FOCUS

Business development des cabinets : une nécessaire évolution

Day One et Nomination organisaient la semaine dernière une conférence sur la nécessaire évolution du business developement des cabinets d'avocats. De nombreux efforts doivent encore être fournis.

Face à la profonde mutation du métier de directeur juridique, les cabinets d'avocats doivent s'adapter et revoir leur manière d'approcher et de fidéliser leurs clients. Forts de ce constat, le cabinet de conseil en stratégie Day One et le spécialiste de la veille et de l'information B-to-B Nomination ont organisé le jeudi 9 juillet une table ronde sur le thème : «L'évolution des pratiques de business development en cabinet d'avocats». Celle-ci réunissait Jérôme Rusak, associé de Day One, Anne-Sophie Reynaud, directrice de marché de Nomination, Yannick Chalmé, directeur juridique groupe de L'Oréal, Hervé Delannoy, directeur juridique de Rallye, et Aubry d'Argenlieu, associé du cabinet Fairway.

«Le business development consiste en les actions et les outils mis en œuvre par le cabinet et les associés pour fidéliser les clients et en conquérir de nouveaux de manière proactive», a d'abord défini Jérôme Rusak. Pour Aubry d'Argenlieu : «Il faut cultiver l'art de la différenciation à travers l'image de marque du cabinet.» La question de la différenciation prend en effet tout son sens à l'heure où les directions juridiques internalisent de plus en plus de fonctions et exigent une véritable valeur ajoutée apportée par les conseils.

De gauche à droite : Hervé Delannoy, Aubry d'Argenlieu, Anne-Sophie Reynaud, Jérôme Rusak et Yannick Chalmé

Connaître le client et les prospects

L'élaboration d'une stratégie de business development passe tout d'abord par la connaissance du client et des prospects. Savoir s'adresser à la bonne cible au sein de l'entreprise est essentiel, mais n'est pas toujours anticipé par les cabinets. «Il est nécessaire d'avoir l'organigramme du groupe, de segmenter l'information pour toucher plusieurs fonctions de l'entreprise, y compris ceux qui ne sont pas les acheteurs finaux mais qui auront un rôle de prescripteur», conseille Anne-Sophie Reynaud. Pour éviter l'inflation des prestataires et gérer au mieux les conflits d'intérêts, nombreuses sont les entreprises à mettre en place un panel, comme le groupe L'Oréal qui en construit un en ce moment pour passer de 650 conseils à une trentaine. «Les cabinets qui nous démarchent doivent dimensionner leur offre à notre situation, en fonction de leurs forces et faiblesses. Il n'est pas utile de se positionner sur un pays où ils ne sont pas les plus forts», note Yannick Chalmé, qui préfère toutefois parler de référencement de cabinets, une notion moins formelle. «Le panel permet d'avoir un réseau d'avocats en fonction des sujets et des pays, car il faut parfois rassembler les ressources nécessaires à une opération très rapidement», explique Hervé Delannoy. Toutefois, Jérôme Rusak relève qu'intégrer un panel demande du temps et d'importantes ressources pour un cabinet, et qu'il n'est pas toujours pertinent d'y figurer si ce dernier n'y consacre pas les moyens nécessaires.

Définir clairement son positionnement

D'où l'importance pour un cabinet de définir clairement son positionnement avant de se lancer à la conquête de client. «L'expertise technique n'est pas un facteur différenciant», note Jérôme Rusak, estimant qu'une expertise sectorielle permet de se démarquer davantage face aux concurrents. «Avoir une marque forte, un positionnement précis, c'est emmener tous les associés avec soi», fait valoir Anne-Sophie Reynaud. Les intervenants s'accordent en effet à dire que la présentation d'un cabinet doit se faire de manière collective afin de rassurer le client quant au fait que la prestation proposée ne repose pas uniquement sur un associé.

Une fois le positionnement défini, la stratégie marketing peut être déployée. Là encore, une approche collective est essentielle. L'associé de Day One insiste notamment sur la nécessité d'avoir un message commun et homogène au sein du cabinet, afin de développer une notoriété et une image cohérente.

Le business development passe également par une exploitation efficace des données clients, avec des outils adaptés et complets. Les mises à jour régulières des bases de données clients doivent donc être encouragées au sein des cabinets ou bien confiées à des prestataires spécialisés.

La rémunération : le nerf de la guerre

Le partage des honoraires entre associés est un élément clé pour parvenir à une cohésion. «Pour se développer, les cabinets doivent aligner les intérêts. Le mode de rémunération est important. Il faut raisonner collectif, être capable de transmettre son client à ses associés sans perdre d'argent», témoigne Aubry d'Argenlieu.

Alors que les budgets de direction juridique ont augmenté ces dernières années du fait d'une gestion des risques toujours plus coûteuse, la prévisibilité budgétaire est devenue l'une des priorité des clients. «Les avocats proposent des estimés budgétaires qui ne correspondent jamais à la réalité du coût, déplore Yannick Chalmé. Nous avons besoin de forfait pour plus de visibilité sur le plan comptable.» Les honoraires de résultat sont également appréciés.

Connaissance du client, positionnement du cabinet, stratégie marketing, exploitation des données, modes alternatifs de facturation… Autant de défis que les cabinets doivent relever pour satisfaire des directions juridiques toujours plus exigeantes. ■

Florent Le Quintrec