



# La satisfaction client à la carte

## Clients-fournisseurs, parlez-vous ! Dans un contexte hyperconcurrentiel, l'intérêt de cette thérapie de couple a pris une nouvelle dimension sur le marché des services juridiques. Avocats et juristes d'entreprise n'y échappent pas : la satisfaction client est une préoccupation commune et un défi pour les deux professions.

**C**'est le nerf de la guerre commerciale dans un environnement toujours plus concurrentiel : la relation client fait l'objet de toutes les attentions et ce, sur tous les marchés, qu'il s'agisse de produits ou de services. Aux côtés de la prospection, qui reste un enjeu, la satisfaction client est aujourd'hui au cœur des préoccupations. Le service "réclamations" n'est plus le département maudit de l'entreprise, et le client mécontent, le râleur, constitue désormais une précieuse source d'information pour le marketing.

L'évolution est également sensible sur le marché des services juridiques aux entreprises. « Jusqu'aux années 2000, il y avait moins de cabinets d'avocats sur le marché et ces derniers étaient considérés comme des "sachants" par rapport à leurs clients, rappelle Jérôme Rusak, associé du cabinet de conseil Day One. L'explosion du nombre de cabinets et la forte augmentation de la concurrence ont poussé les cabinets à chercher à se différencier et à soigner la relation client. La crise économique a encore accentué cette nécessité. » Dans le même temps, « les clients se sont beaucoup professionnalisés, ils sont aujourd'hui plus à même de juger la valeur ajoutée des services fournis et leurs attentes se sont affinées », poursuit-il.

Autre facette de l'évolution de la relation client-avocat : « Longtemps, cela a ressemblé à une relation de patient à médecin, observe Sophie Boyer Chammard, responsable du développement Europe continentale d'Hogan Lovells. Les dossiers étaient plus petits et moins internationaux. Puis, les entreprises et les cabinets d'avocats ont beaucoup grossi et se sont développés à l'international. Or, la relation de confiance et la parfaite connaissance de l'autre ont tendance à se perdre à mesure que la taille et l'éparpillement augmentent de part et d'autre. C'est pourquoi le principal objectif de la relation client est de revenir à une parfaite

connaissance du client. » Autre difficulté liée à l'internationalisation de l'activité des entreprises : « Cela pose la question de la maîtrise de la relation quand on confie ses clients à un autre associé ou un autre cabinet à l'étranger », ajoute Jérôme Rusak.

### SATISFACTION, FIDÉLISATION ET PRESCRIPTION

Devenus "managers de la relation client", les associés sont aujourd'hui en première ligne. Parfois assistés dans cette mission par l'arrivée au sein des cabinets de nouveaux métiers : « Quand j'ai été recrutée en 2000 sur un poste de développement, c'était un des tout premiers sinon le premier poste de ce type au sein d'un cabinet d'avocats à Paris, raconte Sophie Boyer Chammard. Désormais, les plus gros cabinets de la place ont tous une équipe ou un poste dédié au business development ; d'autres confient à leur service communication des missions qui relèvent de ce domaine. »

Sans pour autant négliger le volet du business development qui vise à améliorer le cross selling et séduire des prospects, les avocats accordent désormais un nouvel intérêt au feed back de leurs clients. « Parce que la satisfaction est un des piliers de la fidélisation », relève Jérôme Rusak, et « parce que le bouche à oreille reste le principal vecteur de business development pour les cabinets de services professionnels, rappelle-t-il. Les clients sont les premiers prescripteurs du cabinet : ils se parlent entre eux, ceux qui sont satisfaits du service le font savoir, de même que ceux qui ne le sont pas. » Un "service" qui ne se résume pas à la seule prestation juridique mais englobe les conditions dans lesquelles celle-ci est délivrée (qualité du pilotage du dossier, respect des délais et des budgets...) ainsi que l'ensemble des autres services qui peuvent y être associés (formations gra-

tuites, veille juridique et sectorielle, mise à disposition de modèles-types...).

### CERNER LES ATTENTES ET LES PRIORITÉS

Pour mesurer la satisfaction de ses clients, « il est nécessaire de les interroger parce qu'il existe une grande différence entre la qualité perçue par le prestataire et celle perçue par le client, relève Jérôme Rusak. Un avocat peut être persuadé d'avoir été parfait alors que le client, lui, attendait tout autre chose. » Aussi ne faut-il pas se fier aux apparences : « Le fait qu'un client continue de faire appel à vous ne signifie pas nécessairement que tout est parfait, et ce n'est pas parce qu'un client ne se plaint pas qu'il est satisfait, ajoute-t-il. Si on ne l'interroge pas, le risque est qu'un jour il s'en aille sans même que le cabinet ne sache pourquoi. » « Le niveau de satisfaction dépend du niveau des attentes, or celles-ci peuvent être très différentes d'un client à l'autre, et d'un type de dossier à un autre pour un même client, observe Sophie Boyer Chammard. Il est donc indispensable d'interroger ses clients pour savoir quelles sont leurs priorités. » Plusieurs moments sont, selon elle, plus particulièrement propices à l'exercice : « Après un pitch, pour savoir pourquoi on est choisi ou pourquoi on ne l'est pas ; à la fin d'un gros dossier, pour faire un point sur ce qui s'est bien ou moins bien passé ; tous les six mois ou un an, dans le cadre du suivi de la relation client », conseille-t-elle.

### NE PAS CRÉER DE DÉCEPTIONS

Dans tous les cas, le seul fait de dire "votre avis nous intéresse" contribue à renforcer la relation client. Sous réserve que les enseignements tirés de l'enquête soient suivis d'effets. Car c'est là une des limites de l'exercice. « On crée des attentes chez les clients qui ont exprimé des souhaits et cela peut être très dange-

## PARMI LES NOMBREUSES RAISONS INVOQUÉES POUR NE PAS FAIRE D'ENQUÊTES DE SATISFACTION FIGURENT LA CERTITUDE DE CONNAÎTRE SES CLIENTS MIEUX QUE PERSONNE ET LA RÉTICENCE À LAISSER QUELQU'UN S'IMMISER DANS LA RELATION

*reux si, ensuite, il ne se passe rien, poursuit Sophie Boyer Chammard. L'analyse des résultats doit donner lieu à un plan d'action concret et il faut faire un retour aux clients interrogés en communiquant sur les projets mis en place. »*

Reste que c'est rarement le risque de ne pas être en mesure de donner suite aux attentes qui freine les avocats dans la mise en œuvre d'un suivi régulier ou même ponctuel de la satisfaction client. Parmi les nombreuses raisons invoquées pour ne pas le faire figurent notamment la certitude de connaître ses clients mieux que personne et que cela ne leur apprendra rien, la réticence à laisser quelqu'un s'immiscer dans la relation, l'idée que cela va importuner les clients, la volonté de concentrer ses efforts sur ses prospects, ou encore le manque de temps et de ressources internes.

### CONFIDENTIALITÉ ET TACT

En fonction des ressources internes dont il dispose ou qu'il souhaite y consacrer, et selon qu'il souhaite y recourir de façon ponctuelle ou plus systématique dans le cadre d'un suivi régulier, plusieurs solu-

tions s'offrent au cabinet d'avocats qui envisage d'interroger ses clients sur leur niveau de satisfaction. S'il décide de procéder avec ses ressources internes, il faut savoir que le *feed back* sera de meilleure qualité avec l'intervention d'une tierce personne : cela crée une zone de confort pour la personne interrogée comme pour celle qui reçoit les réponses. Si la mission est confiée aux associés, mieux vaut que ce ne soit pas l'associé en charge des dossiers du client. Le cas échéant, elle peut être réalisée par le service marketing et business development, sous réserve qu'il dispose des ressources suffisantes pour mener à bien ce travail assez chronophage, et qu'il bénéficie de la crédibilité nécessaire aux yeux des associés pour que ces derniers ne soient pas tentés de remettre en question les résultats obtenus.

Le choix de la méthode est lui aussi lié aux ressources disponibles. L'entretien en tête à tête est idéal parce qu'un certain nombre d'informations passent par le langage corporel, mais c'est aussi la solution la plus chronophage. L'enquête par téléphone allie rapidité et efficacité sur le plan de la qualité des informations recueillies. En revanche, le questionnaire

via un formulaire est, outre son côté très administratif, moins fiable : il revient ou ne revient pas, éventuellement coché à la va-vite, et on ne sait pas trop par qui. Dans certains cas, une formation à l'écoute et à la conduite d'entretiens est un gage de réussite.

Quelle que soit l'option choisie, la confidentialité est la règle, pour "libérer la parole". Mais la personne qui réalise l'entretien peut tout à fait, si elle estime que cela présente un intérêt, proposer au client de "faire passer le message" en son nom s'il le souhaite. Après l'analyse des résultats, qui doit permettre au cabinet d'identifier ses points forts et ses points faibles, leur communication requiert un minimum d'expérience et de tact. Ainsi, « si un point précis ressort sur un dossier, par exemple, il est important d'aller d'abord en parler avec l'associé concerné », relève Sophie Boyer Chammard.

### LE CHOIX DE L'EXTERNALISATION

L'étude de satisfaction peut également être confiée à un prestataire extérieur. Des consultants qui, « parce qu'ils réalisent beaucoup d'études, peuvent analyser les résultats au regard des pratiques du marché, apporter un point de vue externe et une approche globale », justifie Jérôme Rusak, associé du cabinet de conseil Day One. Ces derniers peuvent également être sollicités pour des études de marché plus larges, pour lesquelles ils interrogent clients et non-clients, « afin de savoir quelle perception le marché a du cabinet, affiner son positionnement et adapter son business model », ajoute-t-il.

En matière de suivi de la relation client, l'offre de service proposée par Éric Gardner de Béville, *client relations officer*, est assez atypique sur le marché français : « Je gère personnellement le suivi de la relation entre les avocats et leurs clients, explique-t-il. Mes contacts

### La liste de mes envies

Les principales sources d'insatisfaction citées par les juristes d'entreprise dans le cadre des enquêtes de satisfaction réalisées par les cabinets d'avocats sont rarement liées à la qualité technique de la prestation fournie :

- honoraires jugés trop élevés au regard de la prestation, dépassement de forfait, manque de prévisibilité de la facture globale ;
- non-respect des délais (ne concerne pas le respect des délais réglementaires) ;
- mauvaise coordination des dossiers transnationaux ;

- consultation non adaptée aux attentes (par exemple, une consultation de deux pages adressée à un client qui en attendait dix, ou de dix pages à celui qui en voulait deux) ;

- mésentente relationnelle avec l'associé responsable du dossier ou en charge de la relation client (le « courant ne passe pas ») ;

- manque de disponibilité de l'avocat (peu joignable, ne répond pas assez vite aux mails, « a l'air d'être tout le temps surchargé de travail »...);

- « vos collaborateurs tournent/changent trop souvent ».

sont le plus souvent des professionnels avec lesquels j'ai travaillé depuis des années et mes services s'adressent aux cabinets d'avocats qui n'arrivent pas à consacrer le temps nécessaire à une bonne relation client, et surtout, aux directions juridiques qui cherchent à améliorer le ratio coût-qualité de leurs relations avec les avocats ou qui n'ont pas les moyens de gérer la relation avec des cabinets locaux à l'étranger. » Autre volet de ses prestations : « J'interviens aussi auprès des avocats qui souhaitent développer leur clientèle sur un secteur donné, et auprès des directeurs juridiques qui cherchent d'autres cabinets locaux ou à l'étranger. Cependant, je ne suis pas un simple "door opener" car ce que veulent les clients c'est que je gère la relation avec eux dans la durée. » Une offre qui, selon lui, apporte tous les avantages de l'intermédiation : « L'intervention d'une tierce personne permet de gérer les situations délicates, qu'il s'agisse de questions liées à la facturation, au respect des délais, ou à la qualité technique de la prestation... Cela permet de dénouer les tensions et d'envisager des solutions pour préserver la relation, l'améliorer, ou y mettre fin dans

de bonnes conditions. » Enfin, la fonction est servie par son profil : « Ma crédibilité tient à mon expérience : 15 ans en direc-

tion juridique d'entreprise et 10 ans en cabinets d'avocats. Je connais les deux métiers et mes clients le savent. » □



### Enquêtes de satisfaction :

#### les juristes d'entreprise apprécient qu'on leur demande leur avis

Les cabinets d'avocats avec lesquels vous travaillez vous interrogent-ils pour savoir si vous êtes satisfait des prestations fournies ? Que pensez-vous de cette démarche ? Verbatim.

##### Alexandre Menais, directeur juridique et vice-président exécutif M&A corporate development du groupe ATOS

« Oui, nos avocats conseils nous interrogent sur notre satisfaction à l'égard de leurs prestations ; tous ne le font pas, mais c'est devenu de plus en plus fréquent depuis deux ou trois ans. (...) La démarche s'inscrit dans une logique de transparence et c'est une bonne chose. Il est d'ailleurs important que les directions juridiques y répondent favorablement, et pas seulement le directeur juridique, il faut y associer les collaborateurs concer-

nés par les dossiers. (...) J'apprécie beaucoup que les avocats partagent avec nous le résultat de leurs enquêtes de satisfaction. (...) Cela produit des résultats concrets, avec la mise en œuvre d'actions pour rectifier le tir sur les points à améliorer. »

##### Nathalie Debeir, secrétaire générale du groupe Adisseo

« Je suis assez rarement sollicitée dans le cadre d'enquêtes de satisfaction, le feed back se fait plutôt de façon informelle à la fin de l'opération avec l'avocat en charge du dossier. (...) Je pense qu'il est très important d'interroger ses clients sur leur satisfaction. (...) Je ne pense pas que les avocats imaginent que cela puisse nous importuner puisque nous sommes assez souvent sollicités par les annuaires qui réalisent des classements de cabinets. »

Par Miren Lartigue

# La satisfaction client, un enjeu pour les juristes d'entreprise

**La qualité du service et la mesure de la satisfaction client est désormais un passage obligé pour un nombre croissant de directions juridiques, tenues de se mettre au diapason des autres directions de l'entreprise. Une démarche qui met en avant la nécessité pour les juristes de faire leur propre marketing en interne.**

**C'**est un des grands indicateurs clés de performance (les fameux KPIs, *Key Performance Indicators*) retenus par les entreprises : la satisfaction client fait aujourd'hui partie des objectifs fixés à tous les départements, qu'ils s'adressent à des clients internes ou externes. Une démarche familière aux directions des services informatiques (qui l'ont souvent mise en place avant même que les dirigeants ne prennent l'initiative de la déployer dans l'ensemble de leur société), dans laquelle sont désormais tenues de s'inscrire toutes les directions de l'entreprise. Selon l'étude *Marketing et management des directions juridiques* réalisée en 2013 par le cabinet de conseil en marketing et management Signe Distinctif, 30 % des directions juridiques interrogeaient déjà leurs clients internes à cette date. « *Et je pense que ce pourcentage a augmenté depuis*, relève Charlotte Karila, fondatrice de Signe Distinctif. *Ce qui a évolué ces dernières années de façon plus générale, c'est que les juristes sont sortis de leurs bureaux pour aller à la rencontre de leurs clients internes. Cela se fait par le biais de formations internes dispensées aux opérationnels, de déjeuners informels avec ses prescripteurs et de simples échanges à la machine café... Les enquêtes de satisfaction s'inscrivent dans cette démarche globale.* »

## FAIRE SON MARKETING

Objectif de ces enquêtes : améliorer la qualité des services rendus grâce à une meilleure appréhension des attentes des clients internes. « *Le juriste doit veiller tout autant*

*aux attentes concernant ses compétences techniques qu'à celles concernant la qualité de service*, poursuit Charlotte Karila. *Les enquêtes de satisfaction réalisées par les directions juridiques montrent que ces attentes concernent en priorité la réactivité, le pragmatisme – pas assez orienté business – et le langage – trop technicien – des services fournis par les juristes.* » Ce *feed back* permet d'identifier les sources d'insatisfaction, de déterminer des indicateurs de qualité et de fixer des objectifs pour améliorer les prestations. « *Il permet également de définir des limites avec ses clients*, ajoute-t-elle. *Les ressources de la direction juridique ne sont pas illimitées, les questions posées sont parfois complexes... Il faut que les prescripteurs soient conscients de ces contraintes de temps et de moyens et qu'ils en tiennent compte.* »

En parallèle, parce qu'elles permettent de montrer le rôle et de mesurer les apports et l'implication de la direction juridique dans l'activité de l'entreprise, ces enquêtes sont un bon vecteur de communication pour faire le marketing de la direction juridique. En communiquant à la fois sur les résultats et sur le plan d'action mis en œuvre pour les améliorer. Dès lors que tous les services sont tenus de faire leur marketing interne, les juristes doivent eux aussi savoir "se vendre". Enfin, comme tout outil de pilotage de l'activité, ces enquêtes permettent au directeur juridique de mesurer les ressources, humaines ou techniques, qui lui font défaut alors qu'elles lui permettraient de mieux servir l'entreprise : une base

concrète pour, si besoin, faire passer le message à la direction générale.

## LA CULTURE SERVICE DE L'ENTREPRISE

Si la direction juridique peut tout à fait décider de son propre chef de mettre en œuvre un dispositif de mesure de la satisfaction client, la culture "service" de l'entreprise est bien souvent un élément décisif. « *Nous réalisons des enquêtes de satisfaction chaque année depuis 2012, date de la mise en œuvre d'un large plan de transformation de la direction juridique*, déclare Alexandre Menais, directeur juridique du groupe Atos, prestataire de services informatiques, dont il a récemment été nommé executive vice-president M&A et corporate development. *C'est une démarche très liée à la culture "service" de l'entreprise et qui entre dans le cadre du plan qualité piloté par le groupe. La direction juridique doit dès lors répondre aux standards fixés par l'entreprise, dont certains sont imposés par les processus de certification. Nous faisons l'objet des mêmes audits internes que les autres directions de l'entreprise. Dans la mesure où il s'agit de process communs, la question était de savoir comment les transposer à la direction juridique de façon à ce qu'ils aient du sens.* »

Outre la gestion de la qualité, le dispositif constitue aussi pour le directeur juridique un outil de management des hommes – « *cela entre dans l'évaluation de la performance des collaborateurs* » – et de pilotage de la fonction juridique (plus de 140

juristes) : « Cela entre dans le tableau de bord qui permet d'évaluer la performance de la direction juridique et de mesurer son implication et sa contribution à l'activité de l'entreprise, poursuit-il. En termes de marketing interne, c'est un bon moyen de mettre en avant le rôle des juristes. Après la négociation et la conclusion d'un contrat, par exemple, nous utilisons un outil de rating qui permet de recueillir via un questionnaire en ligne le feedback des opérationnels sur la qualité des services rendus par les juristes sur le dossier. De façon plus générale, j'essaie d'instiller au sein de la direction juridique la culture du feedback que l'on retrouve sur les réseaux sociaux – où chacun peut donner son avis – et qui est la traduction d'un phénomène exogène au seul périmètre de l'entreprise. »

#### DANS LE CADRE DE LA DÉMARCHÉ QUALITÉ

Moins ancré dans une culture "service" mais très en pointe sur le terrain de la démarche "qualité", le secteur de l'industrie n'est pas en reste. « J'avais mis en place une enquête de satisfaction quelques temps après mon arrivée, raconte Nathalie Debeir, secrétaire générale du groupe Adisseo depuis 2008, un des leaders mondiaux de la nutrition animale (plus 25 filiales à travers le monde et une équipe juridique de six personnes basées à Paris et une septième en Chine). Et en 2013, la direction générale a décidé de définir des indicateurs de performance – les KPIs – pour l'ensemble de l'entreprise. » Depuis, la mesure de la satisfaction client fait partie des quatre indicateurs clés retenus pour la direction juridique : « Le premier indicateur concerne la diffusion de la culture juridique au sein de l'entreprise ; nous y travaillons via la diffusion d'informations sur l'intranet et la réalisation de formations internes. Vient ensuite la mesure de la satisfaction de nos clients internes, à laquelle nous procédons une fois par an en interrogeant nos principaux interlocuteurs. Le troisième indicateur est l'amélioration des processus ; nous mesurons pour cela le temps passé sur les questions stratégiques et nous nous sommes fixé comme objectif

qu'il soit supérieur à celui passé sur les dossiers courants et sans valeur ajoutée. Enfin, le dernier est la maîtrise des coûts. »

Réalisée en début d'année par le biais d'un questionnaire en ligne, l'enquête de satisfaction est adressée par mail aux principaux interlocuteurs de la direction juridique au sein du groupe. « Nous effectuons une relance pour obtenir un maximum de réponses, précise Nathalie Debeir. Cette année, par exemple, nous avons eu un taux de réponse d'environ 70 %. » Élaboré par le département juridique, en français et en anglais, le questionnaire évolue chaque année en fonction des problématiques internes. « La première partie concerne les attentes et la seconde le degré de satisfaction ; les deux alternent des QCM et des plages de commentaires, poursuit-elle. L'ensemble de l'opération est confiée à une juriste de l'équipe, également en charge de l'analyse des résultats et de leur restitution au cours d'une de nos réunions de service. » Les objectifs définis au regard des conclusions de l'enquête ne sont pas individuels mais communs à toute l'équipe, laquelle « a bien accueilli cette démarche dans laquelle elle a été impliquée dès l'origine », conclut-elle.

#### FREINS ET LIMITES DE L'EXERCICE

Reste que toutes les directions juridiques ne se plient pas à l'exercice, lequel peut rencontrer des freins de différentes natures. À commencer par la peur du jugement des autres et la remise en cause qui peut en découler. « Ces craintes ne sont pas fondées car la grande majorité des personnes non satisfaites ou non totalement satisfaites ne le disent pas, et les résultats sont en général bien plus satisfaisants que les équipes ne l'imaginent, relativise la consultante Charlotte Karila. Mais la première année, le directeur juridique doit souvent commencer par convaincre ses équipes de l'intérêt de ce type d'étude. » Autre difficulté : la disponibilité



et le savoir-faire. « Si besoin, ce peut être intéressant de se rapprocher du service marketing, poursuit-elle. Mais il faut savoir qu'une enquête de satisfaction "produit" diffère d'une enquête de satisfaction "services internes". Aussi le savoir-faire du service RH, plus axé sur le relationnel, peut-il s'avérer plus utile. » Enfin, le projet peut rencontrer au sein de l'équipe des réticences à l'idée d'avoir à "se vendre" en interne : « Il faut prendre en compte le fait que parmi les juristes, certains ont choisi l'entreprise plutôt que l'activité libérale pour ne pas avoir à "se vendre" en tant qu'avocat... relève-t-elle. C'est pourquoi, il est important de faire un travail de sensibilisation et de formation des équipes au service client. Je pense d'ailleurs que le meilleur positionnement des juristes dans les entreprises d'origine anglo-saxonne n'est pas lié qu'au seul bénéfice du legal privilege mais au fait que les notions de service et de marketing internes sont beaucoup mieux perçues et développées chez les juristes anglo-saxons. »

Dans tous les cas, il convient de prendre des précautions pour que l'exercice ne devienne pas contreproductif : « Quand on définit un plan d'action, il faut formaliser des engagements réalistes, atteignables au regard des ressources disponibles, pour ne pas créer des attentes trop fortes et une déception d'autant plus grande. Et mieux vaut ne pas faire d'enquête du tout si on sait que l'on ne pourra rien faire pour améliorer le service : il n'y a rien de pire que d'identifier des faiblesses et de continuer de la même façon, sans rien y changer », conclut Charlotte Karila. □