

Le développement grâce à la gestion du « contenu » du cabinet



Par

Dominic Jensen

*Ancien avocat,
Conseil en stratégie
des cabinets d'avo-
cats, Directeur
scientifique*

« *Content is king* » disent les Anglais à propos de l'information et des médias. Cette phrase s'applique parfaitement aux cabinets d'avocats. Pour le cabinet d'avocats, le contenu dépasse la conception juridique traditionnelle des textes, de la jurisprudence et de la doctrine. Le contenu prend des formes différentes telles que la veille, les recherches, les actes rédigés par le cabinet et plus globalement son expérience à l'épreuve de son activité quotidienne. Or, ce contenu est le plus souvent largement sous-exploité par le cabinet. Notre propos ne se limitera pas ici au *knowledge management* mais nous tenterons d'expliquer comment tout le « contenu » généré par le cabinet d'avocats peut et doit faire l'objet d'une gestion et d'une exploitation coordonnées. La gestion de ce contenu est un enjeu central tant pour la qualité et la sécurité juridique du travail fourni par le cabinet que pour la communication, l'image et le développement de celui-ci.

EXPLOITATION DE LA RICHESSE INTERNE DES CABINETS

Les schémas ci-dessous illustrent la manière dont la richesse intellectuelle du cabinet a vocation à être utilisée de différentes manières à la fois sur le plan interne (gagner en sécurité juridique, former les collaborateurs) et sur le plan externe (fidélisation et développement de la clientèle). Or, la difficulté à laquelle sont confrontés la plupart des cabinets, c'est celle de parvenir à coordonner l'exploitation de cette richesse. Pour les cabinets d'une certaine taille, ces difficultés résident principalement dans le fait que ce ne sont pas les mêmes personnes qui sont chargées de la veille, de la formation ou encore de la communication ou du développement. Pour les cabinets plus petits, le problème relève davantage de la prise de conscience et de la discipline dans l'organisation (Figure 1).

Ce schéma commence par le travail de veille effectué par le cabinet. Cette veille peut être juridique comme elle peut aussi porter sur les domaines d'activité dans lesquels exercent les clients. Selon la taille du cabinet, cette veille sera réalisée par un ou une documentaliste ou par les avocats eux-mêmes. Elle peut aussi être externalisée. Les éditeurs juridiques proposent également des outils de veille.

Si cette veille est réalisée par un professionnel en interne ou si elle est externalisée, combien d'avocats prennent-ils vraiment le temps de lire les informations mises à leur disposition ? Si elle est réalisée par l'avocat lui-même, celui-ci s'organise-t-il pour partager cette connaissance et permettre au cabinet de l'exploiter à des fins de formation ou de communication ?



Figure 1.

Centralisation de l'information

Une première étape passe donc par la centralisation de cette information pour que le cabinet puisse en prendre connaissance dans les meilleures conditions. Le site internet du cabinet est la destination la plus indiquée pour recevoir une veille sous forme de brèves rédigées qui pourront être lues tant par les avocats que les clients ou *prospects* qui visitent le site.

Communication sur la veille du cabinet

La seconde étape va consister à faire savoir aux tiers que le cabinet est en veille – et développe donc une expertise – dans tel ou tel domaine. Pour ceci, il sera opportun d'exploiter la veille en l'utilisant pour rédiger des articles de format court adaptés à la lecture en ligne et destinés aux sites internet du cabinet ou éventuellement à un blog thématique dont le cabinet peut être à l'initiative. Il faudra ensuite rechercher des possibilités de publication d'articles chez des éditeurs ou supports tiers. Rappelons que c'est à l'avocat de se conformer aux contraintes de présentation et de calibrage du support ou de l'éditeur concerné. Ces articles pourront, avec l'accord de l'éditeur, être récupérés pour être mis en ligne sur le site du cabinet et viendront valider à nouveau l'expertise du cabinet. Ils feront également l'objet d'une information sur les réseaux sociaux, sur les profils LinkedIn de leurs auteurs ainsi qu'une information sur les comptes Twitter des autres avocats du cabinet.

Passage en mode push

Le troisième temps décrit par le schéma n° 1 consiste à passer en « mode *push* ». Ceci signifie que le cabinet ne va pas se contenter d'attendre que des clients ou *prospects* prennent l'initiative de lire le contenu mis à leur disposition mais va créer des « produits » ou des outils pour proposer cette information et cette connaissance à des clients ou clients potentiels. Il en est ainsi des formations qui peuvent être proposées aux clients. Il faut noter que les objectifs de la formation des clients par les avocats et de la formation continue des avocats se rejoignent dans la mesure où un avocat qui se prépare à former ses clients se forme lui-même dans le processus. L'avocat peut aussi ouvrir à ses clients des formations qui sont également à destination interne ou ouvertes à d'autres avocats. Les clients (principalement les entreprises) sont de plus en plus demandeurs de connaissances qui leur permettent de mieux anticiper et gérer les difficultés afin de pouvoir travailler avec leurs

avocats dans les meilleures conditions. De telles formations préparées et dispensées par le cabinet permettent d'élever à la fois le niveau de connaissance des clients et celui des avocats.

Ce sont autant d'occasions d'enrichir la relation avec les clients en dehors et au-delà de la collaboration sur les dossiers. Tous les cabinets, quelle que soit leur taille ou leur type de clients, peuvent envisager de proposer des formations à ces derniers. Le contenu des formations proposées aux clients peut consister en :

- une mise à jour des connaissances en fonction de l'actualité juridique ;
- une analyse de l'environnement législatif et réglementaire dans lequel se trouve le client ;
- une analyse de l'impact (risques, adaptation, opportunités) pour le client de changements de son environnement législatif ou économique (nouvelles lois, textes européens, crise économique...);
- une sensibilisation à des difficultés précises régulièrement rencontrées par le client ;
- une meilleure anticipation des difficultés afin d'améliorer la qualité du travail entre le client et le cabinet.

L'EXPÉRIENCE DES DOSSIERS

Le cabinet va aussi intégrer ces contenus dans ses lettres d'information envoyées aux clients ou *prospects*. Plus le cabinet parviendra à remplacer sa *newsletter*, souvent impersonnelle et trop généraliste, par une information utile, commentée et à valeur ajoutée, plus ces envois seront un facteur de fidélisation (Figure 2).

Ce second schéma prend pour point de départ l'expérience acquise par les avocats du cabi-

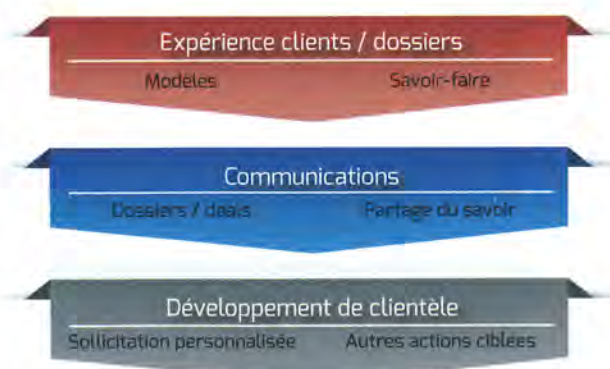


Figure 2.

net dans leurs dossiers. Ce « contenu » a également vocation à être exploité et optimisé. Qu'il s'agisse des activités de conseil ou de contentieux, les avocats du cabinet ont développé des habitudes et des méthodes de travail. Au fil des années, ils ont fait la différence entre des manières de travailler efficaces et d'autres qui l'étaient moins. À défaut de véritables modèles, les cabinets constituent tous des bibles plus ou moins formelles d'actes de référence. D'autres ont réussi à mettre en place une véritable politique de gestion de modèles. Ils ont, pour certains types de transactions ou d'opérations, mis au point des méthodologies (ou ce que les Anglais et les Américains appellent des *process*) qui sont le résultat de leur expérience. L'attention du cabinet doit donc porter à la fois sur les documents et la méthodologie. Ce sont deux axes complémentaires et d'égale importance.

Effort sur la méthodologie

L'effort sur la méthodologie va améliorer la fiabilité et la réactivité du service livré aux clients. La méthodologie va aussi renforcer la cohérence des contenus transmis aux clients par les avocats d'un même cabinet ou d'une même équipe. Le cabinet travaille alors avec le soutien de sa « doctrine interne ».

Selon la nature de son activité, il peut aussi arriver au cabinet d'intervenir dans des dossiers ou des opérations qui soient de nature à être médiatisés. Les cabinets d'affaires communiquent tous sur leurs *deals* (même si certains avis déontologiques laissent planer un doute sur la régularité de cette pratique). Ces opérations viennent corroborer la légitimité du cabinet.

Or, le cabinet a tout intérêt à faire savoir qu'il dispose d'une expérience et d'une véritable doctrine dans ses domaines de prédilection.

C'est le second niveau du schéma qui consiste à avoir une politique systématique du « faire savoir » sur le savoir-faire du cabinet.

Stratégies de contenu utile

À une époque où l'information est universellement disponible, il ne semble ni réaliste ni souhaitable de vouloir garder jalousement sa connaissance pour ne la réserver qu'à ceux qui sont déjà devenus des clients du cabinet. Les stratégies consistant à donner du « contenu » utile se répandent et deviennent des produits d'appel. Pourquoi ne pas équiper gratuitement un client en outils contractuels pour le fidéliser ?

L'expérience acquise par le cabinet va aussi servir de soutien à sa politique de prospection dans le cadre d'opérations de sollicitation personnalisée. Le travail réalisé pour un client est souvent transposable à des clients dans le même secteur d'activité. Le cabinet travaillera sur la formulation de cette expérience acquise pour rédiger des textes qui seront envoyés à des prospects. Ces envois pourront ensuite être suivis d'envois d'informations pertinentes par rapport au secteur des prospects concernés.

Ces exemples illustrent l'importance stratégique de l'exploitation du contenu du cabinet. Trop souvent le cabinet sépare sa réflexion sur sa stratégie de communication et le travail qu'il accomplit au quotidien tant pour sa veille que dans son travail des dossiers. Or, les deux sont étroitement liés. Même dans les cabinets disposant d'un *knowledge manager*, celui-ci est rarement impliqué dans la communication et le *marketing*. Le contenu est un véritable carburant pour la promotion du cabinet d'avocats... à condition d'en centraliser le suivi et l'utilisation.