



Développer l'actif client

Par Olivier Chaduteau et Jérôme Rusak,
Associés au sein du cabinet Day One

« **Back to client!** » tel devrait être le cri de guerre de tous les cabinets de services professionnels. Alors qu'aujourd'hui les actifs financiers fondent comme neige au soleil au sein des grandes entreprises ou des institutions financières et compagnies d'assurance, l'actif client va devenir avec l'actif humain (que nous ne traiterons pas ici) de plus en plus l'actif de référence, davantage synonyme « d'économie réelle plutôt que virtuelle » et sur lequel toute entreprise se doit de construire sa croissance.

Après toutes ces années de grands boums, voire de bulles, et de croissance à deux chiffres ininterrompues pour certains cabinets, force est de constater que la dure loi des grands cycles économiques se démontre encore aujourd'hui. Seulement, le petit « hic » c'est qu'en temps de croissance, les cabinets ont tendance à se tourner vers l'interne pour optimiser leur « outil de production » (recrutements élevés d'équipes, développement important de fonctions internes – marketing, communication – knowledge – informatique – augmentation du nombre d'associés, diversification parfois sur tous les marchés et pour toutes les offres...) plutôt qu'écouter le marché et leurs clients. Aujourd'hui, pour que ce petit « hic » ne devienne pas une grande « claque », il va falloir faire l'exercice inverse et retourner vers l'essentiel, à savoir le client, sa satisfaction et ses besoins, eux aussi cycliques et changeants.

Si la volonté, et l'image très positive en interne, de conquête clients ont souvent primé sur la recherche de fidélisation clients, force est de constater que la tendance actuelle des cabinets, « la crise aidant », ramène sur la voie de la sagesse managériale. Les cabinets performants ont depuis longtemps compris, qu'in fine, avec la compétition accrue entre cabinets, la surenchère des actions de relations publiques, la guerre des prix, la cruauté de certains panels et, plus récemment, l'état de l'économie, il était plus pertinent mais aussi plus rentable et plus logique de se focaliser sur sa base de clientèle et de favoriser la fidélisation des « bons clients » plutôt que la conquête, puisqu'il est coutume de constater que la conquête d'un nouveau client coûte cinq fois plus cher que la fidélisation d'un client existant. La question du « comment » se pose alors.

« L'importance accordée aux clients dans la valorisation du cabinet est symptomatique de la prise de conscience de plus en plus forte de l'actif client par les cabinets de services professionnels les plus performants »

Dans une étude réalisée par Day One en 2007 sur l'ouverture du capital des cabinets d'avocats aux non-avocats, nous observons que la « satisfaction clients »

et le « chiffre d'affaires récurrent » étaient apparus comme les deux principaux critères de valorisation d'un cabinet. Ceci s'explique aisément : plus le client est satisfait, plus il a tendance à continuer à travailler avec le cabinet, d'où la récurrence du chiffre d'affaires. L'importance accordée aux clients dans la valorisation du cabinet est symptomatique de la prise de conscience de plus en plus forte de l'actif client par les cabinets de services professionnels les plus performants. Nous le constatons depuis 3 ou

4 ans avec la mise en place dans certains cabinets d'études de satisfaction, d'analyse de portefeuille clients ou encore d'organisation par comptes clés, qui visent à écouter les clients et à améliorer la qualité d'un service toujours plus personnalisé.

Ainsi, notre expérience des cabinets de services professionnels nous a permis de constater que le développement de l'actif client doit se dérouler en 3 étapes incontournables : l'analyse clients, la stratégie clients et l'organisation par comptes clés.

L'ANALYSE CLIENTS

Avant toute élaboration de stratégie de développement clients, une analyse clients approfondie, mais pragmatique, doit être réalisée afin de regarder véritablement comment se situe le cabinet en termes de rentabilité, niveau de *cross-selling*, taux de pénétration d'un compte ou d'un secteur d'une part, et de satisfaction, d'image, de facteurs différenciants perçus par ses propres clients et par le marché cible d'autre part. Pour ce faire, deux analyses doivent avoir lieu simultanément.

L'analyse du portefeuille clients

En premier lieu, l'analyse du portefeuille clients permet d'identifier les 20% de clients qui idéalement représentent 80% du chiffre d'affaires du cabinet (loi de Pareto) mais aussi le niveau de récurrence des clients, la capacité du cabinet à générer des honoraires de plus en plus élevés avec un même client (à travers la croissance du chiffre d'affaires ou de la rentabilité par client par exemple), le *cross-selling* réel au sein du cabinet, la part de clients nouveaux dans le chiffre d'affaires total du cabinet par rapport aux clients « anciens », l'origine des nouveaux clients (pure conquête, prescription externe, *cross-selling*...), la typologie des clients anciens... Correctement menée, cette analyse permet de mesurer le niveau de performance du cabinet dans sa gestion de l'actif client, à condition bien entendu de réaliser cette analyse au regard des spécificités de l'expertise et du contexte concurrentiel et économique du secteur. Faire 10% de

croissance sur un marché qui en fait 30% apporte une analyse toute autre par rapport à cette même croissance de 10% sur un marché qui en fait 5% ! De plus, certaines missions sont « *one-shot* » et sans réelle récurrence... L'analyse du portefeuille clients permet également d'identifier les « clients clefs » à ne pas perdre (analyse encore plus essentielle aujourd'hui en ces temps de crise et de forte turbulence) ou encore de contrer le risque d'être progressivement marginalisé par certains clients qui confient de moins en moins de missions au cabinet.

Enfin et surtout, cette analyse permet d'identifier la rentabilité réelle de chaque dossier et de se positionner sur la pertinence de continuer à travailler avec certains des clients. Cette démarche ne peut être menée que conjointement avec le contrôle de gestion sur la réalité chiffrée de chacun des comptes et un lien avec la stratégie, les activités et les métiers du cabinet devra être réalisé. Une revue à la fois quantitative (chiffre d'affaires, profits...) et qualitative (historique, âge des interlocuteurs, état de la relation...) est dès lors très utile.

La satisfaction clients

La seconde analyse devra être réalisée directement auprès des clients afin de mesurer leur niveau de satisfaction ou d'insatisfaction par rapport aux prestations et services du cabinet d'un point de vue général ou sur des critères particuliers. En effet, et, truisme évident, un client non satisfait ne sera pas des plus aptes à confier un dossier supplémentaire à son cabinet ou à le recommander ! Pourtant, rares encore sont les cabinets en France à avoir mis en place un réel processus d'écoute et d'analyse de la satisfaction clients.

« L'étude de satisfaction clients n'aura de valeur que si elle est réellement suivie d'actions correctives sous peine de produire l'effet inverse sur la relation clients »

Si les associés sont souvent un bon vecteur de collecte de cette information terrain, trop souvent chacun garde un peu pour lui ou elle

seul(e) les commentaires d'un client qui pourraient être des plus utiles pour l'ensemble du cabinet. De plus, nonobstant cette connaissance empirique de la perception d'un client, une mesure périodique et objective fait le plus souvent remonter des commentaires qui souvent

surprennent ou enrichissent l'associé responsable du dit client.

Car l'étude de la satisfaction des clients présente notamment deux avantages. D'une part, elle constitue une source d'information à la fois sur la concurrence, sur le cabinet et sur les opportunités de missions avec les clients. D'autre part, elle renforce la relation clients car ils se sentent valorisés par la démarche. Pouvoir exprimer leur satisfaction ou insatisfaction constitue une attente des clients qui souhaitent continuer à travailler avec le cabinet. L'occasion doit donc leur être donnée ! Le renforcement de la relation et de l'*intuitu personae* avec le client crée ainsi un véritable avantage concurrentiel. Toutefois, l'étude de satisfaction clients n'aura de valeur que si elle est réellement suivie d'actions correctives sous peine de produire l'effet inverse sur la relation clients. Or, cette étape de suivi est souvent inexistante dans nombre de cabinets. Par delà, l'étude sur leur satisfaction permet également de générer des contacts avec les clients et permet de les « éduquer » sur ce que fait le cabinet. Le client, bien souvent est loin de connaître l'ensemble des compétences du cabinet avec lequel il travaille. Or le client est le meilleur prescripteur du cabinet !

« Dans la crise actuelle, l'effondrement ou la disparition de grandes entreprises ou institutions financières sont autant de clients perdus pour certains cabinets que d'opportunités pour d'autres ! »

LA STRATEGIE CLIENTS

Alignement et focalisation

Chacun aura compris qu'une réelle et efficace stratégie ne peut faire l'impasse sur le choix du positionnement, la segmentation, le ciblage et la stratégie clients. Les cabinets définissent trop souvent leurs axes stratégiques uniquement par l'énumération des domaines techniques qu'ils souhaitent conserver, développer ou acquérir et ils oublient fréquemment non seulement le type et la taille des marchés (TPE, PME, multinationales, cotées, non cotées...) ou des secteurs d'activité qu'ils souhaitent cibler en priorité, mais aussi, et presque surtout, le niveau d'interlocuteurs qu'ils doivent développer. Et très vite, on verra que pour la même entreprise, il peut y avoir plusieurs clients et interlocuteurs, ce qui d'ailleurs peut aussi rendre très difficile les stratégies de *cross-selling*. Or, la vraie définition d'un positionnement stratégique

passé bien par les éléments de compétences mais aussi par ces éléments de marché, sans oublier les aspects primordiaux de différenciation concurrentielle que nous ne traiterons pas ici.

Aussi, même si un cabinet peut « accepter » de traiter des dossiers pour des clients qui ne relèvent pas directement de sa stratégie de développement (stratégie dite de *pull*), il est indispensable que sa stratégie marketing, sa communication et surtout son *business development* soient parfaitement focalisés et alignés avec les lignes directrices du cabinet (stratégie dite de *push*). La focalisation, la répétition des mêmes messages auprès des mêmes cibles, le développement d'une image et d'une notoriété, la mise en place d'un réseau de prescripteurs adéquats, l'affichage haut et fort d'un positionnement cohérent sont autant d'éléments indispensables pour assurer la croissance du cabinet.

La gestion du risque clients

Dans un environnement complexe et réglementé, la gestion des risques est devenue un facteur clef de réussite de toute entreprise. Dans les cabinets de services professionnels, la gestion du risque c'est d'abord la gestion de la relation client et les problèmes de conflits d'intérêts mais aussi de risque et de pérennité client en tant que tel (la crise nous apporte ici son lot avec l'effondrement et la disparition de grands noms qui sont autant de clients perdus pour certains cabinets que d'opportunités pour d'autres !) et de leurs impacts sur les revenus et l'image du cabinet. Or, aujourd'hui, peu de cabinets de services professionnels gèrent la totalité de leurs risques clients avec un programme de gestion coordonné et centralisé. Au contraire, ce rôle est dévolu au *partner client* ou à un associé sur la mission qui n'a pas, par définition, le recul nécessaire à ce type d'analyse.

L'ORGANISATION PAR COMPTES CLEFS

Qui dit stratégie clients dit priorités des axes de développement et allocation des ressources vers des cibles et objectifs parfaitement connus et identifiés par l'ensemble du cabinet. Une fois encore,

l'alignement des actions mises en place avec la stratégie décidée est un facteur, non seulement structurant, mais indispensable au développement d'une croissance durable.

Une liste précise des cibles et clients prioritaires devra être établie et un processus de développement de ces comptes clés mis en place. Dès lors, l'ensemble du cabinet, notamment associés, collaborateurs et autres productifs, et les équipes marketing et *business development*, devra être tourné vers l'écoute et le service de ces clients. Si la marque d'un cabinet a toute son importance, l'*intuitu personae* développé est capital.

Le développement d'un relationnel client efficace passera obligatoirement par cette focalisation et surtout par le degré d'intensité et d'efforts qui seront fournis dans la même direction. Un audit d'alignement des actions de développement au sens large vis-à-vis de la stratégie souhaitée est indispensable pour s'assurer d'un retour sur investissement optimum, tant en termes de rentabilité que de marque.

Relations clients et transversalité

N'oublions pas un point important : pour un cabinet, une entreprise est un client. Pour le client, le cabinet est parfois un cabinet, parmi tant d'autres, avec lequel il travaille. Ce qui instaure un rapport de force différent. Le client veut, au-delà d'une expertise pointue et d'une qualité technique absolue, conditions sine qua non mais non suffisantes, une ultra disponibilité et une très grande personnalisation. Dès lors, la fonction même d'associé au sein des cabinets de services professionnels se doit d'évoluer de « technicien » à « manager de la relation-client ». Pour répondre à ce défi, l'associé doit 1) connaître et comprendre, au-delà de la sienne, les autres offres du

cabinet et 2) connaître parfaitement le métier, le secteur, les enjeux et l'environnement de son client pour pouvoir comprendre et anticiper les besoins et personnaliser des solutions concrètes et opérationnelles pour le client. C'est alors, et alors seulement que l'on pourra parler réellement de valeur ajoutée. Ainsi fait, le cabinet sera capable de se différencier en proposant à ses clients, dans le cadre d'une organisation clients structurée et disciplinée, des solutions opérationnelles et personnalisées qui relèvent souvent d'un mix d'offres transverses du cabinet et non pas, en ayant chaque associé qui propose sa propre et unique compétence à son client.

« La fonction d'associé se doit d'évoluer de "technicien" à "manager de la relation client" »

Les associés pourront alors établir un plan de

développement personnalisé, respectueux de la stratégie globale bien évidemment, mais aussi voir comment acquérir les compétences autres que techniques (relationnel, communication, négociation, développement...) afin qu'il ou elle devienne « le professionnel le plus recherché par les clients » en ce moment, c'est-à-dire, un professionnel très spécialisé techniquement, mais généraliste dans la relation clients, parfaitement au fait du métier et des enjeux « business » de son client et capable, en tant qu'interlocuteur privilégié du client, de faire intervenir d'autres professionnels de son cabinet si les besoins s'en font sentir. N'est-ce pas, après tout, le principe même de la partnership ?

(*) Day One est un cabinet de conseil en stratégie et développement dédié aux cabinets de services professionnels (avocats, auditeurs, banquiers d'affaires, consultants, experts-comptables, investisseurs en capital, notaires...).

Nous avons un bureau à Paris, France (www.dayone.fr) et un bureau à New York, USA (www.dayoneinternational.com).