

Colloque conseil SFER

14 & 15 octobre 2010

Évaluation des prestations de conseil :

Mesurer la capacité d'une organisation à satisfaire les besoins de conseil de l'ensemble de ses clients

Philippe BOULLET

Conseil National CER FRANCE

La prestation de conseil s'inscrit dans une relation de confiance. Cette confiance se joue à deux niveaux : entre le client et l'entreprise de conseil d'une part, entre le client et le conseiller d'autre part. L'entreprise doit incarner une caution globale de professionnalisme et d'indépendance ; le conseiller doit renouveler à chaque prestation la reconnaissance par le client de sa capacité d'écoute et de la pertinence de son apport. L'enjeu de la création de la relation de confiance est majeur et concentre donc naturellement les efforts des entreprises de conseil. S'il y a effort il y a donc besoin d'en évaluer les fruits. Or l'évaluation de la qualité des prestations de conseil fait face à la difficulté qu'elle évalue conjointement la satisfaction vis-à-vis de l'entreprise et vis-à-vis du conseiller.

La difficulté est renforcée par le fait que la nécessaire relation de confiance devient un biais de subjectivité au moment de l'évaluation. Les enquêtes traditionnelles en sont la preuve.

Dans un contexte d'achat récurrent de prestations de conseil, toutes les enquêtes interrogeant sur « la satisfaction » procurée par telle ou telle prestation donnent le même résultat : plus de 80% des clients se déclarent satisfaits ou très satisfaits et 15 % assez satisfaits. Ces taux sont indépendants de la politique d'offre de prestations en terme de contenu et surtout n'indiquent guère si les prestations sont distribuées régulièrement auprès du public concerné. Seuls les accidents de parcours sont révélés par l'enquête mais en général ces clients mécontents étaient déjà identifiés. L'indicateur reflète en définitive la récurrence, l'habitude de consommation instaurée avec le temps auprès d'un interlocuteur qui connaît bien l'entreprise et son contexte.

Comprendre la situation

L'enquête de satisfaction classique présente toutefois un intérêt pour mesurer la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des clients. Il faut pour cela que deux conditions soient retenues dans le protocole : d'une part les personnes enquêtées sont identifiées par rapport à un segment ; d'autre part plusieurs questions viennent éclairer différentes facettes du besoin des clients. Lorsque ces deux conditions sont remplies il devient possible :

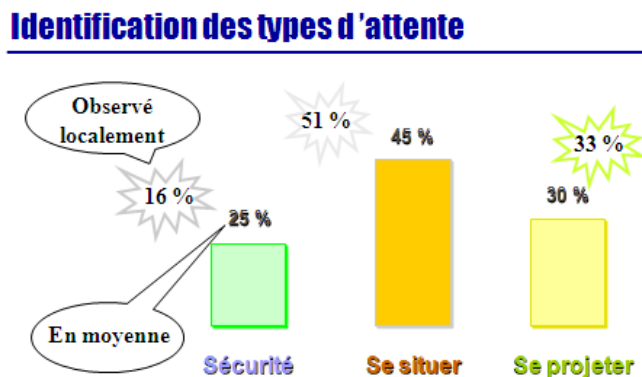
- de mesurer la façon dont l'entreprise de conseil est capable de satisfaire les différents segments de clientèle : l'organisation prouve ou non sa capacité à s'adapter à la diversité des attentes (palette d'offre large ; le bon prestataire en face du bon client au bon moment).
- de comprendre sur quelles facettes du besoin les éventuels différentiels de satisfaction s'opèrent.
- de porter enfin un éclairage sur l'efficacité de la diffusion du conseil par l'observation des taux de clients « non concernés » par une question (et donc non touchés par la prestation).

Il est alors possible d'apporter des pistes pour une amélioration de l'offre et de l'organisation de sa distribution.

La segmentation de la clientèle, outil incontournable pour comprendre les réponses

La segmentation que nous avons retenue comme pertinente pour ces évaluations est celle qui distingue les clients selon qu'ils abordent le recours au conseil comme :

- Une délégation à un conseiller d'un devoir d'alerte.
 - L'agriculteur confie le suivi de ses obligations ou de ses engagements réciproques avec d'autres.
 - Ce segment vise la **Sécurité** ;



- Un moyen de s'approprier des éléments de diagnostics propres à rendre autonome dans ses décisions.
 - L'agriculteur fonde sa réflexion sur une analyse solide et documentée de sa situation, de ses pratiques et de son environnement. La relation de conseil permet d'envisager la prolongation dans le temps de la situation et de progresser dans les performances. La périodicité de la relation est souvent calée sur les cycles annuels (campagne, exercice comptable).
 - Ce segment vise à **Se Situer** pour progresser ;

- Une interaction sur le champ des possibles pour savoir saisir à tout moment des opportunités.
 - L'agriculteur délègue certaines fonctions de sécurité, mais raisonne aisément lui-même sur un minimum de diagnostics. Il attend qu'émerge de la relation de conseil une vision renouvelée de son exploitation demain et du chemin à parcourir pour y parvenir. Ce peut être un bouleversement ou seulement un ajustement. Cela doit concourir à la capacité de saisir toute opportunité.
 - L'exploitant attend ainsi de son conseil qu'il vienne au devant de lui dès qu'il perçoit que, l'environnement évoluant, les scénarios envisagés pourraient être reconsidérés, et bien sûr attend une grande disponibilité dès que lui-même en ressent le besoin. La périodicité de la relation est généralement déconnectée des cycles annuels (campagne, exercice comptable).
 - Ce segment vise à **Se Projeter**

Selon ces trois natures de besoin, la réalité attendue d'une rencontre de conseil n'est absolument pas la même, les compétences requises et le rythme d'intervention non plus.

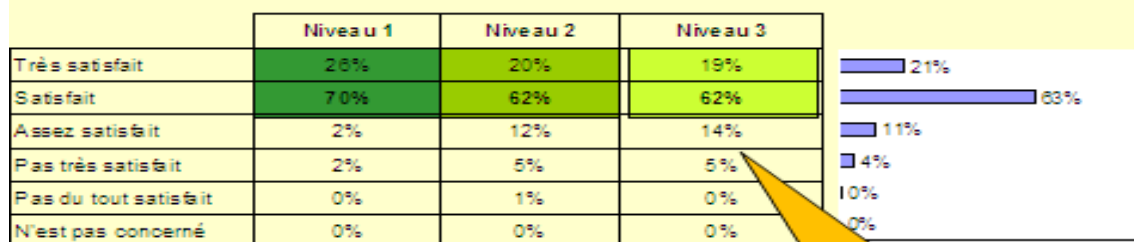
Les facettes de l'offre pour croiser les regards

Les différentes facettes des besoins peuvent être incarnées par des questions relatives

- Aux rythmes et calendriers de la prestation, éventuellement leur récurrence ou leur caractère ponctuel ;
- Aux phases de diagnostic, d'appropriation ou de formalisation du suivi des décisions,
- A l'adoption à bon escient de démarche de co-production et d'apport d'expertise ;
- etc...

Récurrence

Satisfaction par rapport aux prestations de conseil du centre apportées chaque année de façon régulière

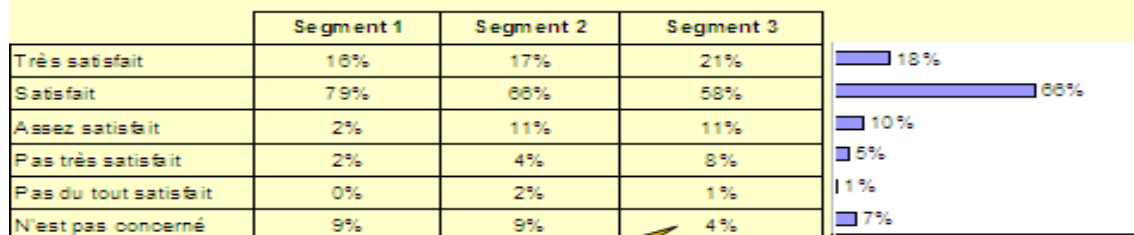


Tous concernés

différenciation

Ponctuel, Co-Production

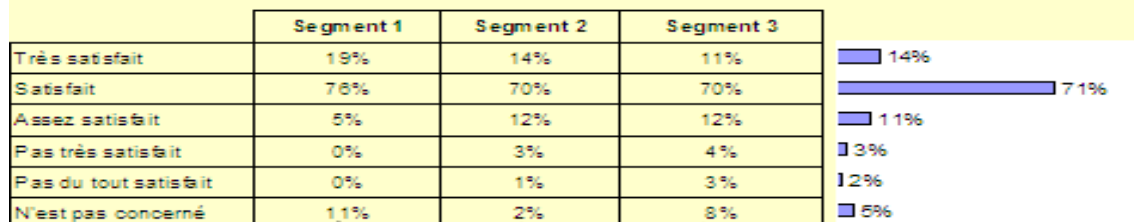
Satisfaction par rapport aux prestations de conseil du centre apportées lors des événements particuliers (installation, transmission, évolution importante de l'exploitation...)



Segment « Se projeter » :
plus concernés

Ponctuel, Expertise

Satisfaction par rapport aux prestations de conseil du centre apportées de façon ponctuelle (modifications statutaires, droit du travail, informatisation...)



Segment « Se situer » :
plus concernés

L'analyse de la capacité de l'organisation à satisfaire ses clients

La méthode Kano

Pour aller plus loin dans l'évaluation, l'utilisation de la méthode Kano est très intéressante. La méthode consiste à recueillir systématiquement le sentiment du client lorsque la prestation lui est accessible et son sentiment si la prestation ne lui est pas proposée. Ce mode de questionnement permet de combiner dans l'analyse la reconnaissance par le client de l'intérêt de la prestation et sa résistance à la frustration si elle fait défaut.

Toute la subtilité de la préparation du questionnement consiste à cibler la différence entre les deux propositions sur un seul élément de valeur ajoutée de la prestation.

Ainsi dans le couple de questions suivant :

A / Si votre dossier de gestion vous est commenté lors d'une rencontre avec votre conseiller, qu'en pensez vous ?

- Cela me plaît
- C'est normal
- Cela m'est indifférent
- Cela me déplaît mais je l'accepte
- Cela me déplaît

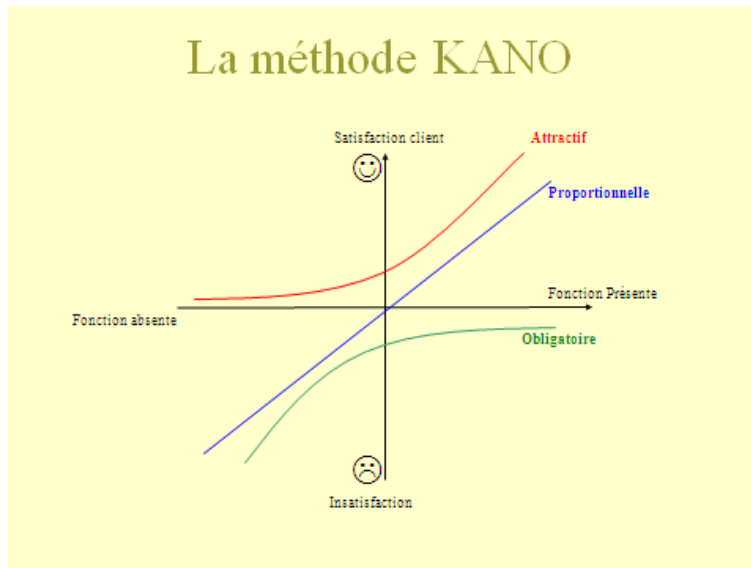
B / Si votre dossier de gestion commenté vous est simplement adressé par la poste, qu'en pensez vous

- Cela me plaît
- C'est normal
- Cela m'est indifférent
- Cela me déplaît mais je l'accepte
- Cela me déplaît

Le questionnement porte exclusivement sur la valeur ajoutée de l'interaction en face à face.

La méthodologie de dépouillement est très fine .Elle distingue notamment l'affirmation « ça me plaît » (« que mon dossier de gestion soit commenté lors d'une rencontre en face à face », par exemple) de la réponse « c'est normal » (qu'il en soit ainsi). Observons notre langage corporel pour chacune des modalités de réponse : dans la première nous opinons du chef, dans la seconde nous secouons la tête, comme pour dire ce n'est pas très important. Au bas de l'échelle des possibilités de réponses, « ça me déplaît » (« que mon dossier de gestion me soit simplement envoyé par la poste »,) est une conclusion définitive ; « ça me déplaît mais je l'accepte » est déjà le signe qu'au fond ce n'est pas bien grave si elle fait défaut.

La méthode KANO



Du Marketing à l'évaluation

Cette méthode est utilisée en marketing pour identifier les produits ou prestations cœur de cible et repérer des arguments de vente ou des pistes d'innovation produit. Dans le cadre de prestations récurrentes comme celles de conseil au chef d'entreprise, nous tirons de la méthode une mesure de la satisfaction et de la pertinence de la politique d'offre et de distribution.

En effet que penser d'une prestation de conseil que le client achète de manière récurrente, qu'il qualifie tout juste de normale lorsqu'elle lui est servie, et dont il accepterait de se passer sans regret si d'aventure elle ne lui était pas proposée ? Cette tiédeur ne signifie pas que le besoin n'est pas impérieux (puisque le client la rachète régulièrement) mais que sa qualité n'est certainement pas à la hauteur de l'attente.

Que conclure à l'inverse, lorsqu'il affirme que sa réalisation lui plaît et que son absence lui déplaît, sinon qu'il en mesure pleinement l'utilité et qu'elle est donc de qualité à ses yeux ?

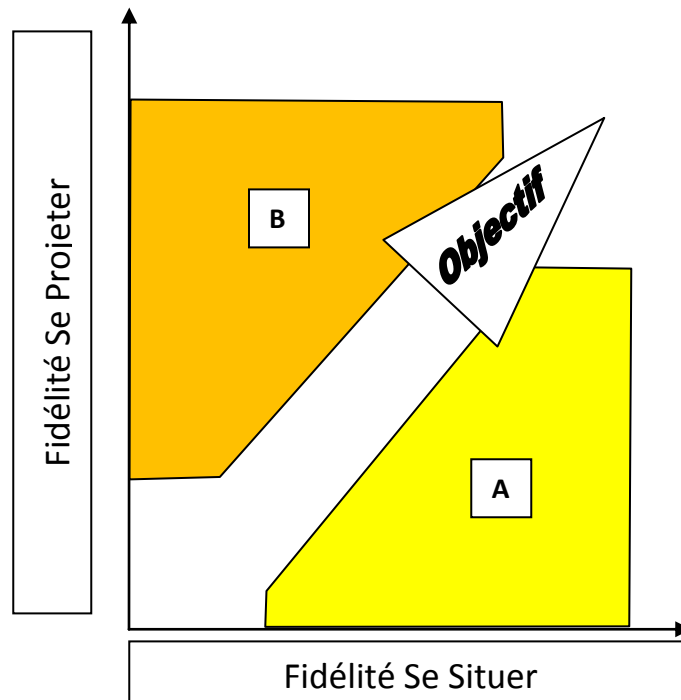
Le Réseau CER FRANCE en a tiré une grille d'analyse très spécifiquement dédiée à la mise en évidence des pistes de progrès pour améliorer la capacité de l'organisation à satisfaire ses clients.

Mesure de la capacité de fidélisation

Le premier indicateur est à la proportion de clients qui expriment leur refus que la prestation soit absente (réponses « proportionnelle » et « obligatoire » du Kano classique). C'est un indicateur de *Fidélisation* des clients, le meilleur indicateur de la qualité de l'organisation au service des clients.

Il s'analyse en mettant en regard la capacité à fidéliser les différents segments. Certaines organisations permettent par exemple de bien répondre au segment « se situer » sans forcément être aussi performantes sur le segment se projeter (position « A » dans le graphique ci-dessous). Une gamme

gestion très analytique et peu différenciée peut conduire à cela. L'inverse peut se présenter également (B), souvent lorsque le conseil n'est pas récurrent mais proposé essentiellement de façon ponctuelle. Le segment Se projeter, plus naturellement proactif dans la demande de conseil et plus fréquemment moteur dans le pilotage du changement dans son entreprise, est alors le principal consommateur de conseil. Sa forte fidélisation repose sur la relation conseiller-client, plus que sur l'organisation globale.



Mesure de la capacité de sensibilisation

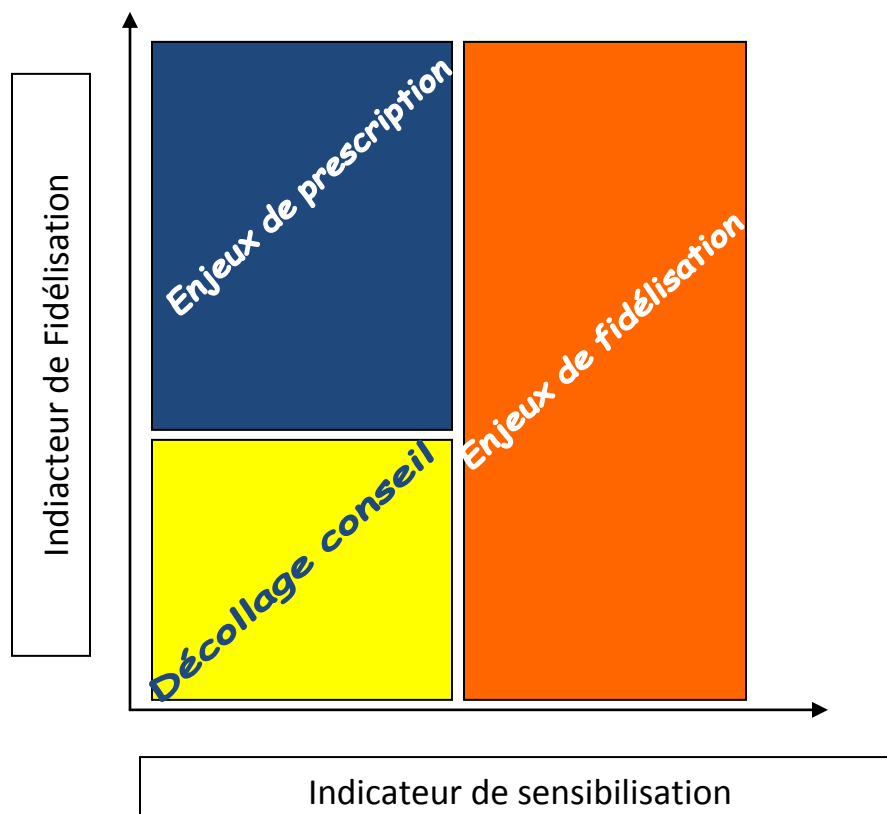
La méthode Kano offre une autre modalité de réponses très instructive : une affirmation franche pour la prestation mais une tiédeur sur la frustration (réponse qualifiant l'offre comme « attractive »). Cela est plus révélateur de la qualité de la sensibilisation du client à la problématique que de la qualité de la prestation qui n'est pas suffisamment déterminante pour le fidéliser. Ce cas de figure est souvent le signe que la communication est meilleure que la capacité à réaliser la prestation. L'analyse des pratiques dans l'entreprise montre souvent que les clients sont bien au courant de l'existence de l'offre de conseil, mais que finalement, beaucoup n'en bénéficient pas.

Le deuxième indicateur créé pour l'analyse rapporte la fréquence des réponses « attractives² » à l'univers des clients non encore fidélisés. En dehors des clients capables d'exprimer leur attachement indéfectible à la prestation, quelle est la part de clients qui sait au moins évaluer que la prestation lui serait bénéfique ? L'indicateur représente le degré de *sensibilisation* de la clientèle à la prestation.

Diagnostiquer les enjeux pour l'organisation

Le croisement de ces indicateurs nous renseigne sur l'enjeu principal pour l'entreprise de conseil :

- un enjeu de fidélisation : l'entreprise par l'organisation de la prescription sait toucher une grande partie de sa clientèle. Mais elle peine à convaincre pleinement : il faut différencier les services, améliorer la reformulation en fin de prestation, mettre en évidence la valeur ajoutée par la prestation de conseil.
- Enjeu de prescription : les clients sensibilisés sont fidélisés, signe que la prestation est de qualité. Mais l'entreprise ne parvient pas par l'organisation actuelle de la prescription à élargir son audience conseil. Il faut décroquer la relation client, dynamiser les échanges entre collègues de compétences différentes, communiquer différemment, par d'autres canaux qu'actuellement.
- Enjeu de décollage : tout reste encore à faire, communiquer et fidéliser, ce sont les débuts d'une stratégie conseil



Il est bien sûr déterminant de distinguer les réponses selon les segments de clientèle pour bien comprendre les réponses et les confronter à la pratique de l'entreprise.

Conclusion

Le bon moment pour évaluer une prestation de conseil avec le client est le moment de la conclusion de la prestation. Le rappel des objectifs posés au début et des éléments apportés à l'étude de la problématique, puis la reformulation des décisions et échéances, créent un moment propice pour acter de l'adéquation à l'attente initiale et de l'intérêt voire de l'importance des décisions qui viennent d'être prises. Cette concomitance de la conclusion et de l'évaluation favorise la prise de conscience de la valeur ajoutée et crée ou entretient la fidélité à l'accompagnement conseil.

Dans la démarche qualité des prestations de conseil, cette pratique de l'évaluation en tant que partie intégrante de la prestation est donc déterminante. L'entreprise se doit de la rendre systématique.

La première démarche est de définir un processus de réalisation des prestations qui l'intègre ; la deuxième est d'accompagner les conseillers. Le coaching des conseillers apporte une aide dans la gestion de la relation par un regard extérieur une fois par an, propice à identifier les moments où le client exprime une attente, laisse percer une indication sur son propre cheminement ou porte une appréciation sur le chemin parcouru qu'il est important de souligner et de lui renvoyer tel un miroir.

Mais la qualité des prestations, la qualité de l'écoute ne se jouent pas uniquement dans ces moments d'interaction.

L'enjeu n'est donc pas seulement celui de la compétence individuelle et de la méthode au moment de la prestation de conseil, c'est aussi celui d'une organisation collective pour que l'exploitant trouve un interlocuteur à son écoute au bon moment.

L'entreprise se doit d'aller au devant de ces clients car le conseil est un marché ou le besoin ne se transforme pas systématiquement en demande si l'offre n'est pas présentée, poussée. Le segment « Sécurité » fait confiance pour être alerté. Le segment « Se Situer » est aisément enclin à chercher par lui-même à porter un diagnostic sur une problématique nouvelle, avant de constater qu'une démarche professionnelle éclairera sa réflexion de façon plus robuste. Le segment « Se Projeter » a besoin d'un interlocuteur au moment où on s'y attend le moins, sauf si on a anticipé par une proactivité très organisée.

L'entreprise fait évoluer son offre de service et forme son personnel. Elle organise les portefeuilles clients ; organise les moments de concertation entre les interlocuteurs d'un même client ; planifie et coordonne leurs interventions. En bref elle manage son activité conseil, mue par l'ambition de favoriser la réussite des projets de ses clients. C'est cet effort collectif qui a besoin d'une évaluation indiquant les points forts et les pistes de progrès.

Les enquêtes telles que nous les proposons sont dédiées à cette démarche de progrès permanent. Elles évaluent la satisfaction ; la capacité d'adaptation au besoin du client ; la capacité à le sensibiliser à l'utilité d'une prestation de conseil ; la capacité à aller au devant de lui ; la capacité enfin à le fidéliser.