



CABINETS D'AVOCATS : COMMENT METTRE EN PLACE SON BUSINESS DEVELOPMENT ?

Pour assurer la pérennité de leur activité, les avocats se doivent aujourd'hui d'adopter une stratégie de développement. Les évolutions de la relation-client et les nouvelles technologies ont apporté de grands changements : pour exister, les avocats doivent apprendre à « se vendre ». Le principal objectif est alors de se démarquer de ses concurrents, en démontrant ses compétences et sa valeur ajoutée.

Qu'implique précisément le business development ? Deux experts¹, Céline Bérard-Bondoux, fondatrice d'Activ Think, et Michel Lehrer, associé gérant de Jurimangement et Juricommunication, nous en expliquent les rouages.

Clarisse Andry : Le business development, qu'est-ce que c'est en pratique ?

Céline Bérard-Bondoux : Pour beaucoup d'avocats, le business development est une prise de conscience, à un moment donné, qu'il faut aller chercher de nouveaux clients... Souvent dans l'urgence, parce qu'ils ont identifié un risque de perte de chiffre d'affaires (rachat de société, départ d'un interlocuteur, concurrence active...) sans lien avec la qualité de leurs prestations. Cela passe par un travail personnalisé pour analyser, se démarquer, rassurer, et convaincre.

En pratique, je propose à mes clients de travailler cinq axes qui permettent de définir leur stratégie et leurs objectifs. Il s'agit de développer et de sécuriser son activité, de favoriser le travail de confrères chez ses clients et vice versa (*cross selling*), de gagner de nouveaux clients, d'élargir et dynamiser son réseau de prescripteurs et de communiquer sur les réseaux et y agir pour favoriser l'arrivée naturelle de nouveaux dossiers.

Michel Lehrer : Je pourrais le définir comme le « développement d'affaires », même si c'est plus large que ça. Il a principalement deux aspects : d'une part, la recherche et la prospection de nouveaux secteurs clients, et d'autre part un travail sur la clientèle existante. Quand nous travaillons avec un cabinet, nous réfléchissons toujours à la façon d'optimiser ce qui existe déjà : ça coûte beaucoup moins et c'est beaucoup plus facile, a priori, que d'aller rechercher de nouveaux clients en permanence. Le *cross selling* est un bon moyen d'optimiser la clientèle existante, mais ça reste compliqué, ne serait-ce que communiquer des coordonnées de contact. La notion de « mon client » subsiste, même lorsque les avocats travaillent au sein d'une structure d'exercice libérale.

C.A. : Existe-t-il des spécificités relatives aux avocats qu'il faut prendre en compte ?

Céline Bérard-Bondoux : Non, même s'il faut tenir compte des domaines d'intervention, de la personnalité de chacun, des objectifs et du temps consacré. Apprendre à « se vendre », puisque finalement ce sont eux « le produit », nécessite de prendre confiance en travaillant à se démarquer avec ses propres mots, en appuyant sur sa vraie valeur, pour mettre en place les bonnes actions. Développer est simple dès lors qu'il y a maîtrise de cette approche.

Michel Lehrer : Il faut avant tout prendre en compte le profil du cabinet, selon qu'il travaille avec des particuliers ou des entreprises, donc selon le domaine d'activité et le marché visé. D'ailleurs, nous conseillons parfois à des cabinets de séparer leurs activités en filiales. Il faut mettre en place une réflexion sur les offres, le positionnement, et ensuite la mise en place d'outils différenciés selon les cibles.

C.A. : Toutes les structures, des avocats indépendants aux gros cabinets, sont concernées par le business development ?

Céline Bérard-Bondoux : Oui, tous les avocats doivent prendre conscience de la nécessité de se former à la maîtrise de certaines techniques et approches commerciales pour faciliter leur quotidien et sécuriser leur activité. C'est valable pour les associés comme pour les collaborateurs s'ils ont pour objectif de devenir associé ou de s'installer. Je suis toujours étonnée de constater combien on ignore la force que représente une dynamique de développement au sein des cabinets.

Michel Lehrer : Les avocats se doivent tous d'avoir une démarche pro-active. Le simple relationnel, qui a marché pendant des dizaines d'années, ne suffit plus aujourd'hui. On ne peut plus attendre le client.

C.A. : Pourquoi les avocats ont besoin d'un business development ?

Céline Bérard-Bondoux : Je pense qu'aujourd'hui les avocats sont en danger. On parle « d'uberisation » ce qui oblige à réfléchir à de nouveaux modèles... et de concurrence plus active, celles de confrères mais aussi des experts-comptables, qui grandit sans qu'on le perçoive vraiment y compris en matière de développement à l'international. A ceci s'ajoutent les exigences des clients qui, moins fidèles qu'avant, n'hésitent plus à mettre en concurrence et veulent maîtriser leur budget. Se développer, savoir expliquer et défendre son prix, pour gagner un client ou ne pas en perdre un, est devenu une nécessité. Et apprendre à « créer du lien », encore plus !

Michel Lehrer : C'est incontournable, mais difficile pour certains. Nous intervenons parfois en coaching dans des cabinets dont certains associés sont en retrait en matière de développement d'affaires. On attend d'un associé qu'il soit chef de production,

1 - Tous deux professionnels du conseil, ils proposent aux avocats de les accompagner dans la mise en place de cette tactique de conquête.



manager, gestionnaire, commercial, et tourneur-fraiseur pour produire les pièces.

On peut très bien imaginer d'autres modèles : nous avons notamment connu des cabinets dans lesquels un associé se mettait en avant et était en charge de ramener des clients et des dossiers, tandis que d'autres associés travaillaient sur les dossiers ou se chargeaient de l'encadrement des équipes. Un schéma qui existe dans les sociétés standard.

C.A. : Le bouche-à-oreille n'est-il pas le premier outil du business development ?

Céline Bérard-Bondoux : La recommandation est la source de développement la plus facile. Aussi, mettre en place les bonnes actions pour élargir et dynamiser son réseau de prescripteurs devient rapidement une priorité, dès qu'on en mesure les résultats. Tout comme utiliser les réseaux sociaux à bon escient, sans y passer trop de temps, pour diffuser le bon message et gagner facilement de nouveaux contacts ou dossiers. Tout cela se travaille facilement.

Michel Lehrer : Je pense que ça représente plus de 50% des affaires. Mais aujourd'hui, le bouche-à-oreille se travaille. Avant, le client potentiel allait voir directement le cabinet en disant « on m'a parlé de vous ». Aujourd'hui, il va le googliser, regarder son site Internet, se renseigner. Le bouche-à-oreille vient souvent des réseaux sociaux. Des cabinets nous demandent d'animer leur existence sur les réseaux sociaux, parce qu'ils sentent que ça fait partie aujourd'hui des supports de recherche des jeunes générations. Il faut s'adapter à ses interlocuteurs.

C.A. : Combien coûte la mise en place d'une démarche de business development ?

Céline Bérard-Bondoux : Par expérience, je propose un accompagnement individuel de deux heures par mois par avocat (parfois en binôme pour mieux travailler le cross selling) au prix de 350 euros, au sein des cabinets ou via Skype ou téléphone lorsque mes clients sont en province. J'ai également créé ACTIVDEVcrm, un outil collaboratif sur mesure pour gérer le business development, bien organiser son activité et ses projets, et communiquer en quelques clics sur tous les réseaux sociaux. Cet outil est accessible par abonnement en ligne entre 22 et 28 euros par mois. En terme de business development, le retour sur investissement est rapide car la dynamique, avec et les améliorations qui l'accompagnent, se met très vite en marche.

Michel Lehrer : C'est très variable. Si on se limite à de la communication, c'est-à-dire être présent avec des communiqués de presse et sur Internet, pour un cabinet moyen avec 5 associés, le budget annuel sera entre 20 et 25 000 euros. Tout dépend ensuite de la taille du cabinet. Il faut savoir qu'en matière de *business development* et de communication, la plupart des entreprises, autres que les cabinets d'avocats, y investissent entre 3 et 5% de leur chiffre d'affaires. Les avocats indépendants font avec leur petit budget : je travaille par exemple avec des avocats qui dépensent 500 euros par mois pour leur *business development*, soit 6 000 euros par an. Grâce à ça, ils ont une visibilité.

*Propos recueillis par Clarisse Andry
Rédaction du Village de la Justice*

17 novembre 2016

Paris 7^{ème}

**Vous vous installez prochainement ?
Vous cherchez à développer votre activité ?**

Une soirée, deux thématiques

- ▶ Installation des avocats
- ▶ Business développement du cabinet



Nombre de places limitées
Inscription gratuite au 01 70 71 53 80

