

🔗 Conquérir par le « produit »



Par

Dominic Jensen
Avocat, directeur
scientifique de
Dallos Avocats

Le développement de l'activité est un désir et un besoin partagés par tous les cabinets d'avocats. Ceux-ci sont de plus en plus nombreux à consacrer des budgets, parfois significatifs, à leur communication. Cependant, la conquête d'un nouveau client reste un processus complexe. Qu'est-ce qui fait qu'une entreprise envisage de recourir à un nouvel avocat ? Qu'est-ce qui fait que nous ressentons une volatilité de plus en plus grande de la clientèle ? Le fonctionnement du marché a changé et pourtant le discours du cabinet et sa stratégie de communication et de développement évolue peu. C'est peut-être le moment de se pencher sur ces questions et de bousculer quelques habitudes.

REVOIR LE « LOGICIEL » DU CABINET D'AVOCATS

L'arrivée des *legaltechs* sur le marché du droit est un électrochoc à plus d'un titre. Une des conséquences de l'arrivée de ces nouveaux acteurs est le changement de la formulation de l'offre de droit. Comme l'explique très bien Thierry Wickers dans son cours « l'avocat connecté »¹, ces nouveaux acteurs ont investi le terrain de l'accès au droit, espace inoccupé par l'avocat. L'explication est simple, l'avocat a toujours attendu que le client identifie son problème, identifie l'avocat susceptible de correspondre et fasse la démarche de contacter l'avocat. Ces entreprises ne proposent pas des compétences, mais des services répondant à des besoins précis.

Les temps ont changé. Lorsqu'il est confronté à une question juridique, le client potentiel, qu'il soit particulier, patron de PME ou même juriste d'entreprise, formule une requête en

langage naturel sur Google. Des réponses lui sont apportées. Sa question est juridique et pourtant les réponses viennent rarement d'avocats ou des sites de leurs cabinets. Pourquoi ? Parce que le cabinet d'avocats ne formule pas son offre dans le même langage que celui dans lequel le client formule sa demande. Dès lors, il est logique que l'offre et la demande aient des difficultés à se rencontrer. Entre temps, de nouveaux opérateurs se sont faufiletés dans l'espace.

Il est temps que les cabinets réagissent, mais cette réaction ne se fera pas sans un changement radical du « logiciel du cabinet » en termes de stratégie de développement. Les cabinets d'avocats doivent d'abord cesser de parler au marché comme si celui-ci ressemblait à une table des matières d'une encyclopédie juridique. Peu importe pour le dirigeant d'entreprise que son avocat connaisse le droit privé, le droit des obligations ou le droit économique. Aucune de ces classifications n'a de traduction dans le monde du chef d'entreprise. Celui-ci a des questions ou des problèmes qu'il formule avec ses propres mots et il attend de l'avocat que celui-ci lui apporte une réponse.

Pour le cabinet qui souhaite attirer de nouveaux clients, il faut se rendre à l'évidence que faire état de ses qualités d'écoute et de disponibilité et de sa compétence en droit public ou en droit des sociétés ne fera que semer quelques graines dans l'esprit du client potentiel. Si ces graines porteront peut-être un jour des fruits, cette approche n'est plus adaptée à un monde où tout ne cesse d'accélérer. Le cabinet d'avocats n'a plus le loisir d'attendre que le client fasse toute la démarche qui doit le conduire à l'avocat en se fondant sur des critères aussi difficiles à cerner que la réputation

¹ Cours donné à l'EFB à Paris en binôme avec Dominic Jensen.

tion ou la compétence.

Le cabinet d'avocat doit désormais déployer une stratégie de développement axée sur des solutions rapides face aux préoccupations de ses clients potentiels et ces solutions sont des « produits ».

LA MISE EN ŒUVRE DE L'OFFRE PAR LE PRODUIT

Qu'il s'agisse du cabinet qui cherche à garder un client ou du cabinet qui est dans une démarche de conquête, la stratégie à mettre en œuvre est la même : adapter l'offre aux besoins précis des clients tels qu'il les ressent et les vit.

Lorsqu'une entreprise qui est consommatrice occasionnelle ou régulière de prestations juridiques décide de changer d'avocat, c'est souvent une décision difficile à prendre. De nombreux clients sont tiraillés entre leur souhait de rester fidèle à un conseil qui les a bien accompagnés ou défendus et le sentiment que ce conseil ne correspond peut-être plus à ce dont ils ont besoin. Plutôt que de changer d'avocat, n'est-il pas plus facile d'en tester un nouveau dans le cadre circonscrit d'une demande précise ? Face à une offre exprimée sous la forme d'un « produit », une entreprise est davantage susceptible de se laisser séduire. Sa démarche n'est pas celle d'un changement d'avocat, mais de la recherche et de l'achat d'un « produit » qui correspond à son besoin à un moment donné.

Afin d'illustrer ce propos par des cas concrets, nous pouvons prendre quelques exemples liés à l'actualité. Deux attitudes sont possibles face aux changements de la loi ou d'un environnement législatif et réglementaire. Le cabinet peut soit attendre que le besoin soit exprimé par le client dans le cadre de sa relation courante avec le client en question, ou il peut adopter une stratégie plus proactive en proposant des offres calibrées pour répondre à des besoins précis induits par le changement de la loi.

Les ordonnances Macron et leur impact sur le droit du travail

Les textes récents viennent de déplacer au niveau de l'entreprise un grand nombre de décisions fondamentales pour l'organisation du travail et de la vie des salariés. Désormais, sauf quelques exceptions, c'est

l'accord d'entreprise qui prime sur l'accord de branche. L'entreprise a donc un besoin urgent de savoir sur quoi négocier et avec qui. Dans toutes les entreprises qui ne disposent pas de départements RH aguerris dans la pratique de la négociation d'entreprise, il y a un besoin urgent de formation et d'accompagnement. Les professionnels du droit du travail peuvent proposer ces services de manière autonome qu'ils soient déjà ou non les conseils des entreprises ciblées.

Compliance / conformité

À l'instar des États-Unis et de l'Angleterre, la France s'est équipée d'un dispositif anti-corruption avec la loi Sapin II. Depuis l'entrée en vigueur du texte, les entreprises concernées (et, par ricochet, leurs partenaires et sous-traitants) doivent se poser la question de la conformité de leurs pratiques et de leur organisation aux exigences de la loi. Ici encore, le cabinet proactif réfléchira à une offre sous la forme d'un produit. Ce « produit » pourra prendre la forme d'un « Programme de *compliance* », c'est-à-dire d'une offre clé en main permettant à l'entreprise de s'assurer que ses pratiques sont conformes et de mettre en place les procédures pour pouvoir prévenir et/ou repérer tout risque de non-conformité.

Le « produit » n'est pas nécessairement lié à l'actualité. Il peut très bien s'agir d'une intervention ou d'un acte qui requiert une certaine technicité et qui fait l'objet d'une offre spécifique. Tel serait le cas du pacte d'actionnaires ou du *management package*, par exemple.

LE DÉPLACEMENT DE LA RENCONTRE ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE

Le client ne veut plus travailler avec l'avocat à la définition de son besoin. Il veut encore moins que l'avocat définisse son besoin pour lui. Le client a des idées précises sur celui-ci, et attend de l'avocat des réponses tout aussi précises.

L'adaptation de l'offre de l'avocat à cette logique de produit est particulièrement pertinente en matière de conseil. C'est en entrant chez le client grâce à un « produit » qu'il se mettra en position d'accompagner le client sur d'autres sujets et de le fidéliser.

C'est en entrant chez le client grâce à un « produit » qu'il se mettra en position d'accompagner le client sur d'autres sujets et de le fidéliser.

En matière contentieuse, l'approche est également pertinente. En proposant son savoir-faire en matière de contentieux d'actionnaires, de recouvrement, de saisies immobilières, l'avocat pourra conquérir de nouvelles parts de marché.

L'avocat de plein exercice, capable d'intervenir dans tous les domaines, n'est pas mort, mais il correspond de moins en moins à la manière dont l'entreprise interagit avec ses

prestataires. Il fut un temps où l'avocat était le conseiller attitré du dirigeant. Il avait de ce fait un œil dans tous les dossiers y compris ceux qui ne relevaient pas de sa compétence. Désormais, ce sont plutôt les différents services de l'entreprise qui choisissent leurs conseils en fonction de leurs capacités à intervenir de manière efficace et compétitive dans des domaines précis, d'où la nécessité pour l'avocat de repenser son approche du client et son offre.