

Est-ce que la firme globale existe ? Le cabinet d'avocats international est à la fois une entreprise qui accompagne ses clients internationaux dans le monde entier et une constellation d'entreprises locales majoritairement animées par des avocats locaux.

Selon les cas, le curseur penche d'un côté ou de l'autre mais **la réalité du global demeure très locale**.

LE NATIONAL PRIME

La pratique du droit reste une pratique nationale avec ses **lois**, ses **usages**, ses **spécificités** professionnelles et déontologiques. Sur le plan de la communication, les cabinets rencontrent des difficultés pour déterminer ce qui relève de la politique globale et ce qui doit être laissé à l'initiative locale. L'adaptation culturelle et même commerciale d'un discours ou d'un positionnement peut s'avérer difficile lorsque le marché de la « maison-mère » n'a aucun rapport avec celui de la « filiale ».

LA COMMUNICATION DES CABINETS D'AVOCATS

De son côté, la communication des cabinets d'avocats se professionnalise. Les agences qui les accompagnent doivent relever le défi de l'**équilibre subtil** entre le global et le local. La qualité des correspondants locaux ou un réseau d'agences locales répondra en partie à la demande mais la différence se fera dans l'intelligence des arbitrages, faits par le cabinet avec l'aide de ses prestataires, entre ce qui relève du local et ce qui doit continuer à relever du global.

L'INDISPENSABLE EXPERTISE LOCALE

Rapidement, cette « intelligence » en matière de communication devra se doubler d'une **connaissance locale du métier d'avocat et de ses marchés**. En effet, les messages du cabinet doivent se traduire de manière audible pour ce marché.

Le développement du cabinet doit se faire selon une **stratégie globale** dans laquelle les **spécificités locales** doivent trouver leur place. Pour la communication et le développement, c'est un délicat travail de transposition qui s'impose. Dans un marché où tous les acteurs globaux sont anglais ou américains, il est intéressant de noter la confiance que les firmes globales sont prêtes à accorder aux communicants locaux. C'est le signe que derrière la vitrine globale, **la légitimité dans le tissu local reste essentielle**.

Dans la pratique, un cabinet qui se développe à l'international devra chercher à définir trois ou quatre grandes thématiques qui l'aideront à construire son identité sur tous les territoires où il a décidé de s'étendre. Dans un second temps, il s'agira de relever le défi du succès local sans perdre la cohérence avec les grands axes qui ont été définis globalement. Ceci est souvent compliqué par le fait que la croissance se fait à coup de rapprochements et de fusions avec des cabinets dont l'histoire et l'activité peuvent être très différents. De nouveaux associés sont courtisés pour leur chiffre d'affaires même si leur activité n'est pas stratégique pour la globalité du cabinet. L'ensemble de ces facteurs rend l'exercice de communication difficile... mais pas impossible.

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