

MANAGEMENT & MARKETING

Pourquoi et comment réaliser une enquête clients ?

Par Laurent Marlière ()*

Evoquer la mise en place d'une démarche visant à récolter de manière professionnelle l'avis de la clientèle résulte en une crispation des associés.

Le bon vieil argument de l'éthique professionnelle est parfois même utilisé pour se barricader et la question « est-ce déontologique ? » tombe parfois. Comme s'il était déontologiquement incorrect de connaître l'avis de son client sur ses prestations.

Celui qui souhaite mettre en place une politique client se heurte donc en premier lieu à la frilosité de ses associés et la première étape à franchir est bien de convaincre ses pairs de l'utilité de celle-ci. Il s'agit donc d'affûter son argumentaire car une politique client efficace ne peut être l'initiative d'un associé unique ou d'une partie du cabinet. Une certaine légitimité de l'association doit exister afin de procurer l'homogénéité nécessaire à cette politique.

« Vendre » l'enquête à ses associés

L'argumentaire développé auprès de la réunion d'association pourrait être celui-ci. Tout d'abord, le moment pour soumettre la proposition peut se révéler important. Les mois de décembre et de janvier sont en général propices dans les cabinets de professionnels pour formuler des suggestions ou des propositions innovatrices car il s'agit souvent de la seule période de l'année où une réflexion ou une forme de remise en question a lieu. Alors plutôt que de se focaliser de manière nombriliste sur quelques éléments mineurs autant pour une fois s'attacher à améliorer sa raison d'être, c'est-à-dire son service au client.

Si le bureau est quelque peu structuré, autant préparer la réflexion en la soumettant au comité exécutif afin de convaincre les chevilles ouvrières du management qui pourront expliquer en termes adéquats l'utilité de cette politique auprès de l'assemblée générale des associés. Il importe de convaincre les associés que la démarche n'est en aucun cas bureaucratique mais qu'elle vise à améliorer la perception des clients et la qualité du service ainsi que la conformité de la politique d'honoraire.

Positiver et rassurer est nécessaire. Certains associés pourraient considérer une enquête client comme un procédé menant à une critique individuelle de leur activité. On peut donc proposer dans un premier temps d'échantillonner et de sélectionner les clients soumis à enquête. La périodicité de l'enquête client fait que l'utilisation de celle-ci s'inscrit dans le temps et donc qu'une fois le système accepté il pourra être modifié ou adapté.

De plus, il est à noter qu'en règle générale moins de 10 % des commentaires récoltés sont négatifs. Il s'agit davantage d'une plate-forme pour s'améliorer techniquement et économiquement.

En termes de participation de la clientèle, l'expérience réalisée dans certaines structures montre que le taux de participation dans l'industrie du droit et du chiffre est plus élevé que dans tout autre secteur. Cela peut s'expliquer par le fait que les clients sont rarement consultés dans cette matière et qu'il trouve cette initiative intéressante (« enfin, on me demande sérieusement mon avis »).

Toutefois, s'accorder sur une telle initiative est une idée qui peut mettre quelque temps à germer. Il est donc inutile d'imposer à ses pairs cette proposition mais plus favorable de la suivre en la replaçant systématiquement sur l'agenda. Le cas échéant, un tiers pourra intervenir devant les associés pour expliquer l'utilité et les tenants ou aboutissants de cette politique.

Par ailleurs, on peut envisager de réaliser initialement une enquête auprès des associés avant de sortir plus tard du cabinet pour s'enquérir directement de l'avis des clients.

Il existe plusieurs méthodes pour cerner les attentes de la clientèle. De manière simplifiée, nous distinguerons l'analyse quantitative de l'analyse qualitative.

Chacun peut donc façonner sur mesure en fonction du cabinet et de son type de clientèle l'analyse client la plus pertinente.

Distinguons, l'analyse de satisfaction de l'analyse client. La première est généralement envoyée, systématiquement ou pas, à l'issue d'une prestation. La seconde a une connotation plus stratégique et porte sur les relations générales entre le prestataire et son client. C'est cette dernière qui nous intéresse dans le cadre de cet article.

L'Analyse quantitative

Parmi les différentes techniques à disposition Ainsi il est possible d'utiliser un formulaire reposant sur l'anonymat du répondant, quitte à ce que les réponses soient communiquées à un tiers. Cette option favorise l'objectivité des commentaires reçus, elle est généralement utilisée dans le cadre d'une analyse quantitative communiquée à l'ensemble des clients.

La sélection des répondants dans le cadre d'une analyse qualitative est sans doute la technique à privilégier pour les professionnels du droit et du chiffre principalement parce que les ressources en temps et en hommes dans ces structures sont limitées pour des activités non facturables.

Afin de n'être pas submergés par des dizaines ou centaines d'avis qui seront mal ou peu traités, les cabinets qui ne souhaitent pas outsourcer les investigations optent alors pour un échantillonnage strict des clients.

Une enquête écrite devrait être menée pour chaque département/service. Ces enquêtes seront différentes d'un département à l'autre dû à la disparité du service fourni. Néanmoins, un fil conducteur et une structure d'interview devra être gardée à l'esprit.

Il est indispensable d'expliquer au client interrogé la procédure d'interview et la raison de celle-ci.

L'Analyse qualitative

La technique de l'interview de clients peut aussi s'avérer utile. Celle-ci peut s'organiser autour d'un déjeuner en groupe ou individuellement.

En groupe, cela s'apparente à une session de brainstorming commun avec les clients. Un « facilitateur » peut orienter de manière objective et efficace les débats. Certains trouveront toutefois délicat de réunir des clients autour d'un sujet dit sensible. Il va de soi qu'un tel exercice doit être associé à un événement ou à un incentive afin de le rendre attrayant auprès des participants. Sa durée doit être raisonnable pour en assurer le succès.

En individuel, il s'agit d'éviter de tomber dans la rencontre informelle et décousue. L'objectif est un apprentissage mutuel du client et de son conseil et le prestataire veillera à suivre un fil rouge structuré dans son interview.

Notons qu'au Royaume-Uni certains cabinets réalisent cette enquête via une interview par téléphone sur base d'un rendez-vous téléphonique. Cette méthode rencontrera peu de succès chez nous car elle est jugée trop impersonnelle.

Parmi les informations et les questions à prendre en compte, on envisagera la prestation générale, l'accueil, les délais de réponse, les raisons du choix du cabinet, les besoins, la concurrence, les honoraires,...

Les clients les plus importants seront interrogés en tête à tête, annuellement, par les membres du cabinet ou par un consultant externe pour connaître leur perception du service. Cette interview sera préparée avec l'aide d'un associé du département.

Traitement des résultats de l'enquête

Après le fastidieux travail d'encodage, le cabinet pourra grâce aux données qui ont été encodées dans le programme, publier des rapports qui lui permettront d'évaluer sa situation. Ces rapports permettent de suivre et de tirer des conclusions sur par exemple des clients, des produits ou des avocats. Cette base de donnée permettra aux membres du cabinet de pouvoir toujours suivre l'évolution de la situation d'un client, de son dossier. Elle permet de savoir qui est en charge du dossier, ... une mine d'information à ne pas négliger car elle permet de mieux connaître son client et la situation de celui-ci au sein du cabinet et donc par conséquent de lui offrir un service de meilleure qualité et personnalisé.

Structurer sa clientèle

Il est important de définir les meilleurs clients du cabinet, des divers départements ou de chaque associé. Posons-nous la question de savoir quel est le CAC 40 ou le TOP 10 des clients (les quarante ou dix meilleurs clients) ?

Un système d'évaluation des clients peut se faire à l'aide d'étoiles (clients 5***** - clients 1*). Cela permettra au cabinet de reconfigurer son offre de services. Cette évaluation se fait sur certains critères tels que le chiffre d'affaire, la loyauté, la réputation, le potentiel économique, la rapidité de paiement, les contestations, le chiffre d'affaires généré au sein du cabinet,...

Ce classement permettra de décider quels sont les clients qui seront interviewés en face à face et les clients qui recevront un questionnaire à remplir.

Les enquêtes clients permettent d'améliorer la qualité de service du cabinet en demandant aux clients leur avis et leur perception du cabinet. Le « retour » des clients ne porte pas uniquement sur la satisfaction vis-à-vis des services prestés, mais les enquêtes permettent de réunir des informations quant à la raison pour laquelle le client consomme du droit, ses modes de consommation du cabinet, des avocats et des services, quant à la concurrence, à la manière dont ils sont perçus, ...

(*) Laurent Marlière est consultant chez SCIPION, Cabinet de Conseil en Management et Marketing Juridique

www.scipion.net

Consulter aussi www.avocat-tv.com