

Questionnaires de satisfaction : les avocats doivent-ils interroger leurs clients ?

Certains cabinets, dans une démarche plus globale tournée vers la qualité des prestations qu'ils fournissent, envoient à leurs clients des questionnaires destinés à mesurer leur satisfaction. Faut-il prendre exemple sur cette pratique et la développer ?

À quelques minutes d'atterrir à votre aéroport de destination, une hôtesse souriante vous demande si vous seriez disposé à remplir un questionnaire de satisfaction. Vos réponses serviront à la compagnie aérienne non seulement pour améliorer le confort de la cabine ou la qualité du repas à bord mais également pour compléter son information sur l'efficacité des procédures d'enregistrement, la qualité des indications qui vous ont été données lors de votre dernière correspondance ou encore ce que vous pensez du programme de fidélisation de la compagnie. Ces questionnaires sont devenus une ressource indispensable pour tous les acteurs de la vie économique. L'avènement des nouvelles technologies a simplifié encore plus le recours à ces procédures puisque le papier est de plus en plus facilement remplacé par des modules en ligne et des outils qui peuvent être adaptés aux besoins de chacun¹.

Si certains peuvent penser que de telles pratiques relèvent davantage d'une relation commerciale et seraient inadaptées aux particularités de la relation entre l'avocat et son client, ils font probablement fausse route. L'avocat peut aussi considérer que ses échanges réguliers avec ses clients dans le cadre des dossiers traités lui permettent de soigner ses relations avec eux bien mieux que ne le ferait un banal questionnaire. Le contact direct avec le client est loin de rendre inutile une démarche structurée et organisée qui puisse faire remonter des observations ou des doléances souvent salvatrices. En effet, si des clients se montrent

loquaces dans leurs observations, d'autres ne diront rien. Il existe en effet plusieurs types de clients mécontents :

- les clients qui quittent le cabinet sans jamais en exposer les raisons ;
- les clients mécontents qui restent tout en se plaignant à l'extérieur plutôt qu'à leur avocat ;
- les clients mécontents qui se plaignent et ne sont pas entendus.

Dans tous les cas ci-dessus, les conséquences peuvent être très dommageables pour le cabinet. Or, le plus souvent, les griefs exprimés résultent de malentendus ou d'incompréhensions qui auraient pu être levés ou réglés. Les cabinets qui se prêtent à la pratique des questionnaires de satisfaction en tirent des enseignements riches qui leur permettent non seulement d'entretenir la qualité de la relation avec les clients mais souvent de la développer². Précisons que la recherche et l'amélioration des clients fait aussi partie des objectifs déclarés de la certification dans le cadre de la norme ISO 9001³.

MÉTHODE ET RECOMMANDATIONS

Décider de se lancer dans une démarche de questionnaires de satisfaction ne signifie pas que le cabinet s'oblige à interroger tous ses clients. La priorité sera de sélectionner des clients dont la diversité, la représentativité ou

Par
Dominic Jensen

¹ L'outil gratuit www.surveymonkey.com permet non seulement à la personne interrogée de répondre en ligne mais permet aussi le traitement et la représentation graphique des réponses au questionnaire.

² Sur cette question, v. aussi D. Jensen, *Cabinets d'avocats, comment s'assurer de la satisfaction des clients ?* Le Monde du Droit n° 28, 15 mai 2009 ; D. Jensen, *La satisfaction des clients : faut-il interroger ses clients et comment ?*, Culture Droit, mai 2011.

³ Conseil national des barreaux en partenariat avec l'AFAQ, *La certification qualité à usage des cabinets d'avocats*, 2004.

les caractéristiques particulières nourriront utilement la réflexion du cabinet. Pour assurer un taux de réponse élevé, il conviendra aussi de prévenir tous les clients avant que le questionnaire ne leur soit envoyé. En impliquant de cette manière le client dans la démarche du cabinet, celui-ci sera sensible à l'attention que le cabinet lui prête ainsi qu'à la valeur accordée à ses propos. Engager un tel processus envoie un signal qui constitue, en lui-même, le début d'une action de marketing en direction des clients.

Tous les questionnaires de satisfaction obéissent à quelques principes simples qui doivent être respectés en toutes circonstances⁴ :

- Laisser le client s'exprimer : l'aspect narratif est au moins aussi important que l'aspect statistique. Dès lors qu'un cabinet d'avocats s'adresse à un nombre limité de personnes, l'aspect qualitatif de la démarche est différent de celui d'une étude de masse. Il faut donc laisser une large place aux questions ouvertes qui donnent au client la possibilité de s'exprimer de manière libre.
- Ne pas conditionner les réponses par la manière dont les questions sont posées. Si une personne interrogée ressent que les questions posées sont rédigées de manière à limiter le caractère négatif des réponses, la démarche sera contre-productive.
- Interroger le client sur son expérience présente ou récente.
- Remercier le client pour sa participation à l'exercice et tenir compte de ses réponses.
- Intégrer la gestion de la relation client dans la stratégie à long terme du cabinet.
- Les questionnaires doivent-ils être envoyés par le cabinet ou par un tiers ? Il n'y a pas de réponse tranchée à cette question. Pour les cabinets qui disposent d'une agence de communication ou d'un prestataire extérieur, le recours au tiers peut permettre au client de se sentir plus libre de répondre sans avoir peur de froisser son avocat. Aussi, le tiers qui envoie le questionnaire peut préciser que les réponses resteront anonymes. Les réponses seront toutes transmises au cabinet sans que chaque réponse soit rattachée à la personne dont elle émane.

LE CONTENU DES QUESTIONNAIRES

Pour que la démarche porte pleinement ses fruits, le questionnaire doit être suffisamment complet sans pour autant être rébarbatif et

chronophage pour le client. Le questionnaire sera aussi l'occasion de poser des questions qui vont au-delà de la simple réaction à la prestation fournie. Il contiendra des questions fermées auxquelles le client répondra en attribuant une note de 1 à 5 ou de 1 à 4 correspondant à son niveau de satisfaction. « Êtes-vous satisfait des délais de réponse du cabinet à vos questions ? ». La hiérarchie des réponses correspondra à : très satisfait, satisfait, moyennement satisfait, mécontent, très mécontent. Le questionnaire contiendra de nombreuses questions ouvertes permettant au client de s'exprimer avec ses propres mots. Exemple : « Auriez-vous des suggestions à faire en ce qui concerne les méthodes de facturation du cabinet ? ».

Le cabinet profitera aussi du questionnaire pour vérifier si la perception que les clients ont du cabinet correspond à la perception que le cabinet a de lui-même. Il arrivera que les avocats d'un cabinet puissent penser que le cabinet jouit d'une telle image ou réputation dans un domaine alors que l'avis des clients sur cette question sera différent.

Le questionnaire pourra être articulé de la manière suivante :

- questions sur le niveau général de satisfaction du client ;
- questions détaillées sur la qualité des différents aspects du service fourni par le cabinet ;
- questions sur la qualité de la communication entre le cabinet et le client ;
- questions sur le rapport qualité / prix des prestations ;
- questions sur les méthodes de facturation ;
- questions sur l'image du cabinet ;
- (pour les clients qui ont recours aux services de plusieurs cabinets d'avocats : questions sur les habitudes du client avec ses différents avocats).

Cette construction du questionnaire permettra de couvrir l'ensemble des facettes de la relation. Les questions sur la facturation sont importantes car ce sera souvent autour de celles-ci que se cristalliseront les incompréhensions. Le plus souvent, ce ne sera pas le montant même de la facturation qui sera en cause mais la différence entre la perception du travail dû fourni et son prix. Une attention particulière devra aussi être portée sur les questions relatives à la disponibilité de l'avocat. En effet, il n'est pas rare que le traitement d'un dossier par un collaborateur soit perçu comme une indisponibilité de l'associé. Ici encore, ce type de problème peut aisément être

corrigé si l'associé explique au client, en toute transparence et dès le démarrage du dossier, comment sont répartis les rôles au sein du cabinet.

TENIR COMPTE DES RÉPONSES DES CLIENTS

La mise en place d'un suivi de la satisfaction des clients est une démarche engageante. Ses effets bénéfiques seront anéantis si le cabinet ne s'organise pas pour tenir compte des réponses des clients et pour mettre en œuvre les changements nécessaires. Cette dernière partie de la démarche s'effectuera en trois temps :

Transmission du message en interne à toutes les personnes intéressées. Toutes les personnes concernées par les réponses d'un client doivent en être informées, qu'il s'agisse des avocats ou du personnel salarié du cabi-

net (notamment en ce qui concerne l'accueil, l'accueil téléphonique, la prise et la transmission de messages).

Définition des solutions à mettre en place. Chaque remarque de chaque client n'appelle pas nécessairement une solution spécifique. Le cabinet traitera les réponses de manière à en faire la synthèse pour dégager des réponses adaptées. Selon la solution, celle-ci fera l'objet d'une note interne ou d'une réunion. Des délais seront fixés pour apporter les changements et les améliorations nécessaires et rendez-vous sera pris pour vérifier que les réponses décidées ont été suivies d'effet.

Information du client. Il est impératif que le cabinet informe le client du fait que ses remarques ou suggestions ont été prises en compte à l'issue de l'enquête. Cette prise de conscience collective du cabinet accompagnée des réponses adaptées renforcera la relation entre le client et le cabinet.

⁴ J. L. Rogers, Customer surveys : 5 things you need to know, Huffington Post, 27 févr. 2012.