

Alors que chaque cabinet a des différences, des caractéristiques propres à faire valoir, c'est le plus souvent une présentation faite de généralités et de lieux communs qui prévaut chez les avocats. Ces discours convenus rendent les cabinets impossibles à distinguer les uns des autres. Or, dans un marché de plus en plus concurrentiel, les avocats commencent à comprendre qu'il ne suffit plus d'être simplement avocat. Il faut être un avocat avec une offre spécifique. C'est l'enjeu du positionnement.

Lorsque nos clients nous sollicitent pour les aider à concevoir et mettre en place une stratégie de communication, une première question se pose systématiquement : où en est leur réflexion sur le positionnement de leur cabinet ? En effet, comment communiquer efficacement si le positionnement du cabinet manque de clarté ?

...Et nous partons de loin ! Pensant se décrire utilement, un cabinet parisien se présente : « Nous accompagnons nos clients dans une approche partenariale facilitée par une véritable connaissance de l'entreprise. Dans notre cabinet, chaque avocat est le partenaire privilégié de l'entreprise qu'il conseille dans toutes les étapes d'opérations traditionnelles, complexes et ou innovantes ». Une telle présentation aurait pu émaner de plusieurs milliers de cabinets. Comme cette description en témoigne, à première vue, rien ne ressemble plus à un cabinet d'avocats qu'un autre cabinet d'avocats. Il faut donc chasser les lieux communs et les généralités pour se concentrer sur ces détails, ces nuances qui font la différence.

## **QUELS SONT LES ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE POUR DÉFINIR SON POSITIONNEMENT ?**

Le positionnement n'est pas simplement l'affichage de certaines compétences. C'est un choix des services proposés et des clients auxquels ces services s'adressent. Le positionnement ne se limite pas à des domaines juridiques mais peut aussi porter sur des secteurs économiques, des prestations précises ou des zones géographiques. Le positionnement est avant tout dicté par l'offre et la demande. Un cabinet d'avocats a besoin de trouver en face de son offre les clients auxquels il aspire.

Lorsque nous aidons les cabinets dans cette démarche, nous tenons compte :

- De la réalité / des capacités présentes du cabinet ;
- Des aspirations des associés ;
- Des perspectives économiques ;
- De la concurrence ;
- Des attentes des clients.

## **COMMENT CHOISIR SON POSITIONNEMENT**

Le choix d'un positionnement passe d'abord par la concertation entre les associés du cabinet. Le défi est d'obtenir une adhésion à un positionnement qui, par définition, va plaire davantage à certains qu'à d'autres. Le danger de chercher à plaire à tout le monde aboutit à un dénominateur commun qui risque de ne plus être distinctif. Or, notre expérience nous montre que les choix clairs et assumés sont toujours à l'avantage du cabinet tout entier, même si ceux-ci peuvent, à première vue, sembler moins avantageux pour quelques associés.

Le positionnement n'est pas une photographie du cabinet tel qu'il existe aujourd'hui. C'est aussi un projet sur la durée. L'annonce d'un projet peut constituer un élément essentiel du positionnement d'un cabinet.

Lorsque le cabinet commence à avoir une idée de son positionnement, celui-ci doit ensuite être validé par une analyse du marché. Le positionnement s'inscrit-il dans un secteur porteur ? Est-il soumis à des variations cycliques importantes ? Comment certaines des activités du cabinet peuvent-elles compenser les aléas conjoncturels ? Une connaissance approfondie du marché est indispensable pour répondre à ces questions.

Le cabinet doit ensuite observer la concurrence et s'inspirer de ce qui fonctionne bien ailleurs, comme il doit éviter de reproduire les erreurs de ses concurrents. Enfin, il faudra s'assurer que le positionnement choisi correspond bien à une attente et un besoin des clients et que ce besoin peut lui être fourni par le cabinet dans les conditions espérées par le client.

## LE POSITIONNEMENT COMME SOCLE DE LA COMMUNICATION ET DU DÉVELOPPEMENT DU CABINET

Le positionnement est le socle de la démarche du cabinet en matière de communication et de développement. Première déclinaison du positionnement, les messages et discours qui en découlent vont permettre au cabinet de s'affirmer. Les avocats du cabinet sauront non seulement se présenter mais surtout, ils parleront d'une même voix...ce qui est rarement le cas pour les avocats de cabinets qui ne se sont pas prêtés à cet exercice.

Le positionnement du cabinet permettra de choisir les initiatives à mettre en œuvre sur le plan de la communication, de cibler les contacts et clients potentiels. Les investissements du cabinet en matière de visibilité seront d'autant plus efficaces. Les journalistes solliciteront le cabinet concernant son domaine d'expertise. Disposant d'une boussole et ne navigant plus à vue, le cabinet ira beaucoup plus loin.

---

A propos de l'auteur :

**Dominic Jensen**, [d.jensen@eliott-markus.com](mailto: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.