

INTRODUCTION

Une étude réalisée par un cabinet de services professionnels (auditeurs, avocats d'affaires, experts comptables, banquiers d'affaires, consultants, ...) auprès de clients ou de non-clients n'apporte pas que des mauvaises nouvelles ! Bien au contraire, une étude est souvent porteuse de nombreux messages positifs. Quant aux messages négatifs, que les cabinets de services professionnels soient rassurés, le simple fait que leurs clients ou cibles en fassent part, démontre leur volonté de poursuivre la relation avec eux.

Comme nous le confiait Yves Wehrli, managing Partner de Clifford Chance, l'un des plus grands cabinets d'avocats d'affaires mondial : « *Nous sommes sur un marché formaté pour l'essentiel par les clients (les appels d'offres, les panels, ...). Les avocats vivent les évolutions du marché plus qu'ils ne les structurent. Dès lors, il est clé de bien comprendre et connaître les attentes et aspirations des clients ! En tant que manager, on est obligé de suivre ce qui se passe. C'est là où les études sont clés. Aujourd'hui, en tant que cabinet nous devons nous adapter aux évolutions de l'environnement et les études de marché ou autres nous sont très utiles, comme pour toute entreprise.* »

Alors d'où vient cette réticence au sein des cabinets de services professionnels à interroger les clients ou le marché sur leur niveau de satisfaction, sur l'image du cabinet, sur les axes d'amélioration ou même sur leurs propres attentes ? Le premier enjeu de cet

ouvrage réside donc dans l'identification de ces obstacles et leur analyse. Dès lors, que le cabinet, et par cabinet on entend associés et collaborateurs, a choisi de franchir le pas, comment mener à bien cette étude ? Quelles sont les grandes étapes ? Quelles ressources sont nécessaires pour mener ce travail à terme ? Voilà le deuxième enjeu de cet ouvrage, une approche méthodologique de l'étude. Mais que faire de cette étude ? C'est là où souvent le bât blesse. L'étude est la première étape d'une démarche plus globale d'amélioration de la qualité du service, de la relation client et d'optimisation des opportunités. Beaucoup de cabinets pêchent à ce moment-là. C'est donc le troisième enjeu de notre ouvrage, permettre aux cabinets de services professionnels d'exploiter au mieux ce merveilleux outil qu'est l'étude pour améliorer leur positionnement, renforcer la relation clients, optimiser le capital humain du cabinet en alignant les ressources avec la stratégie, optimiser l'organisation et la gouvernance, favoriser le partage du savoir et l'innovation. Et développer le marketing et le *business development* ! Car comme le déclarait Chiheb Mahjoub, le patron de Kurt Salmon, l'un des plus grands cabinets de conseil mondiaux, « *interroger les clients, c'est un acte commercial qui ne dure qu'1/4h !* ».

Cet ouvrage s'appuie sur les nombreuses études et missions qui ont été menées par Day One au cours des 10 dernières années mais aussi sur les multiples pratiques passées et présentes observées sur le marché. Il se veut donc un outil pratique et pragmatique pour accompagner les cabinets de services professionnels dans leurs réflexions sur leur évolution.

Bienvenue dans un monde merveilleux.