



DOSSIER SPÉCIAL : L'IDENTITÉ DES CABINETS D'AVOCATS, CRÉER LA DIFFÉRENCE

Comment les cabinets se distinguent-ils les uns par rapport aux autres ? Par les hommes, par les compétences, par la taille, par l'origine... tant de critères qui, bien souvent au lieu de forger la diversité, finissent par créer un brouillard dans lequel les cabinets ont bien du mal à se différencier.

Le Monde du Droit et un certain nombre de professionnels du conseil en communication dans le domaine juridique ont voulu faire la synthèse des difficultés que rencontrent les avocats pour se forger un message identitaire clair et donner quelques pistes de réflexion aux cabinets qui souhaitent se distinguer des autres.

► LES DANGERS DES LIEUX ET DÉNOMINATEURS COMMUNS

Comme le souligne **Brigitte Van Dorsseleare**, ancien avocat qui a fondé en 2001 l'agence de communication dédiée aux métiers du droit et de la finance **Image Juridique**, « *Les cabinets ont encore trop souvent tendance à mettre en avant, dans leurs plaquettes ou sur leurs sites, des éléments devenus tellement répandus qu'ils uniformisent plutôt qu'ils ne différencient : réactivité, disponibilité, compétence, travail en équipe, respect de la déontologie, tradition et modernité...* ». En effet, ces qualités, certes essentielles, sont le minimum attendu d'un cabinet d'avocats.



Brigitte Van Dorsseleare
Image Juridique

“

Les cabinets ont encore trop souvent tendance à mettre en avant, dans leurs plaquettes ou sur leurs sites, des éléments devenus tellement répandus qu'ils uniformisent plutôt qu'ils ne différencient

”

●●●

Quelques visites rapides sur les sites Internet de quelques cabinets parisiens permettent de confirmer le propos de Brigitte Van Dorsseleare :

Un premier cabinet affirme que « sa spécificité réside dans le service personnalisé rendu à sa clientèle, dans les relations durables et de confiance qu'il entretient avec elle, et dans la double pratique du conseil et du contentieux, indispensable pour la compréhension de dossiers complexes, l'appréciation de risques éventuels et la maîtrise des objectifs de ses clients ». Un second explique à ses clients actuels ou prospects qu'il « est à leurs côtés à tous les stades de l'action juridique pour sécuriser leurs défis et assurer la défense de leurs droits » et que telle est sa « passion » et sa « force ». Un troisième met en avant le fait qu'il « accompagne ses clients dans une approche partenariale facilitée par une véritable connaissance de l'entreprise » et que « chaque avocat est le partenaire privilégié de l'entreprise qu'il conseille dans toutes les étapes d'opérations traditionnelles, complexes et ou innovantes ».

L'exercice est amusant. Bien entendu, il n'y aura pas un lecteur de cet article qui sera en mesure de reconnaître chacun des trois cabinets dont nous venons de citer la prose. Il est même possible que les cabinets dont les sites viennent d'être mentionnés soient incapables de se reconnaître eux-mêmes.

De plus, pour faire cette démonstration, nous n'avons pas choisi de vieux cabinets poussiéreux insensibles aux nécessités du marketing et à la réalité compétitive du monde actuel. Au contraire, ces cabinets sont des structures jeunes et dynamiques dans lesquelles la moyenne d'âge des associés ne dépasse pas quarante cinq ans.

Charlotte Vier, fondatrice de l'agence **Avocom**, constate avec regret : « *Les esprits doivent encore évoluer vers un peu plus d'audace et de créativité, car c'est en assumant un discours plus clivant qu'on construit une identité forte. Les jeunes cabinets, qui pensent qu'ils doivent avant tout "institutionnaliser" leur image sont à cet égard étonnamment frileux. Il s'agit là parfois d'un manque d'analyse de leur propre marché* ».

► LE CABINET D'AVOCATS : UN NID DE RÉSISTANCES ET DE DIFFICULTÉS STRUCTURELLES

« *Il y a d'abord de grandes différences entre le brief initial qui nous invite à une vraie originalité et la réalité de ce à quoi sont finalement prêts nos clients avocats. Ils nous ramènent souvent vers nos propositions les plus classiques* », poursuit Charlotte Vier. Les avocats se montrent en effet très attentifs à ce qui touche à leur stratégie de communication et de marketing. Ils ont compris que c'était essentiel au développement de leurs activités et de surcroît, apprécient souvent cet exercice qui les oblige à se poser les bonnes questions.



Hélas, leur première erreur est de penser que leur discours est original et novateur quand il ne l'est pas. « Nous sommes proches de nos clients », affirme l'un d'eux et il précise : « Tout le monde le dit, mais nous c'est vrai ». Nous voilà bien avancés. Nous comprenons mieux les problèmes auxquels sont confrontés les cabinets de conseil dans ce domaine.

Un cabinet d'avocats, c'est aussi un groupe d'hommes et de femmes. Il y a donc dans chaque cabinet une grande diversité d'individualités... et ces individualités sont souvent fortes. Les avocats ont donc du mal à se mettre d'accord entre eux. Un cabinet est une structure humaine, vivante. Les avocats sont non seulement porteurs d'un message mais sont en eux-mêmes, constitutifs de ce message. Cette force du lien entre un cabinet et les hommes et les femmes qui le composent pose aussi le problème majeur de l'instabilité des équipes et le ballet incessant des avocats qui sautent d'un cabinet à un autre. L'exercice de communication devient alors un subtil exercice de voltige car que faire quand une des stars d'un cabinet s'en va ? Il y a donc un danger majeur à ne mettre en avant que les « produits phares » d'un cabinet.

Cependant, malgré ces résistances et ces nombreux obstacles, il y a des méthodes pour aider un cabinet à trouver son identité et à tenir le discours cohérent qui va avec.

► LES MÉTHODES

« Les cabinets qui se développent aujourd'hui avec succès sont ceux qui ont pris conscience du rôle central de la connaissance de soi et du projet entrepreneurial qui fédère les associés et leurs équipes. Ces structures basent leur identité et leur communication sur ces éléments », explique **Michel Lehrer**, associé de la société **Jurimangement**.

Ce que cela signifie, c'est que les cabinets doivent avant tout comprendre que leur message vis-à-vis de l'extérieur doit être fondé sur ce qu'ils sont et pas sur ce qu'ils voudraient être. Bien que le marketing des avocats soit encore assez nouveau en France par rapport à l'Angleterre ou les Etats-Unis, les cabinets français doivent comprendre qu'il ne faut surtout pas chercher à répliquer les messages de leurs grands cousins anglo-saxons en les plaquant sur une réalité qui est différente.

« La sincérité est importante. On ne peut pas, nous communicant, travailler sérieusement sur un discours qui ne collerait pas à la réalité », insiste **Charlotte Vier**. Les différents professionnels du secteur, dont les approches présentent évidemment des différences, passent toutefois invariablement par une phase de questions très détaillées et très poussées avec leurs clients. Les questions et l'exercice d'introspection doit aller loin pour être efficace. Les avocats doivent accepter d'être poussés dans leurs retranchements. Il faut appuyer aux endroits qui peuvent faire mal, notamment en poussant l'analyse des forces et des faiblesses du cabinet. « Réfléchir sur son identité pour un cabinet d'avocats signifie



Charlotte Vier
Avocom

“

Les esprits doivent encore évoluer vers un peu plus d'audace et de créativité, car c'est en assumant un discours plus clivant qu'on construit une identité forte

”



Michel Lehrer
Jurimangement

“

Les cabinets qui se développent aujourd'hui avec succès sont ceux qui ont pris conscience du rôle central de la connaissance de soi et du projet entrepreneurial qui fédère les associés et leurs équipes

...

”



Gwénaëlle Henri
Eliott & Markus



s'interroger sur ce qui fait l'essence de sa personnalité », explique Gwénaëlle Henri, associée de l'agence de marketing et de communication Eliott & Markus. « le rôle d'une agence de communication est de faire ressortir l'identité et non de la créer... C'est notre rôle de la "décoder" ».

La seconde phase du travail consiste alors à construire son identité en écoutant ses clients. Comment les clients perçoivent-ils le cabinet ? Quelles sont les différences entre la vision que le cabinet a de lui-même et la vision qu'en ont les clients qui ont choisi de travailler avec lui ? *« Un cabinet doit construire son identité en intégrant les points de vue, les besoins et les attentes de ses clients. C'est la démarche la plus efficace pour construire une stratégie gagnante »,* poursuit Gwénaëlle Henri.

Cette écoute du client passe aussi par une vraie compréhension des marchés sur lesquels se trouvent ces clients.

“

Un cabinet doit construire son identité en intégrant les points de vue, les besoins et les attentes des clients

”

Enfin, après la compréhension profonde de soi-même et la compréhension de ses clients et de leurs attentes, le cabinet doit faire la synthèse et comprendre ce qui le distingue réellement de ses concurrents. Les quelques différences qui seront identifiées n'ont pas besoin d'être majeures mais elles ont besoin d'être valorisées, affirmées et assumées.

► LA CLÉ DE L'HISTOIRE : L'EXEMPLE THIEFFRY

Il y a un élément qui rend chaque cabinet d'avocats unique : c'est son histoire.

Jean Thieffry, avocat, fondateur du cabinet **Thieffry & Associés**, analyse avec beaucoup de lucidité ce qui constitue l'identité du cabinet d'avocats. Avocat en Belgique depuis 1955, il a installé son cabinet à Paris en 1977, à la suite du célèbre arrêt Thieffry rendu par la CJCE.

Pour lui, l'identité du cabinet d'avocats repose sur plusieurs facteurs qui commencent par sa perception par les tiers. Il faut en premier lieu que le public connaisse l'existence du cabinet. A la connaissance de l'existence du cabinet doit alors s'ajouter une image propre et enfin le crédit qui doit coller à cette image. Ce crédit, c'est là où réside la valeur du cabinet. Pour Jean Thieffry, cette valeur doit reposer sur trois piliers : l'éthique, la technique et l'esthétique. Si le cabinet est en phase avec l'image qu'il veut projeter, l'identité sera alors à la fois ressentie en interne et surtout consensuelle.

Jean Thieffry explique que c'est l'histoire du cabinet qui doit donner vie à la construction théorique dont il vient de faire l'exposé. *« Je suis arrivé de Belgique. Je ne connaissais personne à Paris lorsque j'ai passé le CAPA à l'âge de 43 ans. L'arrêt Thieffry a forcé les portes du barreau. Ces événements nous ont donné*



d'entrée une image internationale. En 1977, c'était une marginalité qu'il fallait cultiver ». Cette identité internationale a permis d'ouvrir un bureau à New York en 1985, un autre à Hong Kong en 1989 et Thieffry & Associés a bénéficié de la première licence accordée à un cabinet français à Shanghai en 1994. Cette internationalité n'était donc pas une simple affirmation sur une plaquette mais une réalité concrète de tous les jours à l'image des nombreuses nationalités présentes dans l'effectif du cabinet (notamment au bureau de Paris). A cette époque, le cabinet réalisait 75% de son chiffre d'affaires sur des dossiers internationaux. Ainsi, Jean Thieffry a accompagné la première exportation d'un bateau Bénéteau et a suivi pendant les vingt années suivantes toute l'activité export du célèbre constructeur de bateaux... et il y a des centaines d'autres exemples de cette activité résolument tournée vers l'international, des arbitrages pour FRAMATOME, des interventions à la Direction de la concurrence à Bruxelles... Dans les années 80, Thieffry & Associés était donc au premier plan de cette activité internationale aux côtés de Gide Loyrette Nouel et de Jeantet.



Jean Thieffry
Avocat associé
Thieffry & Associés

La réforme de 1991 a alors ouvert le marché parisien du droit à tous les grands cabinets anglais et américains et l'identité internationale qui avait été si forte, perdit rapidement sa signification face à des cabinets qui disposaient tous de dizaines de bureaux à travers le monde. Face aux bouleversements de la physionomie du marché du droit des affaires, Jean Thieffry comprit que l'avenir d'un cabinet comme le sien résidait dans sa capacité à s'imposer sur certaines niches. *« Nous avons repensé notre identité. Nous nous sommes restructurés à l'occasion de ces changements. Il ne faut pas surfer sur son identité. Il faut savoir réagir, et vite. Les clients ont une perception très positive de cette capacité de réaction »*, explique Jean Thieffry, fort de son expérience.

“

Il ne faut pas surfer sur son identité. Il faut savoir réagir, et vite. Les clients ont une perception très positive de cette capacité de réaction

”

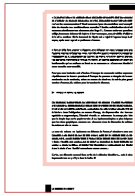
Par une analyse intelligente du monde économique qui l'entourait, le cabinet a su se repositionner sur des domaines comme le droit financier et tout particulièrement dans le conseil des commissaires aux comptes ainsi que dans le droit de l'environnement ou encore le contentieux administratif. Ces activités, aujourd'hui porteuses, font intégralement partie de l'identité forte du cabinet car elles correspondent à une histoire, la sienne.

« Si l'international nous colle à la peau, son importance a décliné dans notre identité actuelle. L'intégration du cabinet dans l'hexagone s'est renforcée et si nous restons "internationalistes", c'est parce qu'on ne peut jamais renier ses racines, ce que nous rappellent les avocats étrangers qui nous consultent », conclut Jean Thieffry.

► EVOLUER, ADAPTER

L'histoire de Thieffry & Associés est aussi une histoire d'évolution et d'adaptation. Le monde change, les avocats bougent, l'identité du cabinet doit savoir accompagner ces changements.





« *Le souci de coller à la réalité du client doit guider les avocats dans leur manière de s'adapter au contexte économique de crise. Comment orienter l'offre du cabinet sur les nouveaux enjeux ? Quels nouveaux types de prestations sont susceptibles de répondre aux problématiques nouvelles ? Quelles spécialisations du droit trouvent actuellement une résonance plus large ?... Creuser toutes ces questions oblige les avocats à donner de la force à leurs messages, avec du chiffre d'affaires à la clé* », explique **Marie Jeannest de Gyvès** qui a rejoint l'agence Image Juridique, après avoir exercé la profession d'avocat.

Il faut en effet faire évoluer le discours et la réflexion qui doit s'adapter tant aux facteurs internes qu'externes. Ainsi, l'arrivée d'un associé important va nécessiter l'adaptation de la présentation du cabinet. De même, lorsqu'un cabinet grandit, les approches transversales vont se multiplier. Un cabinet spécialisé en propriété intellectuelle qui se renforce en fiscal ou en corporate va adapter son identité à cette nouvelle transversalité.

Pour que cette évolution soit effective, il faut que les avocats du cabinet se posent régulièrement les bonnes questions. Il faut que les personnes chargées de la communication et du marketing soient en mesure de réunir ou de voir le plus grand nombre d'avocats du cabinet pour harmoniser le discours.

► APRES LE FOND, LA FORME

De nombreux professionnels qui conseillent les cabinets d'avocats fournissent des services qui accompagnent le cabinet dans la création de son identité visuelle. C'est le cas de Laëtitia Aris-Heuze, responsable du pôle création visuelle d'Eliott & Markus. Avec l'obligation, en termes d'image, de disposer d'un site Internet agréable et ergonomique, l'identité visuelle va maintenant beaucoup plus loin que le simple logo sur le papier en-tête. Il est également de plus en plus fréquent que les choix graphiques trouvent une résonance dans la décoration du cabinet lui-même ou vice et versa.

Le nom du cabinet est également un élément de l'arsenal identitaire avec une tendance à une liberté de plus en plus grande, prise par les cabinets dans ce domaine. Ainsi, un des clients d'Eliott & Markus est un cabinet belge qui porte le nom « Koan » signifie une « énigme qui se résout en dépassant sa façon habituelle de penser ». Image Juridique et Brigitte Van Dorsselaere a accompagné des clients dans le choix d'une identité musicale ou sonore propre...

Certes, ces éléments peuvent faire partie de la réflexion identitaire... mais le plus important reste ce qu'il y a dans la boîte. ■