

DÉVELOPPER LE MANAGEMENT RELATIONNEL AVEC LE CRM



En mars dernier, afin de transposer une décision européenne, le Parlement a complété l'article 3 bis de la loi du 31 décembre 1971 et autorisé les avocats, « à recourir à la publicité ainsi qu'à la sollicitation personnalisée, dans les conditions fixées [...] en Conseil d'Etat ». Cette innovation législative suscite des réactions diverses mais elle correspond également à une évolution profonde de l'univers des avocats. Les questions de la fidélisation des clients et de la prospection se posent donc maintenant sous un jour nouveau. Le CRM, Customer Relationship Management (GRC dans sa version française), correspond parfaitement à ce besoin : il offre un ensemble d'outils et de techniques pour organiser et analyser les informations relatives aux clients actuels et potentiels. En quoi une démarche CRM qui soit soutenue par des

logiciels adaptés constitue-t-elle une réponse adaptée à ce nouveau contexte ?

Pour le choix d'un avocat, le critère le plus souvent cité est la compréhension des besoins, des objectifs et de la personnalité de son client. Pour savoir vendre des services juridiques, et assurer stabilité et développement du cabinet, il convient par conséquent de connaître le secteur, l'entreprise, et les personnes à qui l'on s'adresse. Evidemment, au contraire d'autres secteurs qui ont longtemps privilégié une approche centrée sur le produit, les avocats savent, de longue date, qu'entretenir la relation commerciale est un élément primordial. Mais le changement vient d'ailleurs et tient :

- 1) au développement des NTIC
- 2) au changement de paradigme du marketing, qui est passé du transactionnel au relationnel

Le CRM propose en effet de se focaliser sur la « valeur à vie » d'un client – qui mesure la valeur des achats effectués au cours de la relation – et d'axer l'activité de l'entreprise sur une meilleure connaissance des clients actuels et potentiels. Cela permet : d'anticiper sur les besoins futurs des clients, de suggérer d'autres prestations, et de gagner en fidélité. La démarche crée un engagement réciproque, où les deux parties montrent leur intention de développer une relation de confiance dans la durée. Une gestion optimale de l'information donne d'ailleurs un tel avantage concurrentiel qu'il devient difficile, pour les autres cabinets, de rivaliser avec la pertinence de votre offre.

A quoi sert un module CRM ?

Pourtant, si l'ensemble des cabinets d'avocats deviennent, et vont devenir, toujours plus proactifs dans la relation clientèle, tous ne disposent pas des mêmes outils. Un logiciel CRM peut alors faire une vraie différence, en centralisant l'ensemble des informations dans une base numérique accessible à l'ensemble des collaborateurs. Les données clients – contacts, adresses, plan d'accès –, la trace des interactions – relance, rendez-vous, appels sortants et entrants, factures, actes réalisés – et les commentaires constituent la trame de dossiers sur lesquels appuyer une véritable stratégie relationnelle.

Cela offre :

- un gain de temps dans la recherche et la consultation des informations
- un suivi et une planification de tous les types d'échanges
- une fiabilité des informations stockées (finis les sources multiples et autres papiers volants)
- une image de sérieux auprès de la clientèle grâce à l'historisation des échanges

Même si un avocat n'a pas, dans même sens qu'un médecin, une clientèle, la structuration d'une base de données constitue un atout ; ce capital relationnel est plus facile à partager avec les nouveaux arrivants, et il se valorise plus aisément en cas de cession ou de fusion.

En termes de management, un tel outil permet d'une part une meilleure collaboration, puisque l'accessibilité des agendas et des dossiers rendent absences et départs moins difficiles à gérer, et d'autre part un aperçu précis de l'activité des membres du cabinet en matière de communication ; il devient dès lors possible d'affecter précisément les coûts.

Entretenir et prospecter

Etant donné que 80% des contrats dans les cabinets d'avocats sont issus des clients existants, soigner les relations existantes est particulièrement indispensable pour un avocat. Quant à la partie prospective – aujourd'hui 20 %, et demain certainement plus – elle demande de savoir démarcher. Mais développer les relations avec une entreprise fait en vérité appel aux mêmes talents que pour en convaincre une nouvelle. Une grande partie des nouveaux contrats se font en effet au sein d'une entreprise déjà cliente, et l'évolution ac-

tuelle offre l'embaras du choix pour savoir qui solliciter : outre les présidents, les directeurs généraux et les directeurs juridiques, les cabinets d'avocats peuvent trouver avantage selon leurs spécialités à contacter les directeurs financiers, les directeurs des RH, les directeurs des achats, mais aussi, maintenant, les chargés de la RSE ou les Contracts Managers.

Depuis longtemps déjà, les avocats français profitent des libertés offertes par leur code de déontologie : « *La publicité personnelle de l'avocat est permise dans la mesure où elle procure au public une nécessaire information... Ne constituent pas une publicité prohibée : l'organisation par un avocat de colloques, de séminaires et de cycles de formation professionnelle ; la participation d'un avocat à un salon professionnel* ». Sont également admis, et largement utilisés : les envois d'invitation à des événements, l'inauguration de locaux, ou encore les envois d'informations sur le cabinet – communiqués de presse, classements, succès, prix et trophées – et de cartes de vœux..

Un logiciel CRM démultiplie l'efficacité d'une telle démarche, en permettant un ciblage précis des actions entreprises ; il offre en outre une mémoire de ce qui a marché (Quel événement ? Quel public ? Quel canal de communication ? Quel coût par réponse ? ...) pour bâtir progressivement la méthodologie optimale.

Quels critères pour choisir son module ?

Toute personne souhaitant se doter d'un nouveau logiciel va aller sur Google et taper des mots clés le plus précisément

possible pour faire remonter des informations pertinentes. Par exemple « solution CRM+avocat ».

Sur la multitude de liens proposés il convient ensuite de sélectionner les produits ayant été développés avec ou pour des cabinets d'avocats : Axoa, Dimo Gestion (qui a dédié un commercial au marché des avocats), Groupe JSI ou PCi. Vous pouvez également consulter le Guide des solutions de gestion des cabinets d'avocats (sur le site www.jurishop.fr) avec pratiquement tous vos partenaires informatiques habituels qui ont anticipés en développant un module CRM : Agestia, Arthémis, Akhanta, Ask'in, Avéis, Buroclit, Develop'IT, Diapaz, Elab, FBI Services, Félix Informatique, Gestisoft, Jarvis Avocats, JPL système, Lexis Nexis, Lucarne Group, Papyrus, Pleau Tech, Quéoval, SB Consulting, Secib, Sollo, TGI, Wolters Kluwer ou Zele Solutions.

Enfin, les sociétés Arthalia, Cogivea, Lundi Matin, NL Techno, Si Web, Smarsys, Tikit ont répondu à notre questionnaire.

Le cloud

Comme l'explique Sonia Loesch, de TGI, le cloud offre « *un gain de temps considérable et un indéniable confort d'utilisation. L'utilisateur est libéré des contraintes de mises à jour, de maintenance, de sauvegarde et peut se consacrer au cœur de son métier en se reposant sur une assistance technique éprouvée.* ».

En outre, la tarification est plus transparente puisque la maintenance est assurée en ligne

sans besoin de déplacement. L'alternative, qui consiste à installer le logiciel sur les ordinateurs, nécessite des compétences informatiques en interne, ou l'intervention du prestataire pour l'installation et pour les prestations SAV. Trois critères importants à exiger pour le cloud :

- pouvoir facilement donner un accès restreint et sécurisé à un prestataire extérieur, pour sous-traiter le traitement de certaines informations, comme par exemple de gérer les invitations à un cocktail organisé par le cabinet.

- obtenir des garanties concernant la sécurité du service et des données, notamment à travers l'implantation de l'hébergeur (France, Europe) ou les normes (ISO 27001, ISO 27002, directives 95/46/EC de la CE) ;
- une tarification limpide par licences non nommées dites « concurrentes », qui correspondent au nombre d'accès simultanés auquel vous avez droit.

Mobilité

L'avantage revient nettement aux solutions *cloud*. Quels que

soient le smartphone et l'application (Outlook, Google, ...), elles permettent une synchronisation rapide et efficace des carnets de contacts et des agendas.

Il est également important que les logiciels soient adaptés à l'usage nomade, en permettant notamment une continuité d'usage lorsqu'il n'y a pas de connexion web.

Jordan Belgrave

Développer le conseil juridique en ligne ?

Pour beaucoup de français, prendre rendez-vous avec un avocat fait face à de nombreux freins : coût trop élevé ou peu transparent ; manque de disponibilité ; ou, plus simplement, hésitation sur la légitimité d'une telle démarche. Pourtant, le besoin se fait sentir de manière croissante : les recherches de conseils juridiques sur internet se multiplient sans trouver, dans la plupart des cas, de réponse satisfaisante. Aujourd'hui, plusieurs sites internet – Edagora, Lawcracy, Frontloop Factory – proposent des interfaces qui permettent d'offrir une aide juridique en ligne à

ceux qui ne viennent pas rencontrer les avocats. Il s'agit, comme on l'explique chez Lawcracy, de « proposer des conseils juridiques de qualité en ligne grâce à l'intelligence collective d'une large communauté d'avocats ». Pour les professionnels, valoriser son expertise de cette manière est intéressant à deux points de vue : cela aide à développer son réseau et assure une rémunération complémentaire.

Les sites sont accessibles sans connaissance technique, et utilisent de multiples canaux : téléphone, chat, email, vidéoconférence. Bien

évidemment, ces intermédiaires se chargent de tout le marketing, du community management, ainsi que de la mise en place de moyens de paiement fiables et d'une plate-forme d'échanges sécurisée et modérée. De leur côté, les avocats se doivent de respecter, dans leur présentation, le Code de déontologie de la profession : l'information mise en ligne au sujet des compétences clefs, des expériences marquantes et de l'excellence académique doit donc être « véridique, respectueuse du secret professionnel et mise en œuvre avec dignité et délicatesse ».

Prospecter de la bonne manière

Le site Lawinfrance.com et le logiciel Nomination proposent tous deux des outils pour perfectionner sa stratégie relationnelle :

1) Trouver le bon interlocuteur : aux changements de fonctions dans les entreprises s'ajoutent les fusions, les rachats, mais aussi de

nouvelles stratégies de conquête de parts de marché et le lancement de nouvelles expertises. Comment s'assurer d'informations à jour ?

2) Etre informé des nominations : envoyer un courrier de félicitations permet de se faire connaître et de se positionner.

3) Bien connaître son interlocuteur avant un rendez-vous : qu'est-ce qui se cache derrière un intitulé professionnel ? La formation et le parcours de votre interlocuteur, tout comme la connaissance de son organigramme sont des informations précieuses pour l'argumentaire, et des clefs pour créer du relationnel.