

L'œil sur

Propos recueillis par LAURENCE GARNERIE

« Une étude raconte l'histoire du cabinet »

Auteur d'un ouvrage consacré aux « *Études de marché et développement clients* » (Éditions EMS), Jérôme Rusak, associé au sein du cabinet de conseil en stratégie DayOne, revient sur les spécificités auxquelles ces outils marketing doivent répondre pour être utiles aux avocats.



Quels types de cabinets ont fréquemment recours aux études de marché (clients, positionnement, satisfaction) ?

Jérôme Rusak : Nous réalisons des études tous les ans pour plusieurs cabinets français ou internationaux, allant de la grosse structure à des cabinets de 20 / 30 personnes, en passant par des cabinets qui sont à la limite de cet effectif mais en pleine réflexion sur leur modèle. S'ils veulent obtenir une forte croissance, ils doivent mener une véritable réflexion stratégique sur le portefeuille client, le positionnement, l'évolution du marché et la concurrence

Que recherchent-ils en se lançant dans cette démarche ?

J. R. : S'il s'agit d'études de satisfaction, les cabinets peuvent avoir des motivations externes ou internes. Le contexte peut être très différent d'un cabinet à l'autre : soit ils veulent faire évoluer leur modèle car le cabinet s'est développé et il faut le structurer, ce qu'on appelle « *la crise de maturité* » ou le passage à l'âge adulte ; soit une équipe est partie et se pose la question du repositionnement du cabinet sur le marché ; soit il y a un contexte de croissance externe comme une fusion ; soit le cabinet souhaite identifier de nouvelles opportunités de croissance, à l'international par exemple. Se demander si le client est satisfait ou non n'est pas suffisant. La véritable question consiste à savoir ce que l'on va faire des résultats.

Quid des motivations internes au cabinet ?

J. R. : Au-delà d'une évidente source d'informations sur le cabinet ou même sur les concurrents, ou d'un outil de renforcement de la relation client, l'étude peut relever d'une approche managériale pour mener des changements dans le cabinet. À titre d'exemple, en pleine réflexion sur la génération Y, elle peut permettre de réfléchir à la façon de faire converger les attentes générationnelles d'équilibre de vie privée / vie professionnelle avec celles des clients qui veulent des avocats ultra disponibles.

L'étude devient alors un outil puissant pour faire passer un message et faire évoluer les mentalités, les comportements et la culture.

Certaines études peuvent également faire office d'outils de communication externe...

J. R. : Oui. Les études sont un outil multi-usage. Outre les études de satisfaction, les études de marché peuvent aussi aider au positionnement du cabinet. Arsene Taxand et le Medef, par exemple, ont lancé récemment une étude sur la perception des contrôles fiscaux qui permet au cabinet, spécialisé en fiscal, de renforcer sa visibilité et son positionnement auprès des grandes entreprises. La structure peut ensuite utiliser l'étude comme un outil de communication externe (presse, événement, business development...). Vis-à-vis des clients et des prospects, cela permet de mettre en avant une pratique en s'appuyant sur du contenu et en démontrant son savoir-faire et sa pertinence plutôt que sur une démarche purement commerciale, avec laquelle nombre d'avocats ne sont pas forcément à l'aise.

Pour revenir aux études de satisfaction, quels sont les freins internes à leur mise en place ?

J. R. : Les clients sont très contents qu'on leur demande leur avis mais certains avocats partent du principe qu'ils connaissent leurs clients mieux que personne et que ça ne leur apportera rien. Il faut donc intégrer ces profils dès le départ de la réflexion. Pour garantir l'appropriation des résultats, il faut s'assurer d'une adhésion forte et identifier les associés qui peuvent détruire la dynamique.

L'étude de satisfaction a souvent pour but de mettre en avant des éléments différenciant. Mais pour un cabinet full-services, cela peut être difficile de se démarquer de ses concurrents...

J. R. : C'est pour cela qu'il faut interroger le marché. L'étude raconte une histoire, l'histoire du cabinet, ce qui nécessite d'avoir une vision globale, et de ne pas

interroger que des clients amis. D'où l'importance de la représentativité de l'échantillon interrogé pour pouvoir extrapoler les résultats.

Les avocats acceptent-ils volontiers les changements induits par les résultats d'une étude ?

J. R. : Ceux qui initient cette démarche, qu'ils soient managing partner ou associés, sont déjà ouverts à la remise en question. L'acceptation de la critique est un pré-requis. Cependant, une fois que les clients ou le marché ont été interrogés, les cabinets ne peuvent pas ne pas revenir vers eux. Nous faisons des recommandations. Ensuite, au cabinet de les prioriser.

Comment s'assurer que certains critères ne soient pas surévalués par rapport à d'autres ?

J. R. : Quand on interroge les clients, on leur pose deux questions : quelle importance accordez-vous à tel ou tel critère et quelle est votre satisfaction par rapport à ce critère ? On calcule ainsi un indice de performance relatif, qui permet de pondérer ces critères de manière intelligente. Il faut ensuite savoir interpréter les chiffres, d'une part en mesurant statistiquement la corrélation et la contribution de certains critères à la satisfaction générale, en comparant l'écart-type, la médiane ou la moyenne des résultats, d'autre part en les mettant en perspective par rapport aux spécificités des cabinets que nous connaissons parfaitement.

Les cabinets d'avocats ont actuellement les yeux rivés sur les factures. N'accordent-ils pas trop d'importance au critère du prix ?

J. R. : Le critère du prix est un faux problème. Les clients stigmatisent non pas le prix mais la prévisibilité et la clarté de la facturation. Ils veulent de la communication sur l'évolution du budget et ne payer que la valeur ajoutée. Quand on revendique une expertise sur un sujet, on ne peut pas dire qu'on n'est pas capable de mettre un prix en face. ■