

# MANAGEMENT & MARKETING

## Gestion clients : le CRM appliqué aux cabinets d'avocats

*Par Laurent Marlière, Consultant SCIPION*

Quelle que soit sa taille ou son secteur, une entreprise porte une attention particulière à sa clientèle. Augmenter la valeur du service aux yeux du client et un plus grand contrôle de la qualité de service permettent d'augmenter les bénéfices et se différencier par rapport à la concurrence. Les entreprises veulent malgré leur expansion garder une relation proche et unique avec leur clientèle. Voilà ce qui a favorisé la naissance et le développement du « CRM » : la gestion optimisée de la clientèle (Customer Relationship Management).

Observons les évolutions dans le monde économique traditionnel. Les stratégies marketing des entreprises sont passées d'une logique « produit ou service » à une logique « client », d'une démarche « réactive » à une approche « proactive ». Voici autant de changements de cap qui font qu'aujourd'hui les sociétés repensent leur mode d'organisation. L'important est de placer le client au cœur de l'entreprise. Il s'agit de disposer de suffisamment d'informations sur le client pour permettre à chaque personne dans la société de connaître l'état de la relation avec un client donné, d'observer son comportement, de le comprendre et dans certains cas même, d'anticiper ses réactions.

Les clients ont des attentes très précises. C'est pourquoi il est important de les connaître, de les respecter et de tout mettre en œuvre pour satisfaire leurs besoins de manière précise. Afin de connaître l'ensemble des éléments qui entrent en ligne de compte pour mettre sur pied un procédé de fidélisation de la clientèle, il est utile de disposer d'instruments d'analyse combinant à la fois des connaissances quant à l'attitude, la psychologie, ainsi que le comportement des clients.

C'est ce qui amené des milliers d'entreprises a adopter le concept de « CRM » ainsi que les technologies qui s'y rapportent. Tous s'accordent à dire qu'afin de garder une relation forte et rentable avec ses clients, il est utile de trouver la bonne adéquation entre l'innovation technologique et l'informatique. Il est nécessaire de mettre en place des procédures de travail plus efficaces, un meilleur traitement des données ainsi qu'une plus grande implication des différents acteurs au sein de l'entreprise.

Les cabinets d'avocats les plus performants ont commencé à épouser la technique du « CRM ». Notre expérience nous montre que le « Customer Relationship Management » qui est un pan peu visible du marketing trouve une application particulièrement efficace pour les cabinets d'avocats tenus à une déontologie professionnelle stricte.

Par ailleurs, dans une situation économique crispée, les cabinets d'avocats devraient être tentés par une approche de marketing « pondérée ». Cela signifie que le marketing se concentre moins sur des éléments opérationnels visibles (média, sponsoring,...) que sur la consolidation directe des liens avec les meilleurs clients à l'aide de l'outil « CRM », qui est réellement efficace.

Le CRM s'inscrit dans l'optique d'une valorisation de son portefeuille client. Qui dit « portefeuille » dit « patrimoine ». La clientèle du cabinet constitue un patrimoine que l'on peut

faire fructifier. Qui dit « patrimoine » dit « propriété ». Le concept de « propriété de clientèle » est fréquent dans le jargon des juristes. La base de données constitue ainsi une formalisation du patrimoine du cabinet. Les problèmes de confidentialité vers l'extérieur doivent donc aussi être étendus à des notions plus sécuritaires liés à l'exploitation de ce portefeuille entre les associés.

Les systèmes et solutions « CRM » destinés aux cabinets d'avocats, sont caractérisés entre autre par leur facilité d'utilisation. En effet, ni les avocats, ni les secrétaires, ni les autres membres du cabinet ne peuvent consacrer un temps important à des formations longues et complexes. Ce qui n'enlève en rien l'efficacité de ces solutions.

## **Définition du « CRM »**

Le « CRM » est une stratégie de gestion conçue pour réduire les coûts et augmenter les bénéfices tout en renforçant la loyauté du client. Le « CRM » permet de rassembler une somme d'informations à haute valeur ajoutée sur un client (entreprise privée, publique ou individu) afin de donner une vue holistique de chaque client en temps réel. Cela permet aux différents départements tels que le service vente, clientèle ou marketing de prendre des décisions rapides en toute connaissance de cause dans n'importe quel domaine tel que le « cross-selling » ou la définition du marché et de ses opportunités afin de développer des stratégies marketing et de se positionner face à la concurrence.

Il y a 3 éléments importants dans la mise en place d'un programme « CRM » efficace : le capital humain, les procédures et la technologie. Afin de mettre en place un projet « CRM », l'ensemble des individus du cabinet doit participer à l'initiative. La relation à la clientèle se fait à chaque niveau du cabinet afin de satisfaire au mieux les besoins et les attentes de la clientèle.

Le « CRM » est une stratégie utilisée afin de connaître les besoins de ses clients ainsi que leur comportement pour renforcer la relation du cabinet et de ces derniers. La clé du succès : une relation client fidèle et efficace. Et comme vous le savez sûrement il coûte moins cher de fidéliser un client que de prospecter afin d'en attirer de nouveaux.

En effet, il y a deux grandes règles marketing qui veulent que 80 % des nouveaux dossiers sont générés par la clientèle actuelle et que le coût d'acquisition d'un nouveau client est 5 fois plus élevé que le coût d'exploitation de son portefeuille client actuel.

Les logiciels de « CRM » vont aider à la réalisation de la politique de « CRM », mais la plus grande partie de la réflexion sera faite autour des clients.

A travers cette démarche de « CRM », l'on étudie les services prestés pour la clientèle génèrent de la satisfaction et donc de la fidélisation/ recommandation. Le « CRM » permet de réaliser une veille stratégique sur le client. L'on se situe à un niveau traitant de marketing stratégique et d'optimisation de l'offre. Il constitue une des étapes les plus sophistiquées du marketing. C'est ce qui explique pourquoi les cabinets d'avocats, qui en sont encore dans notre pays aux balbutiements de la science marketing, ne l'utilisent pas encore ou commencent seulement à l'envisager.

## **Le « CRM » appliqué aux cabinets d'avocats**

Il y a souvent une grande différence entre les services que les avocats pensent offrir et les attentes exactes des clients. Le problème concerne l'ensemble du portefeuille de client, pas uniquement les nouveaux. Il est fréquent d'entendre de la bouche de certains clients, lorsque ils évoquent leur cabinet-conseil, : « Ils sont à côté de la plaque ! ».

Il y a un défaut de communication entre les deux parties, les cabinets ne se positionnent pas de façon claire sur le marché et le client interprète ce à quoi il est confronté. Cela démontre la nécessité de faire une comparaison précise entre la manière dont le cabinet se positionne par rapport à la concurrence, l'image qu'il veut donner et la manière dont il est perçu par les clients actuels ou potentiels. Ce problème de communication n'est pas une surprise, les cabinets d'avocats utilisent rarement de manière optimale les différents conseils en marketing et en management qui leurs sont proposés, par conservatisme ou inertie sans doute. Au vu du contexte et de la concurrence qui fait rage sur le marché du droit, il est grand temps pour les cabinets d'avocats de se remettre en question et d'utiliser les différentes techniques marketing et moyens de communication qui sont mis à leur disposition afin de rencontrer au mieux les besoins de leurs clients.

La plupart du temps, les clients perçoivent les cabinets d'avocats comme désorganisés. En quoi est-ce important ? L'image de désorganisation donnée par le cabinet induit chez le client l'idée que son affaire est, elle aussi traitée de manière désorganisée. Il y a parfois un réel décalage entre le positionnement donné par les cabinets et celui perçu par la clientèle de celui-ci. De plus, l'avocat n'a pas toujours bonne presse auprès de ses clients. Même si l'affaire est traitée de manière toute à fait correcte, la partie relationnelle laisse, elle, souvent à désirer. Le client ne se sent ni écouté, ni compris. L'implication de l'avocat se limite fréquemment à la seule parcelle de temps qu'il pourra facturer. Que dire de l'image désastreuse offerte par une certaine presse spécialisée qui ne classe les cabinets que sur base de leur chiffre d'affaires. Le client a besoin de se sentir unique, important aux yeux d'un avocat impliqué.

Les études de droit ne forment pas les avocats à la communication. Cependant, le marché du droit est tel que le seul service de conseil ne suffit plus. Il faut offrir à sa clientèle un service complet et personnalisé. C'est pour cette raison qu'il est utile de mettre en place une stratégie « CRM » afin d'étudier le comportement de ses clients afin de les connaître et de mieux les servir. De plus, la mise en place d'une stratégie « CRM » demande des modifications à tous les échelons du cabinet, de la réception en passant par la comptabilité et bien sûr, par les avocats eux-même. Une stratégie globale appliquée à tous les intervenants permet une plus grande qualité de service. La remise en question doit être totale et aller dans une direction unique pour arriver à une stratégie intégrée dans laquelle le client sente qu'il est la raisons d'exister du cabinet.

Tout comme une entreprise traditionnelle n'existe que si elle a des clients, un cabinet d'avocats doit faire de ses clients l'élément central de son activité !

Ne soyons toutefois pas pessimistes. De plus en plus de cabinets d'avocats se sont rendus compte de l'importance de la relation client et font appel à des spécialistes pour les aider à mettre en place une stratégie adaptée à leur structure et à leur domaine d'activité. Cela permet en outre de dresser des typologies de clientèles et de distinguer les besoins et les services offerts aux clients entreprises, (Start-up, PME, grandes entreprises, multinationales), aux clients institutionnels (Etat, administration, collectivités publiques) et aux clients particuliers.

Lorsqu'un cabinet met en place une stratégie « CRM » ou repositionne une stratégie existante, il est indispensable de garder les éléments suivants à l'esprit :

1. L'expérience de la clientèle est essentielle dans la création d'une valeur à la marque, au nom du cabinet : les logos, la charte graphique et le site web jouent un rôle certain dans l'esprit du client et dans sa préhension du cabinet, mais ce ne sont que quelques éléments de l'équation. Les forces ainsi que la valeur de la « marque » sont la somme des expériences vécues par les clients par rapport au cabinet, aux avocats et aux affaires traitées.
2. La perception qu'a le client du cabinet permet de rediriger la politique de traitement de la clientèle afin d'améliorer les relations : chaque contact entre le cabinet et un client contribue à donner à celui-ci une certaine perception, une certaine image du cabinet. Il est impératif de ne pas oublier que toute expérience vécue par le client, qu'elle soit bonne ou mauvaise va faire l'objet d'une certaine « publicité ». Le bouche-à-oreille est un média extrêmement productif et rapide dans un sens comme dans l'autre : un client mécontent communiquera en moyenne à 10 connaissances qu'il est mécontent de son avocat et ne le signalera pas au principal intéressé (l'avocat). Un client satisfait le dit en moyenne à 3 personnes !
3. Une démarche « CRM » doit être entreprise de manière systématique et doit tenir compte des aspects financiers. Il est nécessaire de lier son approche CRM à la comptabilité. Le cabinet doit donc bénéficier d'une comptabilité analytique performante afin de faire parler les chiffres à côté de chaque client.

(\*) Laurent Marlière est consultant chez SCIPION, Cabinet de Conseil en Management et Marketing Juridique [www.scipion.net](http://www.scipion.net)  
Consulter aussi [www.avocat-tv.com](http://www.avocat-tv.com)