver les meilleurs collaborateurs, trouver un positionnement qui permette de différencier son cabinet dans un contexte fortement concurrentiel, relèvent aujourd'hui d'une démarche marketing réfléchie et concertée. Le marketing aide à se poser les bonnes questions et structure l'approche stratégique et opérationnelle des cabinets afin de s'adapter en permanence à un environnement évolutif. Plan marketing, mise en place d'une charte de la relation client, d'enquêtes de satisfaction, amélioration des processus de recrutement, de la validation et de l'évolution des compétences constituent autant d'outils marketing essentiels pour développer des avantages concurrentiels durables. ■

Charlotte Karila-Vaillant

*Pour aller plus loin dans les réflexions, un cycle de quatre conférences de deux heures en marketing juridique se déroulera à la Maison du Barreau avec pour thème central : **Comment pérenniser et développer son cabinet grâce à une démarche marketing ?***

Le 9 Juin, Comment concilier marketing juridique et déontologie ?

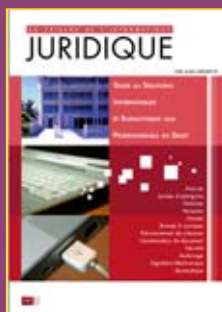
- Le 23 Juin, Le marketing pour acquérir de nouveaux clients

- Le 11 Septembre, Le marketing pour satisfaire et fidéliser sa clientèle

- Le 9 Octobre, Aborder et construire facilement son plan marketing

Plus d'information sur le catalogue de formation de l'ACE www.avocats-conseils.org

LES SOLUTIONS INFORMATIQUES



► Tribune de l'Informatique Juridique

La 9^{ème} édition du Guide des solutions informatiques et bureautiques pour les professionnels du droit. Enquête sur les logiciels pour avocats, notaires, huissiers, avoués, directions juridiques d'entreprises ou de collectivités.

Prix 8 € HT

Réalisé avec le site www.jurishop.fr

**Pour plus d'information
nous contacter à :**

Legiteam
17, rue de Seine - 92100 BOULOGNE
Tél : 01 70 71 53 80
Fax : 01 46 09 13 85