

# LES SERVICES PROFESSIONNELS ORIENTÉS «SERVICE GLOBAL» POURQUOI ET COMMENT?

## L'AUTEURE

Liette Monat

Les attentes et les besoins des clients ne sont plus les mêmes qu'auparavant. Les cabinets de services professionnels doivent suivre cette évolution et y répondre à la satisfaction des clients afin de connaître une bonne croissance. Cependant, une course effrénée pour obtenir des résultats à court terme risque de nuire à l'essence même des services professionnels et d'avoir des conséquences négatives tant pour les cabinets que pour la profession dans son ensemble. L'orientation «service global» intègre les divers volets d'un service professionnel; elle permet de profiter des bienfaits de la croissance d'un cabinet et de contrôler ses côtés négatifs.

Cet article présente d'abord les conséquences positives et négatives de l'intensification de la compétition entre les cabinets de services professionnels au cours des dernières années. Il définit ensuite l'orientation «service global», expose des recommandations appuyées par des exemples. Il liste enfin les conditions de réussite d'une telle orientation dans le domaine des services professionnels.

## LA COURSE À LA CROISSANCE DES SERVICES PROFESSIONNELS

Les cabinets de services professionnels évaluent leur croissance à partir de trois indicateurs principaux : la clientèle, les ressources professionnelles et le rendement financier du cabinet. Ils se servent de ces indicateurs pour se comparer et se situer dans leur marché.

.....  
Liette Monat dirige le cabinet Liette Monat Stratégies d'Affaires inc.  
.....

Le volume et la qualité de la clientèle constituent une mesure courante de la croissance d'un cabinet. Le défi est de fidéliser les clients, de les accompagner dans leur croissance et de leur vendre le plus grand nombre possible de services. Un cabinet doit également obtenir de nouveaux clients en convainquant les clients de ses concurrents de lui confier leurs affaires.

Le nombre de ressources professionnelles est souvent associé à l'importance d'un cabinet. Ainsi, les cabinets se livrent une chaude lutte pour attirer les meilleures ressources, au moyen du recrutement universitaire, d'une part, et de l'embauche latérale à fort prix, d'autre part.



Par ailleurs, la mesure des résultats financiers se fait par des méthodes telles que la mesure de la rentabilité de chacun des gestes exécutés et la standardisation des manières de faire. Le nombre d'heures facturées devient une balise universelle.

## LES EFFETS POSITIFS DE LA CROISSANCE

La course à la croissance qu'on a connue ces dernières années a entraîné des résultats positifs. Notamment, les cabinets ont obtenu un meilleur contrôle sur leurs professionnels, tant sur le plan de leur rendement financier que sur celui de la

qualité du contenu des services rendus. Auparavant, les professionnels avaient tendance à agir à leur guise et à se comporter en travailleurs autonomes. Pour gérer leur croissance, les cabinets professionnels ont défini et fait accepter leurs attentes à l'égard du comportement de leurs professionnels et se sont donné des outils de contrôle de leur performance.

Les cabinets de services professionnels sont devenus des entreprises gérables où la norme égalitaire d'«un associé, un vote» tend graduellement à quitter les mentalités pour laisser la place à une structure de gestion reconnue et respectée par les associés. En outre, des décisions importantes sont de plus en plus confiées à des gestionnaires spécialisés.

Cette évolution a également bénéficié aux clients, qui ont accès à des services dont la qualité est contrôlée tant par le cabinet que par les normes professionnelles qu'édictent les ordres professionnels.

### LES EFFETS NÉGATIFS D'UNE CROISSANCE DÉBRIDÉE

Dans un contexte de course effrénée à la croissance, la tentation est grande de considérer les indicateurs de croissance comme des priorités ou des fins en soi. Ce fait risque de provoquer des conséquences néfastes pour les cabinets de services professionnels, leurs professionnels et leurs clients.

Une course à la croissance peut causer des effets négatifs si l'accent est mis uniquement sur la performance à l'égard des indicateurs de croissance. Si on perd de vue l'essence même d'un service professionnel, cela entraînera des conséquences importantes pour les clients et pour les ressources professionnelles du cabinet.

La confiance des clients est altérée et leur comportement d'acheteur se modifie. Jusqu'à récemment, les clients respectaient les professionnels et leur faisaient pleinement confiance. Ils les invitaient même à siéger à leur conseil d'administration. Maintenant, ils sont plus avisés. Les clients réagissent s'ils se sentent négligés ou traités comme «un dossier». Ils savent si un service tient plus de la simple exécution que d'un conseil d'expert. Ils deviennent méfiants et cherchent à contrôler et à interroger les recommandations des professionnels. Ils lancent plus d'appels d'offres dans le but de stimuler un marché concurrentiel et de rendre les professionnels moins indépendants.

Vu la nature intangible et la complexité des services professionnels, les clients ne font pas bien la distinction entre les diverses offres. Ils se limitent souvent à comparer les résultats des services avec les honoraires demandés. En conséquence, les cabinets ont de moins en moins de moyens de se démarquer. Ils mécanisent de plus en plus leur processus de livraison de services et contrôlent leurs coûts pour demeurer dans la course. Ils concentrent leurs stratégies de vente sur l'expertise apportée au dossier et sur les honoraires demandés pour un service. Il s'agit d'un engrenage dont il est difficile de se dépendre. À ce jeu, chacun y perd et la perception de la valeur du service aux yeux du client est amoindrie.

En mettant l'accent sur leurs systèmes de contrôle des coûts, la standardisation de leurs procédures et les développements technologiques, les cabinets ont dirigé l'attention et

les efforts de leurs professionnels sur l'ampleur et la qualité du volet technique des services de même que sur la rentabilité organisationnelle. Ces mécanismes de gestion ne tiennent pas compte de la justesse du jugement, de la créativité et de la flexibilité nécessaires. De plus, ils ne favorisent pas la collaboration multidisciplinaire et le développement des habiletés relationnelles indispensables pour gagner et alimenter la confiance du client.

L'intérêt des professionnels pour leur cabinet diminue lorsque celui-ci tient un discours enflammé sur la qualité du service aux clients mais se préoccupe avant tout de l'atteinte de ses objectifs de croissance. Les professionnels désirent adhérer à des valeurs et être reconnus pour l'importance de leur contribution. Ils veulent gérer d'une manière intégrée les divers aspects de leur vie, y compris l'aspect professionnel. Les décisions qu'ils prennent relativement à leur carrière ne s'appuient pas uniquement sur le salaire. Ils font également le choix d'un contexte de travail qui leur convient.

### LA SOLUTION : UNE ORIENTATION «SERVICE GLOBAL»

Le fait de déplorer que les clients cherchent du «beau, bon, pas cher» et de critiquer les jeunes (et les moins jeunes) professionnels qui seraient moins dévoués et moins reconnaissants ne mène nulle part. En effet, 50 % de la satisfaction du client repose sur l'excellence technique des services professionnels qu'il reçoit; l'autre 50 % dépend des habiletés relationnelles des professionnels ainsi que de la valeur stratégique de leurs conseils.

La solution consiste à rechercher le juste milieu. Il faut conserver et même accroître les effets positifs apportés par la standardisation des services et les mesures du rendement et de la qualité. En même temps, il y a avantage à consolider le rôle de conseiller auprès des clients pour se déprendre de cet engrenage que créent deux éléments de base : l'excellence technique des services et les honoraires facturés. Comme la différence entre un cabinet et un autre sur le plan de la qualité technique des services n'est pas évidente aux yeux des clients, c'est donc sur le plan relationnel et sur la valeur des conseils que la perception de la différence doit être accentuée.

Ainsi, il importe de s'éloigner du rôle de «fournisseur» de services que les clients peuvent commander, critiquer et négocier, et qui conduit le cabinet à faire des prouesses coûteuses pour garder un mandat ou pour obtenir de nouveaux clients.

En agissant plutôt comme leur «conseiller privilégié», les professionnels amènent les clients à reconnaître la valeur des services et à payer pour celle-ci, et non seulement pour le nombre d'heures travaillées. Ils en viendront à dire des professionnels : «Ils constituent une dépense importante pour nous, mais cela en vaut la peine, c'est de cela que nous avons vraiment besoin!»

L'orientation «service global» permet aux cabinets de services professionnels de se démarquer aux yeux de leurs clients, d'alimenter leur confiance à l'égard des conseils offerts et de justifier les honoraires demandés.

## L'IMPLANTATION D'UNE ORIENTATION «SERVICE GLOBAL»

À partir de notre expérience, nous conseillons une démarche rigoureuse en trois étapes pour implanter l'orientation «service global» : un engagement formel de la direction à l'égard de l'orientation «service global», un positionnement défini face au client et un impact fort et global à chaque contact avec un client.

À la première étape, il doit y avoir un engagement formel de la direction à l'égard de l'orientation «service global». La direction doit exprimer sa ferme volonté de passer à l'orientation «service global» de manière cohérente et incontournable. Ainsi, un positionnement «service global» bien défini guide chacune des décisions administratives et dicte le comportement de professionnels.

Malheureusement, les belles promesses présentées dans la brochure promotionnelle d'un cabinet ou dans le discours annuel de la direction ont souvent tendance à fondre comme neige au soleil dès que le rendement financier indique une légère baisse. On met alors les «fantaisies» de côté et on resserre les moyens de contrôle pour ne pas perdre un rang dans la course à la croissance. Cette vision à court terme est infructueuse. C'est justement dans les temps difficiles que la direction doit prouver à ses clients et à ses professionnels qu'elle croit à l'orientation «service global». C'est LA solution pour conserver ses clients, croître avec eux et en obtenir de nouveaux.

En ce qui concerne la deuxième étape, il faut que le cabinet définisse un positionnement face à ses clients. Pour cela, il doit faire une lecture honnête de la situation. Le cabinet sait qu'il a déjà une réputation qui traduit la perception qu'ont de lui ses clients actuels et potentiels, les intermédiaires qui pourraient le recommander, les concurrents et les médias d'affaires.

Il faut alors décider des changements à apporter en répondant à la question suivante : «Que voulons-nous que les clients disent de nous après avoir fait appel à nos services?» Évidemment, il ne s'agit pas d'un slogan, mais bien d'un engagement ferme vis-à-vis de l'orientation «service global». L'idéal serait qu'on puisse entendre un professionnel dire à son client en le regardant droit dans les yeux : «Nous venons de convenir que nous vous aiderons dans ce mandat; par le fait même, vous obtenez un conseiller qui va faire équipe avec vous dans votre service.» Par la suite, le professionnel devrait passer à l'action pour remplir sa promesse.

Les clients sont prêts à payer pour obtenir cette qualité de «service global». Un client a bien exprimé ce fait en parlant d'un professionnel externe : «Lorsqu'il n'est pas avec moi, pour quelque chose qui se passe à l'interne ou à l'externe, j'ai l'impression que nous ne sommes pas une équipe complète!» Ce président d'entreprise a illustré sa pensée en faisant référence au comportement du professionnel en question. Presque tous ses exemples relevaient du domaine de l'implication du professionnel et de la valeur de ses conseils, qu'ils soient sollicités ou non. Sa compétence technique était tenue pour acquise.

Enfin, à la troisième étape, il doit y avoir un impact fort et global à chaque contact avec un client. Une fois que la direction a défini son orientation «service global», elle doit s'assurer que chaque initiative lancée par l'une ou l'autre de ses ressources, à chaque étape du développement d'une relation d'affaires, contribue à son positionnement.

Par exemple, parmi les occasions de réseautage qui se présentent au cabinet ou que celui-ci crée, il doit investir dans celles qui lui donnent la possibilité de mettre en valeur son rôle de conseiller et d'alimenter la qualité de ses relations d'affaires. Il économisera ainsi beaucoup de temps et d'argent. De plus, il faut s'assurer que les professionnels qui représentent le cabinet adoptent le comportement optimal pour tirer pleinement profit de l'investissement qui a été fait.

Une première rencontre n'est pas garante d'un nouveau client. Il faut faire les gestes distinctifs pour établir une relation de confiance. Cette période de «cortisage» peut s'étaler sur plusieurs mois, voire sur plusieurs années. L'objectif du cabinet est de marquer des points rapidement sans rien brusquer. Il doit bien choisir ses initiatives de suivi en évitant de faire comme ses concurrents et en agissant déjà comme le conseiller qu'il promet d'être pour ce client.



Au moment opportun, il faut savoir vendre sans forcer la note. L'expertise technique permet à un cabinet de services professionnels d'être dans la course, mais pas de se démarquer. L'éloge de la qualité du service et de la valeur des conseils ne doit pas prendre la forme de vantardises, lesquelles risqueraient de créer l'effet contraire à celui souhaité. Par exemple, le fait de proclamer qu'on offre un «service personnalisé» fait sourire, puisque des établissements de restauration rapide, des concessionnaires automobiles, des opticiens et toutes sortes de commerces font la même promesse dans leur publicité.

Le défi est de faire sentir, de prouver et d'alimenter la perception des clients à l'égard des avantages des services sur le plan relationnel et sur le plan du conseil. Tout comme dans la vie, l'amour ne se commande pas, mais il naît et se développe.

Les stratégies du cabinet doivent s'adapter aux divers contextes de vente, que ce soit la vente à une personne, la vente à un groupe de décideurs, la vente par écrit ou la vente à un comité de sélection. Notamment, dans ce dernier contexte,

le fait de projeter devant un comité de sélection une présentation PowerPoint, qui reprend les thèmes du document d'offre de service et décrit les prouesses de l'organisation auprès de ses autres clients, ne permet pas de marquer beaucoup de points. De plus, il faut savoir répondre aux questions et aux objections et justifier les honoraires au lieu de les réduire.

Une fois qu'il a donné son consentement, le client veut sentir qu'il a fait le bon choix. Il veut bénéficier des avantages qui lui ont été promis à l'égard de la relation et du conseil. Sa fidélité n'est pas acquise. Le cabinet doit prouver au client que celui-ci a eu raison de le choisir et alimenter sa flamme régulièrement. Toutefois, la tentation est forte pour le cabinet de concentrer ses énergies sur la production du service en perdant de vue le fait que la satisfaction du client repose dans une large mesure sur la qualité de la relation avec lui et sur la valeur des conseils proactifs non sollicités qui lui sont prodigués. Parce qu'il est intangible, ce volet est plus difficile à gérer. De fait, la performance du cabinet est tributaire de la performance de chacun des professionnels qui en font partie. Il faut tout mettre en œuvre pour alimenter ce volet intangible dans le respect de l'orientation «service global». Le cabinet doit dicter le comportement de ses ressources dans les situations plus délicates où des stratégies intelligentes s'imposent. Il doit leur fournir la formation et l'encadrement nécessaires pour y réussir.

Une fois le mandat complété, il est tentant de consacrer ses énergies au client suivant. Or, il faut se rappeler que, par définition, le rôle de conseiller, lui, ne finit jamais. Ce rôle n'est pas rémunéré ou peut l'être par une allocation forfaitaire. Il demeure qu'il est la stratégie de développement des affaires la plus rentable. Encore faut-il que le comportement et l'attitude des professionnels soient optimaux. Le cabinet doit spécifier et contrôler la manière dont les ressources maintiendront le lien de conseiller avec les clients, profiter des occasions de ventes croisées et accéder aux réseaux de ses clients, tout en respectant l'orientation «service global».

## LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE L'ORIENTATION «SERVICE GLOBAL»

Pour implanter et intégrer une orientation «service global», il faut que le cabinet de services professionnels ait un portrait honnête de la perception que ses clients ont de lui, qu'il passe à l'action et qu'il s'y prenne de la bonne façon. Pour cela, le cabinet doit consacrer du temps, et surtout être cohérent dans ses décisions et ses actions. Voici, selon notre expérience, les conditions de réussite qui sont incontournables; il est à noter qu'elles sont étroitement liées entre elles.

### CRÉER UN CENTRE DE PROFIT UNIQUE

La rémunération est le plus puissant outil de gestion. Il faut éliminer la compétition entre les professionnels, entre les services et entre les bureaux. On doit dénoncer les mentalités individualistes. Ainsi, il faut créer un centre de profit unique auquel chacun contribue et d'où chacun tire son revenu discrétionnaire.

On n'obtient jamais une collaboration proactive entre les ressources et entre les services tant que chacun essaie d'obtenir une plus grande part du gâteau. Les professionnels et les services ne collaboreront que s'ils y voient leur intérêt.

## PASSER DU TRAVAILLEUR AUTONOME AU MEMBRE D'UNE ÉQUIPE

Il faut faire évoluer l'attitude consistant à dire «C'est mon client!» vers une vraie collaboration multidisciplinaire efficace. Un client n'est pas LE client d'UN professionnel, mais bien le client du cabinet. La preuve en est que si ce client décidait de confier ses affaires à un concurrent, tous les professionnels du cabinet en subiraient les conséquences.

Grâce à un système de rémunération basée sur un centre de profit unique, chaque professionnel a intérêt à ce qu'un client soit enchanté par tous les services offerts par le cabinet.

## METTRE TOUS LES SERVICES À CONTRIBUTION

Pour comprendre l'ensemble de la situation du client et pouvoir le conseiller adéquatement, il faut mettre à contribution tous les services de l'organisation. La gestion «en silo» et l'intervention en solitaire privent le client et le cabinet de la richesse d'un éclairage multidisciplinaire.

Ce mode de fonctionnement exige une organisation matricielle flexible qui permette d'utiliser les meilleures ressources aux endroits les plus appropriés. Des considérations de structures et d'ego ne doivent jamais empêcher d'offrir les meilleurs services.

L'utilisation efficace des équipes clients, où chaque service contribue à mieux comprendre et à mieux servir un client, favorise une approche globale et une collaboration entre les services. Dans le même sens, les équipes de poursuite bien organisées facilitent l'obtention de nouveaux mandats ou de nouveaux clients. La déception observée fréquemment à l'égard de ces équipes tient à trois raisons : une mauvaise organisation des équipes clients, une mauvaise utilisation de leurs efforts et un appui mitigé de la part de la direction.

## RÉCOMPENSER LA PERFORMANCE ET SANCTIONNER LES COMPORTEMENTS INADÉQUATS

Sachant que l'attitude et le comportement des professionnels influent grandement sur la confiance des clients, il ne faut pas laisser le succès du cabinet dépendre de la bonne volonté de chacun. C'est sur le plan comportemental, et donc individuel, que la réputation du cabinet prend forme, qu'elle est ressentie par le client et qu'elle se consolide.

Le cabinet doit donner plus que des repères quantitatifs à ses professionnels. Il doit décrire les comportements attendus et l'attitude souhaitée pour concrétiser l'orientation «service global». Puis, il faut donner aux professionnels les outils afin d'y parvenir : une formation continue, un *coaching* et un mentorat portant sur le développement des habiletés et la maîtrise des techniques et des outils nécessaires. On doit commencer par les membres de la direction du cabinet, car l'exemple demeure encore le meilleur moyen de persuasion. Ainsi, les critères d'évaluation seront définis et communiqués clairement. La contribution globale, la collaboration, le comportement interpersonnel et la proactivité dans le rôle de conseiller seront évalués. Il faut faire preuve de cohérence et récompenser les performances souhaitées et décourager les comportements qui ne s'inscrivent pas dans l'orientation «service global». Le message lancé par le cabinet en sera d'autant plus précis.



De la même manière, le cabinet doit exprimer clairement à ses professionnels le fait que leur contribution peut être déterminante quant au succès du cabinet. Il doit traduire ses paroles dans la gestion quotidienne pour attirer et motiver les bons professionnels. En plus de reconnaître les compétences techniques et, dans le cas de l'embauche latérale, le volume de clients apporté, les critères de sélection doivent reconnaître les habiletés relationnelles et de conseillers des candidats.

### **IMPLIQUER LES CLIENTS DANS LA GESTION DE LA RELATION AVEC EUX**

Les clients sont les joueurs les plus importants de l'équipe que constitue le cabinet. C'est pourquoi il faut les impliquer et les écouter le plus souvent possible et de différentes manières. On ne doit jamais présumer qu'ils sont satisfaits en se fiant uniquement à son intuition.

La satisfaction des clients à l'égard des services sur le plan de la qualité des relations interpersonnelles et sur celui de la valeur des conseils offerts ne se mesure pas par un sondage. L'entrevue d'évaluation de la satisfaction est une occasion de consolider le rôle de conseiller du cabinet auprès de ses clients et d'écouter leurs suggestions pour les enchanter. Elle n'a pas pour but de découvrir d'autres besoins pour lui vendre plus de services, ni d'évaluer la performance technique des professionnels. L'attitude et le comportement du porte-parole du cabinet dans ces rencontres sont déterminants pour le succès de cette démarche.

En plus de ces rencontres individuelles avec les décideurs et les utilisateurs des services, le cabinet peut organiser des discussions de groupe avec leur équipe de direction. Ainsi, il pourrait inviter ses clients à participer aux réunions qui les concernent et à des groupes de discussion, et demander à quelques clients de siéger au conseil consultatif du cabinet.

### **PASSER AU PROCHAIN NIVEAU DE SERVICE**

Lorsqu'on porte sur ses seules épaules la responsabilité de satisfaire les clients et même de leur plaire, on risque de s'éssouffler rapidement. Après avoir défini et implanté l'orientation «service global», le cabinet est outillé pour passer à la prochaine génération de service, soit un partage des responsabilités entre lui et ses clients.

Une fois que le cabinet a parlé ouvertement avec son client des éléments de la relation de service, celui-ci fait partie de l'entente consignée dans l'offre de service. Ainsi, le client devient conscient des aspects qui dépendent de lui et il choisit le degré de service et d'implication à recevoir du cabinet. Il assume une partie de la responsabilité du bon fonctionnement de la relation de service ou de collaboration.

En cours de mandat, le cabinet gère et coordonne l'implication des professionnels, leurs comportements et même leur attitude en fonction de l'entente convenue. L'entente est révisée régulièrement avec le client à la lumière de l'expérience vécue entre lui et le cabinet. La relation évolue comme une relation de couple où chacun apprend à connaître l'autre, l'idée étant de cheminer ensemble dans la relation.

À la fin d'un mandat, l'évaluation de la performance du cabinet et de ses professionnels se fait au regard des aspects convenus dans l'entente initiale et rediscutés en cours de route.

## **CONCLUSION**

«Enchanter un client» veut dire à la fois le satisfaire et le surprendre, aller au-delà de ses attentes. Cela n'a rien d'artificiel ou de magique. Le cabinet doit être défini et géré par l'orientation «service global». Les clients veulent sentir l'intérêt constant du cabinet à leur endroit et profiter pleinement des avantages d'être servis par ce cabinet. Celui-ci doit être plus sélectif et plus stratégique dans ses investissements pour fidéliser ses clients et en obtenir de nouveaux. Et, surtout, il doit être parfaitement cohérent dans son message et dans ses gestes.

De leur côté, les professionnels cherchent un milieu de travail où ils seront heureux et où ils pourront contribuer pleinement au succès de leur organisation. Jusqu'à la mi-trentaine, ils évaluent le cabinet autant que le cabinet le fait. C'est d'ailleurs à l'avantage de ce dernier d'avoir des ressources bien adaptées à sa philosophie de gestion. Il doit donc guider ses ressources dans leur décision au moyen d'une orientation «service global» claire et cohérente.