

## **Tout s'accélère !**

### **Impact des évolutions socio-économiques sur les méthodes de suivi commercial pour les cabinets d'avocats**

Trois notions sont devenues incontournables dans les affaires et ne peuvent que s'appliquer aux cabinets d'avocats :

- Constituer son réseau et savoir le garder
- Etre mobile et répondre instantanément aux demandes grâce à internet et aux applications téléphoniques mobiles
- Analyser de façon plus proactive les données clients et prospects.

Florence Jouffroy, Directeur du marketing et de la communication du cabinet d'avocats CMS Francis Lefebvre, ayant eu besoin de mises à jour pour la base de données et d'un moteur de recherche efficace et pratique à utiliser sans avoir d'installation interne au cabinet, a choisi d'utiliser depuis 2008 le prestataire *Nomination*. « Nous avons mis en place sur notre intranet un outil accessible par le service marketing et le service documentation et à la demande pour certains avocats, répondant au besoin d'actualisation et de suivi des contacts. »

A l'accélération de changement des fonctions dans les entreprises s'ajoutent les fusions, les rachats, mais aussi de nouvelles stratégies de conquête de parts de marché ou de lancement de nouvelles expertises. Si les carnets de nominations publiés dans les médias sont devenus de véritables « radars relationnels », l'information brute ne peut pas être exploitable à long terme car cela nécessite des ressources internes que les cabinets ne possèdent pas, et les personnes qui n'ont pas changé de poste ne sont pas traitées dans le flux.

Avoir l'information est devenu crucial pour anticiper sur les concurrents, gagner du temps dans ses recherches, améliorer le retour sur investissement des actions de marketing et communiquer au bon moment avec les bonnes personnes ou effectuer une veille. Le besoin d'une véritable démarche commerciale est donc apparu dans les cabinets.

#### **L'anticipation sur les concurrents : une réalité**

D'après le Dossier « Communication et marketing » publié dans la « *Radiographie des cabinets d'avocats 2010* » de Caura Barzcz, « 68% des associés demandent de l'information sur les clients et 32% des associés demandent d'étudier le marché et les concurrents », ceci afin d'être plus réactifs.

## **Bâtir une stratégie commerciale : une obligation**

Les bases ont augmenté en termes de volume et les cabinets d'avocats ont besoin de connaître le passé et le présent d'une société pour bâtir une stratégie commerciale et déterminer quels services juridiques proposer. Ce qui inclut de connaître qui les conseillait dans le passé, quelle couverture media ils ont obtenu, l'environnement économique et sectoriel. En outre, pour proposer des services juridiques, il est utile d'identifier les processus de décision et de se poser quelques questions : Qui va utiliser et qui va acheter ce service ? Quel est le contact clé ?

Sophie Bacqueville, Marketing Manager du cabinet Dechert LLP à Paris, précise : « Nous avons besoin d'un outil utile et performant dans le cadre des initiatives de *business development* de notre cabinet d'avocats d'affaires. Cet outil doit permettre une identification fine des décideurs, une veille quotidienne des différents mouvements au sein des entreprises et la possibilité de faire une recherche par société, par fonction ou par nom. »

Pour Florence Jouffroy du cabinet CMS Francis Lefebvre, « il est important de pouvoir mettre à jour la base CRM et de faire des recherches ponctuelles à l'occasion d'un rendez-vous, d'un dossier ou d'un appel d'offres afin de qualifier l'organisation et les interlocuteurs avec lesquels nous sommes en contact ou nous allons être en contact, pour la gestion de compte clés et les panels, pour obtenir le profil et parcours des personnes, leur formation, les réseaux. »

La demande de *Business development* est donc en accroissement dans les cabinets d'avocats.

## **Evolution de l'enjeu commercial du cabinet d'avocats : le ciblage**

Dans ce contexte, l'avocat qui est davantage pris par ses dossiers que par le suivi commercial, rencontre plusieurs contraintes :

- La déontologie :

Dans le règlement intérieur harmonisé qui est en vigueur dans tous les barreaux de France, à l'article 10.1. : « La publicité personnelle de l'avocat est permise dans la mesure où elle procure au public une nécessaire information... Ne constituent pas une publicité prohibée : l'organisation par un avocat de colloques, de séminaires et de cycles de formation professionnelle; la participation d'un avocat à un salon professionnel ».

- La nécessité de communiquer pour se développer :

A l'instar de leurs homologues anglo-saxons, les cabinets français multiplient les actions de marketing : envois d'invitation à des conférences et à des événements, cocktails, inaugurations de locaux, envois d'emailings, d'informations et de cartes de vœux... Ceci implique d'avoir un fichier de qualité avec les coordonnées les plus à jour et de très bien cibler les interlocuteurs.

Par exemple, une société » comme *Nomination* assure la gestion des campagnes de communication par un service de plateforme d'émailing et accompagne le cabinet d'avocats sur la rédaction des messages, la mise en forme HTML et l'envoi par un service d'émailing clef en mains, ciblé et éthique. Ce qui permet d'avoir des contacts nouveaux et, dans le cas d'un envoi d'invitations très ciblé, d'atteindre parfois le score très intéressant de 50% de présence aux évènements.

Dans un contexte économique plus difficile depuis 2008, « le cross selling » et « l'up selling » sont ainsi devenus les vecteurs essentiels de croissance des cabinets. Ceci implique de connaître l'organisation des entreprises (maison-mère et filiales) et les différents interlocuteurs, donc d'avoir une base de données clients et contacts approvisionnée en informations actualisées avec les fonctions, les organigrammes et les personnes dans les organisations.

On constate que 80% des contrats dans les cabinets d'avocats sont issus des clients existants et cela reste très lié à la relation personnelle de l'avocat avec son client. Les 20% restants sont ouverts à des prospections. L'utilisation d'une base de données permet de rééquilibrer la balance entre le chiffre d'affaires par client existant et le chiffre d'affaires par nouveau client. Aujourd'hui, le client décide et il est devenu volatil. C'est à l'avocat de prendre l'initiative du contact.

Que de chemin accompli !

### **L'avocat commercial : to be or not to be**

La fonction *business development* dans les cabinets d'avocats a émergé il y a quelques années comme l'écrivait Caura Barszcz dans «**Juristes Associés** » n° 251 : «On comprend que les logiques de rentabilité s'expriment plus ouvertement. Nous sommes entrés dans l'univers du droit business. C'est une logique de marché ».

L'étude « Marketing et cabinets : quelle tendance ? » publiée également par *Juristes Associés* en 2007, montrait que « 60% des cabinets d'avocats interrogés voyaient l'avenir placé sous le signe du CRM et de la politique de vente, avec comme principales tâches pour les responsables communication et marketing des cabinets d'avocats : la préparation des outils (14%) , la veille (14%), la communication interne (13%), la communication externe (16%), les relations presse (14%), le CRM (21%), le business development (14%). Le total de la fonction commerciale (veille, BD et CRM / account management) atteint ainsi 35% ».

Depuis lors, cette tendance n'a cessé de croître. D'après une étude de *l'American Lawyer Association* (ALM Legal Intelligence) parue fin 2011, c'est maintenant aux avocats eux-mêmes d'apprendre à vendre les services juridiques pour assurer la stabilité et l'avenir de leurs cabinets. Au lieu de mesurer la performance des avocats sur le nombre d'heures facturées, il convient de lier la rémunération des avocats à leurs capacités de *business development* et à leur connaissance des secteurs et des entreprises.

**Demain : réseaux sociaux, tendances socio-économiques, pertes de mémoire... ..**

Certains cabinets d'avocats, surtout anglo-saxons, créent du contenu sur des réseaux sociaux. LinkedIn est leader, Twitter est assez populaire, Google est peu exploité. LinkedIn est un réseau social et un moteur de recherche, utile pour le business development, pour obtenir de l'information. En effet, être présent sur les réseaux sociaux permet d'entrer en liaison avec des personnes que l'on ne connaît pas, grâce aux contacts de ses contacts. En se connectant aux personnes que l'on connaît, en obtenant des messages avalisant la qualité de son travail, en indiquant ses nouvelles activités, en publiant ses nouveaux articles, on peut se servir de LinkedIn et de Facebook comme d'une vitrine. Mais attention, tous ne mettent pas à jour leur fiche régulièrement ou ne communiquent pas sur toutes les informations les concernant.

Il faudra aussi compter sur l'impact de la RSE. Outre les présidents, les directeurs généraux et les directeurs juridiques, ou même les secrétaires généraux, les cabinets doivent connaître les directeurs financiers, les directeurs des ressources humaines, les directeurs des achats, mais aussi, maintenant, les noms des directeurs ou chargés de la RSE. C'est ainsi qu'en 2011 L'AFJE a conclu un partenariat avec l'Association des directeurs du développement durable (C3D), car ces derniers vont devenir des intermédiaires acheteurs de prestations d'avocats.

Enfin, lors de la transmission des cabinets d'avocats, le carnet d'adresses, toutes générations confondues, est un actif. Les avocats associés seniors ont leur niveau de contact, les avocats juniors également. Tous ces contacts doivent être consolidés dans une base de données unique pour assurer la pérennité des contacts du cabinet lors du départ en retraite des associés ou des fusions. Ces bases de données sont la mémoire des cabinets.

## L'AVIS de l'EXPERT

Trois questions à Serge Papo, Président de *Nomination*

### **Quelle est votre vision de l'évolution de l'acte commercial dans les cabinets d'avocats ?**

A travers l'usage de *Nomination* dans les cabinets d'avocats on note une réelle évolution de l'acte commercial :

- Outre le suivi des nominations afin de pouvoir informer tel ou tel associé qu'il y a un mouvement dans les entreprises avec qui il travaille, **la relation commerciale** s'instaure avec tous les échelons de l'entreprise et tous les échelons du cabinet. Tous les associés, dans tous les cabinets de taille grande ou moyenne, ont besoin de développer leur clientèle et donc utilisent *Nomination* dans cette démarche.
  - o **Bien connaître son interlocuteur avant de le rencontrer.** Les avocats cherchent à connaître le parcours professionnel de la personne et son profil (sa biographie, sa formation, juriste ou pas, à qui il rapporte, quel est le parcours professionnel de son patron, de son directeur général ou directeur général adjoint).

- **Avoir une vision claire de l'organigramme et une connaissance de l'organisation de l'entreprise** ou du groupe sont devenus **très importants** dans les cabinets. Qui est le président, le directeur général et quel est son parcours, qui est le directeur financier, le directeur fiscal ? Quelles sont les filiales du groupe ?
- **Développer l'aspect marketing**. L'enjeu est de parfaitement cibler les interlocuteurs et le message.
- **Relayer l'information sur le cabinet** ( les deals, les communiqués de presse, les classements, les succès, prix et trophées).
- **Externaliser leur base**. Chez les avocats, le niveau d'exigence a considérablement augmenté. *Nomination* a créé des bases de données en ligne que les avocats peuvent exploiter et des passerelles pour la mise à jour automatique de la fiche contact avec des logiciels de CRM. *Nomination* va mettre en œuvre courant 2012 un partenariat avec *LexisNexis (Interaction)* et d'autres logiciels de CRM comme *Sales Force*.

- **Réseaux sociaux vs bases de données spécialisées ?**

*Nomination* n'est pas concurrent des réseaux sociaux dont le métier est de mettre en relation les uns avec les autres. Le métier de *Nomination* est de produire de l'information. Sur les réseaux sociaux il y a beaucoup d'offres de services et peu de décideurs. *Nomination*, à l'inverse, c'est 100% de décideurs. C'est un outil de travail pour gagner du temps. 100% des profils sont mis à jour sur la base chaque année, alors que sur 700 profils Viadeo, seulement 300 profils seraient qualifiés.

- **Quelles sont les tendances d'avenir ?**

La mobilité est la clé de voûte de l'information. C'est pour cela que *Nomination* va sortir en 2012 des applications iPhone et BlackBerry qui permettront d'avoir directement les biographies sur son téléphone avant un rendez-vous.

**Quelle évolution majeure avez-vous constaté dans la démarche commerciale des avocats ?**

Réponse de **Monsieur François-Xavier Bironneau** - Responsable du marché avocats chez *Nomination*

« La grande évolution, c'est qu'il y a maintenant dans les cabinets d'avocats une démarche commerciale qui n'existait pas auparavant.

Les avocats utilisent la base *Nomination* pour préparer leurs rendez-vous, trouver de l'information et faire de la veille sur leurs clients et leurs « prospects nommés ». Ils utilisent aussi *Nomination* pour envoyer de l'information sur leurs classements, leurs réussites, leurs mouvements et des points de droit qu'ils veulent faire connaître. Les cabinets anglo-saxons ont une démarche plus commerciale et n'hésitent pas à contacter tel ou tel prospect, approcher des directeurs juridiques et des sociétés. Les cabinets français sont plus réticents. »

Sont cités dans cet article : Serge Papo, Président de *Nomination* ; François Xavier Bironneau, Responsable du marché avocats chez *Nomination* ; Florence Jouffroy, Directeur Marketing et communication du cabinet CMS Francis Lefebvre ; Sophie Bacqueville, Marketing Manager du cabinet Dechert (Paris) LLP.