

Les études clients : avantages et inconvénients

On ne le cachera pas plus longtemps, au risque d'en vexer certains : les avocats sont connus pour avoir un ego et une confiance en eux fort développés. Ils sont pourtant de plus en plus nombreux à accepter de se remettre en cause en diligentant des études de satisfaction des clients. Aux Etats-Unis, une telle étude est un outil de pilotage du cabinet largement utilisé depuis déjà de nombreuses années. En France, cette démarche a été initiée plus récemment. Jérôme Rusak, associé de Day One, vient de publier un ouvrage¹ sur ces nouvelles pratiques.

« Nos associés connaissent très bien le marché : ils connaissent les clients mieux que quiconque. Ils parlent et travaillent avec eux régulièrement et, naturellement, ils agissent en fonction de ce savoir. Que pourrait nous apporter cette étude ? »

« Nous n'avons pas besoin de passer plus de temps sur nos clients ; c'est sur nos non-clients que nous devrions nous focaliser. Nous voudrions savoir pourquoi ils ne font pas appel à nous. »

« L'étude des clients n'est pas une priorité donc nous ne pouvons pas la justifier. Notre problème principal est de gérer nos dépenses et frais de fonctionnement (dont le marketing) de manière à pouvoir garder le contrôle sur nos coûts et délivrer le PPP en ligne avec les attentes des associés. »

Autant de témoignages d'avocats réfractaires choisis par Jérôme Rusak dans son ouvrage « Etudes de marché et développement clients, comment les cabinets de services professionnels utilisent les études pour se développer ».

Dans un marché devenu ultra-compétitif, la satisfaction du client est pourtant le nerf de la guerre. Or, un client peut être satisfait de la performance technique d'un associé, mais désapprouver la relation globale avec le cabinet. Option Droit & Affaires est bien placé pour le savoir. Durant l'enquête effectuée par la rédaction pour l'établissement des classements des cabinets d'avocats, les problématiques de facturation, de disponibilité des équipes, de niveau de compétences entre les départements sont les critiques le plus souvent émises par les clients. Et les avocats sont souvent à mille lieues de se douter de cette insatisfaction du client, puisque par principe ils ont fourni eux-mêmes le contact au journaliste. Mais pour la grande majorité des cabinets, une enquête de satisfaction des clients ne serait pas inutile. Le livre rappelle fort à propos qu'un client satisfait le fait savoir à quatre ou six personnes, tandis qu'un client insatisfait en parle en moyenne à dix ou vingt personnes.

Une étude pour faire quoi ?

Ces études ont pour objet d'interroger les clients ou le marché sur leur niveau de satisfaction, sur l'image du cabinet, sur les axes d'améliorations ou même sur leurs propres attentes. Interroger les clients et les non-clients permet également de les éduquer sur les prestations proposées par le cabinet. Il s'agira par exemple de leur demander s'ils connaissent le service en droit public des affaires du cabinet, et de leur demander s'ils seraient prêts à y avoir recours. Le cabinet gagnerait alors de l'argent, car « il coûte cinq fois moins cher de générer des revenus supplémentaires des clients existants que de conquérir de nouveaux clients », souligne Jérôme Rusak dans son ouvrage.

« Une étude réalisée par un cabinet de services professionnels auprès

de clients ou de non-clients n'apporte pas que des mauvaises nouvelles, insiste l'auteur. Bien au contraire, une étude est souvent porteuse de nombreux messages positifs. Quant aux messages négatifs, que les cabinets de services professionnels soient rassurés : le simple fait que leurs clients en fassent part démontrent leur volonté de poursuivre la relation avec eux. » Ce dernier précisant néanmoins « ... à condition qu'il soit tenu compte de ce qui a été dit. »

L'étude doit en effet constituer un point de départ, et non une finalité. Une fois qu'elle est réalisée, il est important de l'exploiter au mieux pour améliorer son positionnement, renforcer la relation clients, optimiser le capital humain et l'organisation, favoriser le partage du savoir-faire et de l'innovation, valider les opportunités de développement du cabinet. L'étude est un excellent outil d'analyse du marché et permet de positionner le cabinet dans son univers concurrentiel et d'identifier les opportunités de développement (compétences à acquérir, offre à développer, partenariats à nouer, etc.). Kurt Salmon, cabinet de conseil en stratégie et management, réalise par exemple une étude tous les six mois pour initier des projets de développement ou d'amélioration de la performance en interne. « Ces enquêtes aident à faire évoluer, lancer, tester une offre », témoigne Jérôme Rusak. Enfin, ces études constituent un outil intéressant pour favoriser les évolutions organisationnelles et stratégiques du cabinet. Bref, un grand nombre d'atouts pour un seul prérequis à ne pas négliger : l'acceptation de la remise en question. ■

Ondine Delaunay

1. « Etudes de marché et développement clients, comment les cabinets de services professionnels utilisent les études pour se développer », Jérôme Rusak, éditions EMS, 2014 (18 €).

Quelques retours de clients (source Day One)

« Je n'ai jamais fait appel à ce cabinet sur d'autres prestations parce que je ne savais pas qu'ils proposaient toutes ces autres prestations ! »

« Si le cabinet pouvait limiter le nombre de consultants qui travaillent sur le dossier, ce serait bien, ne serait-ce que pour une question d'homogénéité de la qualité. »

« J'attends de mes conseils qu'ils reviennent vers moi le lendemain. »

« Ce que j'apprécie c'est : 1 associé et 1 collaborateur principal par dossier. »

« La première raison pour laquelle nous avons mis fin à notre collaboration avec nos conseils externes, c'est parce qu'ils ne nous tenaient pas au courant de l'évolution de la facturation. »

« J'ai vu l'associé quand on a signé la mission. Puis je ne l'ai plus revu. »