



has sharpened its marketing focus to emphasize its core characteristics: its global reach, high quality and industry focus, all essential to becoming a trusted adviser to firms and business.

But it takes branding one step further: the firm strives to inculcate organizational behaviors that reinforce the brand, says chief marketing officer Jolene Overbeck. For example, building a client-centered business means having internal processes to ensure every member of the firm is focused on the client and their needs, she says. It's about building a sense of dedication to the client's success; in effect sublimating ego and redirecting the drive for achievement to the greater good of the client. Learning to work as part of a team is vital.

Connecting emotionally and personally with the client is an "under-appreciated" part of branding, Overbeck suggests. The firm works with young lawyers to help them understand different personality types and communications styles "so they can more easily connect on that level of the brand experience." Linking the

Le pouvoir de la marque

Pour prendre une plus grande part du marché, ne négligez pas votre marque de commerce.

Ken Grady est conscient du pouvoir des marques. Pas étonnant puisqu'il est avocat-conseil général pour l'entreprise qui conçoit les Hush Puppies — l'une des sociétés du groupe Wolverine World Wide — dont la devise est : « Encore une raison de se reposer ».

Mais lors d'une conférence à la Faculté de droit de Georgetown à Washington, il a reproché aux cabinets juridiques d'être incapables d'exprimer ce qui les démarque.

Contrairement aux détaillants comme Wolverine, qui ont l'habitude de vanter leur produit en marquant les esprits d'une petite phrase-choc ou d'une image percutante, les cabinets juridiques ont longtemps hésité à gérer leur marque avec la même dextérité. Or, dans le marché des services juridiques actuel où la concurrence est nettement plus féroce, un cabinet juridique n'a plus le choix que de mettre en relief son avantage concurrentiel.

Selon l'associé chez Catalyst Consulting

Richard Stock, l'enjeu pour les cabinets est d'acquérir une plus grande part d'un marché saturé où les avocats talentueux se battent pour dénicher du travail de haut de gamme. Pour y arriver, ces cabinets peuvent soit adopter une stratégie de croissance par fusion, soit se concentrer sur leur marque de commerce.

Plus facile à dire qu'à faire. Même si une marque solide constitue un enjeu stratégique de premier, plusieurs ne communiquent pas leur message efficacement, déplore M^e Grady.

Créer une marque

La condition préalable à une marque efficace est un bon produit [ou service], selon le président de Wechsler Ross & Partners, Dan Ross. Les cabinets juridiques qui veulent faire affaire avec un conseiller d'entreprise doivent se démarquer avec une marque clairement formulée qui reflète leurs compétences.

Dan Ross recommande aux cabinets juridiques de se doter d'une marque forte, puis de la rattacher aux besoins des clients. La marque doit être axée sur leur expertise et leurs connaissances de l'industrie. En outre, ils doivent démontrer leur capacité à fournir des conseils stratégiques.

Il est aussi important que les cabinets juridiques comprennent les besoins de leur client, en plus de leurs marques, produits et services. Sans oublier de se familiariser avec l'industrie, ses enjeux et le processus décisionnel relatif à la clientèle.

Soyez axé sur le client

Hogan Lovells est un cabinet établi dans 41 pays. La firme a adopté stratégie de marketing orientée sur sa portée mondiale, un service de haute qualité et une focalisation sur l'industrie, des caractéristiques essentielles pour devenir un conseiller de confiance pour les clients.

brand with behavior must be ingrained in the law firm culture, starting with summer associates and should continue throughout their career at the firm, she adds.

Competing on the basis of price is conspicuously absent from the firm's marketing strategy. That's consistent with data that puts price near the bottom of the list of selection criteria when major clients hire firms. "Firms are mistaken to compete on cost," Grady says, adding that developing the relationship is key. "If we can accomplish the other things, we're going to agree on price."

Consider the results of the *sharplegal* study, an annual global survey of more than 2,000 law firm clients by Acritas, a U.S. marketing research firm. The survey looks at key stages in the life cycle of the client-firm relationship: awareness, favorable perception, selection for the first time, loyal client and advocate who recommends a firm to their peers. It found that more than half the time, decisions to hire firms are based on practice and

geographic expertise and that expertise and service are the key factors in retaining relationships.



Reputational awareness in the market is driven by contact and built by networking, Acritas CEO Lisa Hart told the conference. Firms gain a favorable perception based on their specialist expertise rather than the general quality of lawyers. Expertise, followed by service, creates loyal clients, but service is the most important factor that will prompt a client to recommend a firm.

Ultimately, however, it's about selling capabilities.

"Brand is just packaging," Stock says. "Corporate counsel want to know: 'Can you do this for me? Can you solve this problem for me?'" [Law firms] have to communicate to busy, busy peo-

ple that they can do this, they're willing to do this and they can do it cost-effectively." ■

Beverley Spencer is executive editor of CCCA Magazine.

Les initiatives d'Hogan Lovells ne s'arrêtent pas là : le cabinet inculque des attitudes organisationnelles qui renforcent sa marque, fait remarquer la responsable des communications Jolene Overbeck. On s'assure que chaque membre du cabinet est voué au succès du client et ceux-ci doivent apprendre à travailler comme s'ils faisaient partie de son équipe. Avoir une connexion personnelle avec le client est un aspect sous-estimé à ne pas négliger, indique Overbeck. C'est pourquoi Hogan Lovells travaille avec de jeunes avocats pour les aider à comprendre différents types de personnalité et de communication de manière à faciliter la relation avec le client. Relier la marque aux comportements doit faire partie intégrante de la culture organisationnelle du cabinet.

Étonnamment, l'élément qui est absent de la stratégie de branding du cabinet est le prix des services. Ken Grady signale que la compétition entre cabinets fondée sur le prix importe moins que leurs relations avec leurs clients.

La vente et le service, deux incontournables

L'étude annuelle *sharplegal* menée auprès de plus de 2000 cabinets juridiques par la firme de recherche en marketing américaine Acritas traite du cycle de vie de la relation entre le client et le cabinet. Selon elle, l'expertise et le service constituent des facteurs clés pour maintenir une relation avec le client. Le chef de la direction

Lisa Hart indique que la prise de con-

science de sa réputation en tant qu'organisation repose sur les contacts grâce au réseautage. La perception positive des cabinets juridiques est fondée sur l'expertise des avocats, le service et la fidélisation des clients. Lisa Hart estime que le service demeure le facteur le plus important pour qu'un client recommande un cabinet.

La marque est importante, certes, mais il faut aussi savoir se vendre, répondre aux besoins du client, trouver des solutions à ses problèmes. En somme, il s'agit pour les avocats de communiquer avec des clients très occupés, de les assurer de leur capacité et de leur volonté à leur être utile, et ce, à un prix avantageux. ■

~Yasmina El Jamaï