

Le rapprochement de cabinets est une opération aussi fréquente que risquée. Comment réussir le $1+1=3$, cette addition qui résume à elle seule toutes les raisons pour lesquelles deux cabinets décident de lier leurs sorts ?

LE RÔLE DE LA COMMUNICATION

La communication joue un **rôle essentiel** car, tant sur le plan **interne** que sur le plan **externe**, elle va **porter les messages qui sont la raison d'être du rapprochement**.

La communication fera que les associés s'approprient ces messages et que ceux-ci seront portés à la connaissance du marché. Or, les messages essentiels en matière de communication sont ceux qui sauront s'appuyer sur les **quatre points qui sont les clés de la réussite du rapprochement** lui-même.

- Les critères **humains**
- Le projet **d'entreprise**
- La convergence **économique**
- Le partage des **rôles** et la **gouvernance** du nouveau cabinet

LES CRITÈRES HUMAINS

Souvent relégués au second plan des discussions entre associés, **les critères humains** sont cependant **primordiaux**. Pour envisager un rapprochement, les avocats concernés doivent posséder des **valeurs**, une **vision** et une **culture** communes du **métier d'avocat** et de son **exercice en groupe**.

Il leur faut partager une même « **idéologie comportementale** ». La communication cherchera à décrire ces valeurs, à trouver les mots justes, loin des lieux communs.



LE PROJET D'ENTREPRISE

Le rapprochement doit, pour être générateur de valeur ajoutée pour ses associés, être **accompagné d'un projet d'entreprise**. Les clés du projet tiennent en deux mots : « **complémentarité** » et « **consolidation** ».

Les nouveaux associés doivent être complémentaires tant sur le plan de la **technicité** que de leurs **talents individuels**. Plus les associés sont complémentaires, plus ils pourront **se mettre au service de clients communs**.

En matière de communication, l'approche par groupes de pratiques est utile car elle permet de **créer des passerelles** entre des avocats qui jusque-là ne travaillaient pas ensemble.

LA CONVERGENCE ÉCONOMIQUE

Les cabinets qui veulent se rapprocher doivent **faire converger leur fonctionnement économique**.

- Modes de facturation
- taux horaires
- rémunérations des collaborateurs
- rémunération du personnel salarié...

Les clients doivent comprendre que le rapprochement ne leur sera pas préjudiciable et qu'ils continueront à être traités comme avant.

LE PARTAGE DES RÔLES ET LA GOUVERNANCE DU NOUVEAU CABINET

Les associés du nouveau cabinet doivent **gouverner ensemble**. La création de **groupes de travail** ou de **comités** chargés de missions précises et regroupant des avocats des deux cabinets fusionnés sera un élément essentiel de la cohésion de la nouvelle structure. Recrutement, politique de formation, marketing... Certains de ces éléments sont peu ou pas exploités en matière de communication s'agissant de rapprochements. Or, **il n'y a pas que les avocats qui doivent adhérer au projet. Les clients doivent adhérer aussi**. Les clients potentiels doivent également être séduits. Ce **travail de séduction** passe par la **pédagogie** de tous les aspects de l'opération.

A propos de l'auteur :

Dominic Jensen, d.jensen@eliott-markus.com

Consultant spécialisé dans la stratégie et l'organisation des cabinets d'avocats.

Auteur de « Cabinet d'Avocats, création et stratégie, organisation et gestion » aux éditions Dalloz.

Directeur scientifique de Dalloz Avocats, exercer et entreprendre.

Enseignant à l'EFB et directeur stratégie de l'agence Eliott & Markus.

A propos de l'agence :

Eliott&Markus est une agence de conseil marketing et communication dédiée aux cabinets de services professionnels, aux professionnels du conseil et de l'expertise intellectuelle.

Nos métiers sont organisés pour atteindre les objectifs de nos clients : créer et mettre en place la stratégie marketing et communication off et online, gérer la communication et décliner le plan opérationnel, créer les supports de communication opérationnels.

Contact : **Gwénaëlle Henri**, g.henri@eliott-markus.com