



Projet Alliances & Services – FNCPC

# VERS UN OUTIL PRATIQUE D’EVALUATION DE LA PERFORMANCE D’UNE MISSION DE SERVICES

Livrable final IAE DE TOULOUSE / CRM - 15 juin 2013

Sandrine Fernez-Walch et Christophe Godowski  
Université Toulouse 1 Capitole  
– IAE de Toulouse – Centre de Recherche en Management

## SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	3
1. CADRE THEORIQUE, TERRAIN ET PROTOCOLE DE RECHERCHE.....	5
1.1. Un modèle général d'évaluation de la performance des entreprises de service comme point d'ancrage théorique .....	5
1.2. Terrain, a priori, contraintes et déroulement de la recherche .....	7
1.2.1. Le terrain de recherche .....	7
1.2.2. Les a priori et contraintes de la recherche.....	8
1.2.3. Le déroulement de la recherche .....	9
2. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE : COMPOSANTES ET MESURE DE LA PERFORMANCE D'UNE MISSION DE SERVICES AUX TPE/PME.....	10
2.1. La double dimension d'une mission de services, technique et relationnelle .....	10
2.2. Les quatre composantes de la performance d'une mission de services.....	11
2.3. L'analyse approfondie de chaque composante de la performance d'une mission de services	12
2.3.1. Analyse approfondie de la variable clarification du besoin du client .....	13
2.3.2. Analyse approfondie de la formulation d'une offre adaptée au besoin exprimé et réel du client	15
2.3.3. Analyse approfondie de la variable déroulement et évolution de la mission.....	16
2.3.4. Analyse approfondie de la variable évaluation de la mission .....	17
3. VERS UN OUTIL PRATIQUE D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE D'UNE MISSION DE SERVICES	19
4. CONCLUSION .....	24
Annexe 1. Guide d'entretien pour recueillir les récits .....	27
Annexe 2. Guide d'entretien des enquêteurs pour restitution des résultats .....	29

## INTRODUCTION

Ce document présente les résultats finaux d'une réflexion qui a été menée par deux chercheurs du Centre de Recherche en Management (CRM- Université Toulouse 1 Capitole – IAE de Toulouse)<sup>1</sup> sur l'adaptation de la notion de ROI aux missions de services et, plus largement, sur le thème de l'évaluation des missions de services aux très petites entreprises (TPE) et aux petites et moyennes entreprises (PME).

La réflexion a été conduite à la demande de la Chambre Professionnelle du Conseil de Midi-Pyrénées (CPC), suite à un constat effectué dans le cadre de l'action 3 du projet Alliances et Services, projet conduit par la Fédération Nationale des Chambres Professionnelles du Conseil (FNCPC) et financé par l'Etat. Des études, effectuées lors des premières étapes du projet, suggéraient en effet que les dirigeants des TPE et PME hésitent à recourir à des missions de services en raison, principalement, d'une perception d'un faible retour sur investissement procuré par l'intervention d'un prestataire extérieur. La mission de services est, la plupart du temps, considérée comme coûteuse (mobilisation de moyens humains, financiers et perte de temps) et il existe un manque de visibilité sur la valeur ajoutée qu'elle procure.

Par conséquent, se posait la question de convaincre les dirigeants des TPE et PME de l'intérêt de recourir à des missions de services en leur démontrant qu'une mission de services pouvait être un investissement rentable et non une charge. La CPC de Midi-Pyrénées a fait appel à deux chercheurs du CRM du fait de leur double expertise de recherche sur l'évaluation de la performance des entreprises d'une part et sur les pratiques de gestion des PME/TPE d'autre part. Un contrat de partenariat a été signé entre la FNCPC et le CRM dont l'objectif initial était de réaliser une étude sur l'adaptation de la notion de retour sur investissement aux missions de services auprès des TPE/PME.

Dans un premier temps, les chercheurs du CRM ont mené une réflexion théorique sur la base d'une recherche bibliographique mobilisant des sources, à la fois académiques et professionnelles, dans les champs du contrôle de gestion, de l'entrepreneuriat et du conseil. Des échanges, entre les chercheurs et les différents partenaires du projet Alliances et Services, ainsi que les représentants d'entreprises de services ayant participé au Printemps du Conseil organisé en juin 2013 par la CPC de Midi-Pyrénées, ont nourri la réflexion. Nous tenons à remercier toutes les personnes ayant participé à cette première étape pour leur contribution à l'avancement de la réflexion.

---

<sup>1</sup> Sandrine FERNEZ et Christophe GODOWSKI, Maîtres de Conférences habilités à diriger des recherches en sciences de gestion

Lors de cette première étape, les chercheurs ont apporté un éclairage historique sur la notion de ROI. Ils ont également tenté de mieux caractériser ce qu'on entend par « mission de services aux TPE et PME ». Ils ont ensuite réfléchi à l'applicabilité du ROI dans le contexte des missions de services aux entreprises. Ils ont montré que l'application directe de l'outil ROI (retour sur investissement) aux missions de services aux entreprises était loin d'être évidente (et pertinente). Ils ont proposé à la FNCPC d'adopter une vision plus large de la contribution d'une mission de services aux TPE et PME pour tenir compte des résultats de l'analyse de la littérature. Ils ont également proposé que le modèle d'évaluation de la performance élaboré par Malleret (2013) pour les entreprises de services serve de point d'ancrage théorique et soit adapté pour mener pour une étude empirique auprès des prestataires et des entreprises. Ces propositions ayant été acceptées par la FNCPC, l'objectif de l'étude CRM-FNCPC a été reformulé comme suit : **élaborer un modèle d'évaluation de la performance d'une mission de services qui puisse être utilisé, comme outil pratique d'évaluation, et par les prestataires et par les entreprises dans le cadre d'une mission de services.**

Le présent document est le rapport final de l'étude CRM-FNCPC. Il vise donc à présenter, dans le cadre de l'action 3 du projet Alliances et Services, le déroulement et les résultats de l'étude empirique menée par les chercheurs en réponse au nouvel objectif défini ci-dessus.

## 1. CADRE THEORIQUE, TERRAIN ET PROTOCOLE DE RECHERCHE

Après avoir réalisé une étude documentaire sur le concept de retour sur investissement (ROI) dans le cadre des missions de services aux entreprises, deux pistes étaient possibles.

- Selon la première piste, la mesure du ROI serait possible moyennant une adaptation du ratio originel à la spécificité des missions de services aux entreprises. Cette piste fait référence aux propositions de Cappelletti<sup>2</sup> (2012) dont les travaux portent sur le contrôle de gestion de l'immatériel.
- La seconde piste rejette l'idée de métrique et propose de développer un cadre général d'évaluation des performances adapté aux services. Elle prend appui sur les travaux de Malleret<sup>3</sup> (2013) qui offre un cadre général d'évaluation de la performance adapté aux entreprises de services par opposition aux entreprises industrielles.

Avec l'accord des prestataires mobilisés dans le cadre de l'action 3 du projet « Alliances et Services », nous avons privilégié la seconde piste. Nous présentons, dans le § 1.1, le modèle de Malleret (2013) que nous avons utilisé comme point d'ancrage théorique pour l'étude de terrain. Nous décrivons ensuite le protocole de recherche que nous avons élaboré afin de recueillir et exploiter les données (§ 1.2) ; ce, rappelons-le, dans le but de construire une première version du modèle opérationnel d'évaluation de la performance adapté aux missions de services aux TPE et PME.

### 1.1. Un modèle général d'évaluation de la performance des entreprises de service comme point d'ancrage théorique

Malleret (2013) présente un cadre général d'évaluation pour répondre aux difficultés auxquelles sont exposés les contrôleurs de gestion pour mesurer et évaluer les performances des activités discrétionnaires. Une activité discrétionnaire est une activité pour laquelle le lien entre les moyens engagés pour effectuer l'activité d'une part et les résultats de cette activité d'autre part est peu ou mal connu. L'ignorance relative de ce lien entre moyens et résultats trouve son origine dans « *une mauvaise définition du résultat mais aussi de la complexité, du caractère aléatoire et peu répétitif des processus de travail* » (p. 237).

Pour évaluer les performances d'une activité de service, il convient, toujours selon Malleret, de recourir à l'existence de trois dispositifs distincts :

---

<sup>2</sup> Cappelletti, L. (2012). *Le contrôle de gestion de l'immatériel. Une nouvelle approche du capital humain*. Editions Dunod.

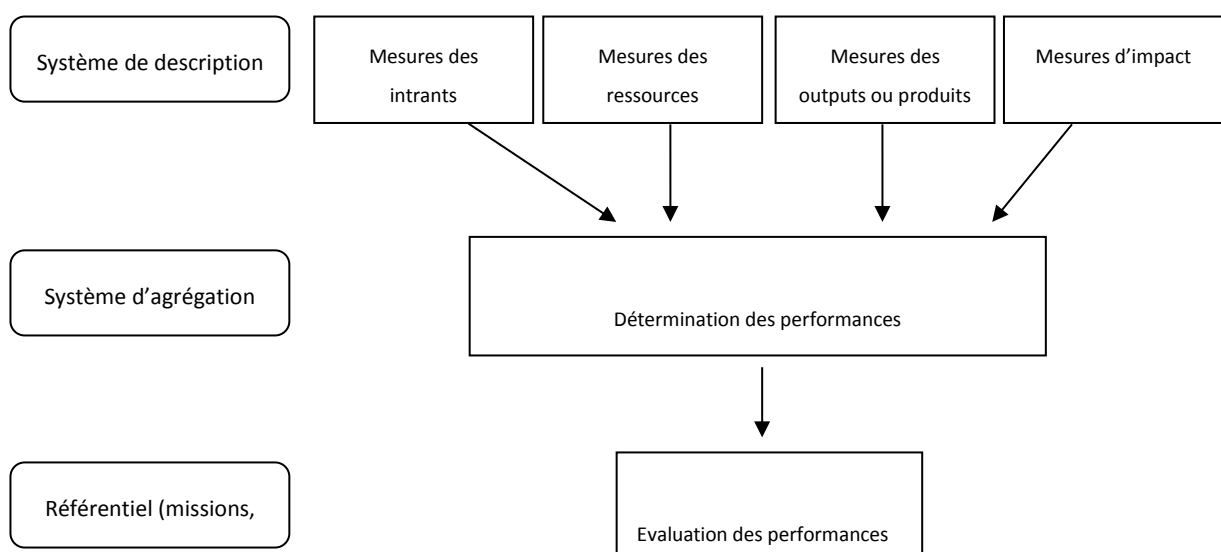
<sup>3</sup> Malleret, V. (2013). « Le contrôle de gestion des services » in *Contrôle de gestion – des outils de gestion aux pratiques organisationnelles*, Editions Dunod

- un système de description de l'activité, doté d'un jeu d'indicateurs de mesure, qui conduit à un nouveau modèle d'évaluation des performances ;
- un système d'agrégation permettant d'effectuer des synthèses à partir des mesures élémentaires du système de description ;
- un référentiel, c'est-à-dire un ensemble de valeurs de références, permettant de porter un jugement sur les résultats obtenus (système de valeur, objectifs, standards externes ou internes).

Concernant le système de description, plusieurs types d'information doivent être identifiés, qu'il est possible de classer en quatre sous-groupes :

- des informations concernant les moyens (ou ressources) consommés par l'activité ;
- des informations relatives aux *outputs* ou réalisations ; il s'agit de la production du service, prise au sens matériel et immédiat du terme ;
- des informations concernant l'impact ; il s'agit ici de savoir dans quelle mesure le travail effectué par le prestataire de service lui permet d'accomplir sa mission, de satisfaire ses clients.
- Des informations relatives aux intrants, c'est-à-dire les éléments qui alimentent le processus au démarrage de l'activité de service (clients, informations, demandes diverses), et qui seront transformées grâce à la contribution de ressources ; les notions d'intrant et de ressources ne doivent pas être confondues comme c'est souvent le cas dans la pratique.

Figure n°1. Les trois systèmes d'un modèle d'évaluation de la performance dans les services



Source : inspirée de Malleret (2013)

## 1.2. Terrain, a priori, contraintes et déroulement de la recherche

Afin d'opérationnaliser le modèle d'évaluation des performances de Malleret (2013) pour l'adapter au contexte spécifique des missions de services aux TPE/PME, nous avons opté pour une démarche qualitative de terrain. Celle-ci nous paraissait la plus appropriée pour comprendre, en profondeur, le déroulement d'une mission de services telle qu'elle est réellement pratiquée et par les prestataires et par les entreprises ; et, ainsi, d'établir le système de description et celui d'agrégation d'une mission de services tel que présenté dans le modèle de Malleret (2013).

Les missions de services donnant lieu à une plus ou moins forte coproduction, il nous a semblé indispensable d'interroger non seulement les prestataires d'une mission de services mais aussi les clients ayant acheté la prestation. Le terrain de recherche a été apporté par les CPC de Midi-Pyrénées, Auvergne, Aquitaine et Languedoc-Roussillon. Il est constitué de 15 paires prestataires/clients.

### 1.2.1. Le terrain de recherche

Les CPC associées dans l'action 3 du projet « Alliances et services » devaient démarcher aléatoirement des clients pour leur demander de « *participer à une étude portant sur le thème du ROI des missions de services auprès des TPE/PME* ». Sur les cinq Chambres Professionnelles, 15 clients ont accepté. Cet échantillon aléatoire de clients caractérise une grande diversité dans la nature des missions effectuées (Cf. Figure n°1 : Tableau présentant, par client, la nature de chaque mission achetée).

Figure n°1 : Tableau présentant, par client, la nature de chaque mission achetée

Clients	
Client 1	Mission visant à produire une politique RH permettant d'accompagner la phase de croissance de l'entreprise d'études et d'ingénierie spécialisée en mécanique
Client 2	Mission d'accompagnement d'un groupement d'intérêt public pour la création de centres de d'écoles et de centres de formation, d'établissements de formation professionnelle pour alimenter le secteur du Tourisme au Maroc
Client 3	Mission d'accompagnement pour la cession de l'entreprise
Client 4	Formation action sur le traitement et la résolution de problèmes
Client 5	Formation spécifique à la négociation client
Client 6	Aide à la mise en place d'u audit de qualité relationnelle en vue de l'obtention d'un agrément pour développer cet outil

Client 7	Formation pour gérer la relation client
Client 8	Acquisition et mise en place d'un logiciel pour gérer une partie de l'activité
Client 9	Mission de conseil et formation aux techniques de vente
Client 10	Mission de coaching pour faire le point sur le déroulement de carrière
Client 11	Mission de rafraichissement du système qualité
Client 12	Assistance au montage du dossier pour le crédit impôt recherche
Client 13	Mission pour former les commerciaux
Client 14	Mise en conformité douanière avec un entrepôt sous douane
Client 15	Mission juridique pour concrétiser un accord de confidentialité

### 1.2.2. Les a priori et contraintes de la recherche

Afin d'obtenir le système de description d'une mission de services, notre volonté n'était pas d'interroger directement les prestataires et les clients sur le thème du retour sur investissement, ni même sur ce que pourraient être les différentes dimensions du système de description, mais de faire raconter à une paire (client et prestataire) la façon dont une mission conjointe s'était déroulée, ce qu'ils avaient apprécié et n'avaient pas aimé au cours de cette mission. Le « récit » est en effet considéré par les chercheurs en sciences de gestion comme un moyen beaucoup plus riche de recueil d'informations qu'une interrogation à l'aide de questions directes qui aurait forcément biaisé la créativité des personnes interviewées.

Nous avons décidé de recueillir le récit des acteurs participant à une même mission de services auprès d'une TPE/PME. Afin d'avoir le récit le plus proche possible de la réalité et pour pouvoir appréhender les éléments négatifs de la mission, le client et le prestataire ont été interviewés séparément selon le même guide d'entretien (Cf. annexe 1 – Guide d'entretien pour recueillir les récits). Le guide d'entretien avait été élaboré au préalable par les chercheurs sur la base des résultats produits par la première étape de l'étude.

Pour des raisons de contraintes temporelles liées au projet « Alliances et services », les entretiens n'ont pas été conduits par les chercheurs du CRM. Ils ont été réalisés par cinq enquêteurs adhérents de la FNCPC, selon un protocole commun prédéfini par les chercheurs. Une session de formation a été organisée avant l'immersion sur le terrain, pour permettre aux enquêteurs de s'approprier le protocole d'enquête et d'harmoniser leurs pratiques ; ceci dans le but d'éviter des biais de recherche dans l'analyse comparative des résultats.



### 1.2.3. Le déroulement de la recherche

La recherche s'est déroulée en trois temps conformément à un protocole établi par les chercheurs : 1) réalisation des entretiens en vue d'obtenir des récits ; 2) traitement des récits ; 3) élaboration du système de description de la performance d'une mission de services.

1) Après la constitution du terrain et la formation des enquêteurs durant le mois de septembre 2013, les entretiens ont été réalisés sur la période d'octobre à novembre 2013 auprès de 15 paires (15 prestataires et 15 clients).

2) Ces interviews enregistrées ont permis de recueillir environ 23 heures d'entretien. Ces entretiens ont fait l'objet d'un double traitement par l'un des chercheurs du CRM : un traitement manuel puis un traitement à l'aide du logiciel NVivo. Ce type d'outil est particulièrement utile lorsque le matériau récolté est volumineux, comme c'était le cas ici. NVivo est un outil de soutien à l'analyse qualitative. Il permet de gérer et d'organiser des documents textuels, de les explorer et les analyser grâce à diverses options de codage et de recherches ainsi qu'à l'organisation flexible des catégories (nœuds), et de visualiser les analyses par des schémas facilitant la conceptualisation. La puissance de calcul de l'ordinateur facilite et accélère nettement la recherche et la présentation de l'ensemble des exemples de segments codés ou des combinaisons de segments codés. On y distingue des catégories ou « nœuds » libres (*free nodes*) et des catégories ou « nœuds » hiérarchiques (*tree nodes*). On a d'abord eu recours au premier type de nœud afin de créer des catégories générales dans lesquelles regrouper les extraits d'entretiens pertinents pour la problématique de l'étude. Puis un second codage plus fin et en arborescence a ensuite été réalisé. A cette occasion, la confrontation avec le matériau a conduit à réviser, à affiner et à structurer les catégories d'analyse. La création des codes a ainsi suivi un processus itératif et semi-inductif. Ce travail d'analyse a permis de formaliser un système de description au sens du modèle de Malleret (2013). A l'issue de l'analyse textuelle, les résultats obtenus ont été présentés de façon générale aux paires (clients et prestataire réunis) par l'intermédiaire d'entretiens semi-directifs visant à confirmer ou affiner l'encodage effectué par le chercheur et à les faire réagir sur les résultats. Environ 15 heures d'entretien supplémentaires ont été recueillies, qui ont permis de procéder à des modifications de l'encodage, notamment au niveau de l'arborescence.

3) Sur la base de l'interprétation des informations obtenues, les chercheurs ont mené une réflexion conceptuelle qui a permis de définir quatre composantes de la performance d'une mission de services aux TPE et PME et de les analyser de façon approfondie afin de pouvoir en proposer un système de mesure. Les résultats de la recherche sont donc le fruit de ce qu'on appelle une co-construction par les chercheurs et le terrain.

## 2. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE : COMPOSANTES ET MESURE DE LA PERFORMANCE D'UNE MISSION DE SERVICES AUX TPE/PME.

La recherche a permis, grâce à l'analyse des récits, de confirmer l'idée selon laquelle une mission de service ne doit pas être réduite à sa dimension technique mais, également et surtout être valorisée sous l'angle de sa dimension relationnelle (§ 2.1). Par ailleurs, une mission de services peut être caractérisée par quatre composantes : clarification du besoin du client, proposition d'une offre adaptée, déroulement et évolution de la mission, et évaluation de la mission (§ 2.2). Enfin, un système de mesure de la performance d'une mission de service peut être élaboré en analysant, pour chaque composante de la performance, l'objectif à atteindre pour s'assurer que la dimension de la performances a des chances d'être respectée, des variables que les protagonistes d'une mission de service doivent actionner pour vérifier que la composante est bien prise en compte dans l'évaluation de la performance et des indicateurs qui permettent de mesurer chaque variable d'action (§ 2.3).

### 2.1. La double dimension d'une mission de services, technique et relationnelle

De l'enquête, il ressort que la performance d'une mission de services comporte une dimension dite technique mais aussi et surtout une dimension relationnelle ; et ce, quelque soit la nature de la prestation, depuis la mise en place d'un logiciel à une prestation de coaching en passant par une intervention d'ordre juridique.

- La dimension technique fait référence à l'expertise, à la façon d'organiser la mission au travers d'un planning, de livrables de qualité, etc.
- La dimension relationnelle renvoie à la capacité du prestataire d'enrichir l'entreprise, de l'aider dans sa réflexion, de faire preuve de réactivité et de pouvoir d'adaptation.

**Un résultat important de notre recherche est qu'une mission de services est considérée comme performante si le prestataire ne se limite pas à l'apport d'une expertise technique.** Deux *verbatim* caractérisent la prédominance de la dimension relationnelle sur la dimension technique concernant la performance d'une mission de services : « *l'expertise technique, c'est un pré-requis* » ou « *c'est le minimum* ».

Cette précellence de la dimension relationnelle est, à notre avis, la cause de la difficulté de produire une mesure financière du retour sur investissement dans le cadre d'une mission de services au TPE/PME. En effet, la qualité de la relation à laquelle le prestataire doit s'attacher est une condition *sine qua none* à la mise en place d'une coproduction dont l'essentiel des résultats donnera lieu à des résultats de nature intangible, et donc par essence difficile à mesurer. A l'instar des travaux

de Olsen et Wyckoff<sup>4</sup> (1978) et de ceux de Norman<sup>5</sup> (1991), il apparaît clairement, à l'écoute des récits des missions constituant notre échantillon, qu'une mission de services conduit à trois types de résultats : des résultats tangibles certes, mais aussi et surtout des résultats tangibles explicites et des résultats tangibles implicites.

- Les résultats tangibles sont des résultats qui s'expriment au travers de l'existence d'un support matériel attestant de l'apport du prestataire pour l'entreprise : remise de livrables, obtention d'une certification, obtention d'un crédit d'impôt recherche, mise en place d'un système d'information, etc. ;
- Les résultats intangibles sont des résultats pour lesquels il n'existe pas formellement un support attestant de leur existence et qu'il est nécessaire de repérer différemment. Au sein de ces résultats intangibles, il est possible de distinguer :
  - o les résultats intangibles explicites qu'il est facile « d'exprimer » et, ce, dans une relation de cause à effet ; à titre d'exemple, nous pouvons citer la mise à disposition d'une nouvelle méthode de vente pour des commerciaux ;
  - o les résultats intangibles implicites ne pouvant donner lieu, ni à un support matériel, ni à une formalisation (recours à l'écrit), ni à une expression orale dans la mesure où il n'y a pas de prise de conscience par celui qui bénéficie du résultat. A titre d'illustration, nous pouvons citer, à l'instar de Ferrer (1996), une assurance prise par un dirigeant après l'intervention d'un prestataire de service.

Au regard de ce premier résultat de notre recherche, il nous a semblé important, dans la perspective d'une évaluation de la performance d'une mission de services, de créer un outil permettant au client, mais aussi dans une moindre mesure au prestataire, de prendre conscience du caractère multidimensionnel de la performance d'une mission de service. C'est dans cette perspective que l'encodage principal et arborescent a été effectué sous NVivo.

## **2.2. Les quatre composantes de la performance d'une mission de services**

Il émerge du terrain pris dans son ensemble que quatre composantes doivent être réunies pour permettre aux personnes concernées par la mission de déclarer celle-ci comme performante (voir la figure n°2) :

---

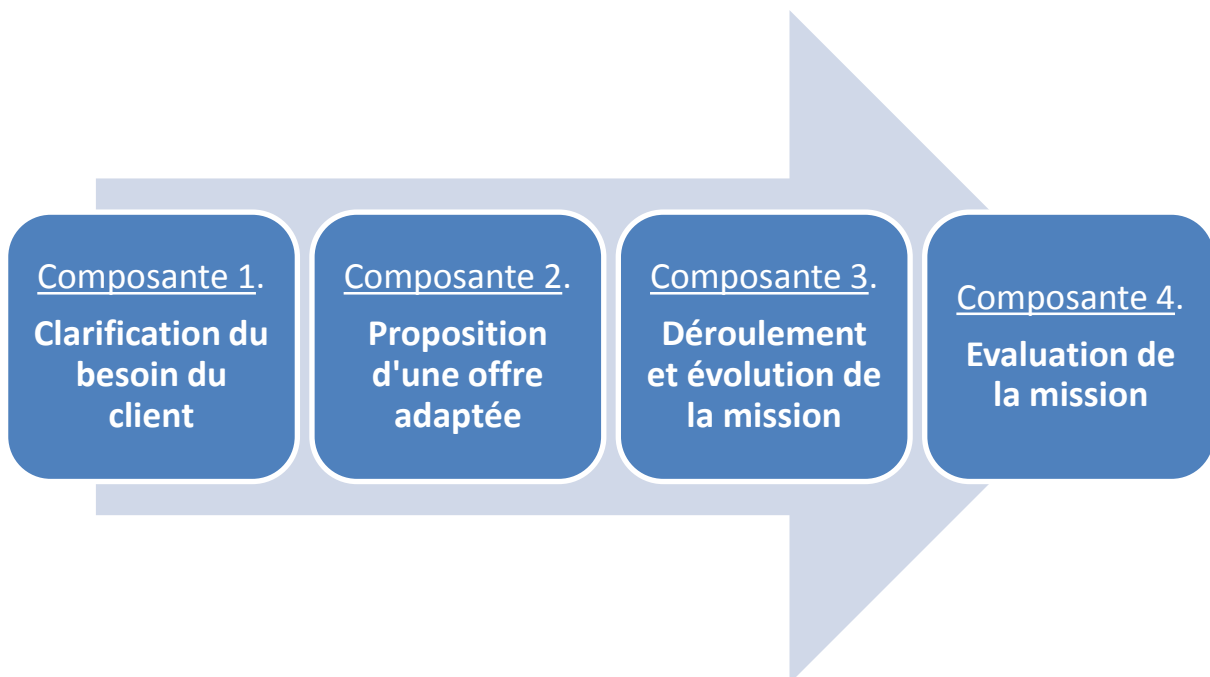
4 Sasser, W.E., Olsen R.P., and Wyckoff, D.D. Management of Service Operation, Boston, Allyn and Bacon, p. 178, 1978.

5 Normann, R. (1991). Service Management: Strategy and Leadership in service business. (second edition). New York: John Wiley & sons.

- 1) clarification du besoin du client,
- 2) proposition d'une offre adaptée,
- 3) déroulement et évolution de la mission,
- 4) évaluation de la mission.

Il semble même que l'on puisse dire qu'une mission de services se « charge en valeur » au travers de ces quatre composantes. Un deuxième résultat de la recherche est donc le suivant : **une mission de services sera considérée comme performante si quatre composantes sont présentes, réunies dans une logique de chargement en valeur de la mission : clarification du besoin du client, proposition d'une offre adaptée, déroulement et évolution de la mission, évaluation de la mission.**

Figure n°2 : Chargement en valeur d'une mission de services au travers de quatre composantes de la performance



### 2.3.L'analyse approfondie de chaque composante de la performance d'une mission de services

Chaque composante de la performance a fait séparément l'objet d'une analyse approfondie par l'un des chercheurs du CRM, toujours grâce au logiciel Nvivo. Trois étapes structurent le raisonnement.

- Dans un premier temps, des **variables d'action** ont été identifiées à partir des trente récits obtenus, grâce à une étape d'encodage à caractère arborescent. Une variable d'action est une façon pour le prestataire de services et l'entreprise de mettre en œuvre la composante de la performance lors de

la mission de services. Autrement dit, la composante permet à une mission de services de se charger en valeur (et donc de se différencier des autres).

- Dans un deuxième temps, des **moyens de mesurer, ou plus exactement, d'évaluer les variables d'action** de la composante ont été identifiés. Il s'agit d'indicateurs le plus souvent de nature qualitative permettant de mesurer la présence de chaque variable d'action, ce de façon ordinaire ou nominale. Les indicateurs qualitatifs nominaux sont des indicateurs qui correspondent à des noms, il n'y a aucun ordre précis. Ce sont seulement des mots dans le désordre. Par exemple, l'indicateur « sexe » a, dans les enquêtes statistiques, 2 modalités possibles : féminin ou masculin. Un indicateur qualitatif ordinal reflète un ordre et s'exprime souvent sous la forme de catégories. Par exemple, le degré de satisfaction d'un donneur d'ordre par rapport à son fournisseur pourra s'exprimer sous la forme des 4 modalités suivantes : très satisfait, satisfait, insatisfait, très insatisfait. Les indicateurs qualitatifs ordinaux traduisent, on le voit, des degrés de satisfaction, d'approbation. Ils sont à distinguer des indicateurs quantitatifs qui s'expriment sous la forme d'une note (nombre entier généralement mais pas obligatoirement).

- Dans un troisième temps, a été formulé un **objectif à atteindre** pour que la mission ait des chances d'être performante (c'est-à-dire de qualité ou à valeur ajoutée) sous l'angle de la composante.

### 2.3.1. Analyse approfondie de la variable clarification du besoin du client

La **clarification du besoin** renvoie à la vocation d'une mission de services qui nous paraît être d'apporter des connaissances extérieures pour résoudre un problème. Cela implique trois préalables à respecter :

- tout d'abord, reconnaître qu'un problème existe ;
- étudier l'importance du problème pour l'entreprise ;
- vérifier qu'il est possible de le résoudre.

Afin de s'assurer de cela, un échange préalable à la mission entre le prestataire de services et le client doit avoir lieu. Cet échange est destiné à préciser les attentes du client. Il s'agit notamment de cerner si l'intervention est censée soit résoudre une difficulté, soit répondre à une préoccupation, soit participer à une ambition. En effet, en fonction de ce premier élément, la mission n'aura pas le même statut : l'action pourra être respectivement curative, préventive ou évolutive.

Il en ressort donc la possibilité de fixer les objectifs de l'intervention mais aussi les fonctions du prestataire attendues par le client. Ces éléments identifiés devraient permettre de clarifier le

besoin et de s'assurer qu'il est bien réel. Conformément aux résultats de Gzerniawska<sup>6</sup> (2002), il convient que le client sache précisément pourquoi il a recours à la mission de services. Cette réflexion peut être initiée par le client lui-même mais elle peut également être le fait du prestataire lors de la première rencontre. Il s'agit ici d'éviter un usage abusif et donc au final inefficace des missions de service : « *la demande de conseil se révèle très souvent complexe et ambiguë* » (Verstraeten, 2007).

Au vu de ce préalable, le terrain étudié nous a permis d'identifier quatre variables d'action à « actionner » pour clarifier le besoin :

- **Ouverture du client** : la phase initiale d'entretien avec le prestataire doit permettre au dirigeant, ou plus globalement à l'entreprise, de mettre à disposition du prestataire l'ensemble de l'information nécessaire pour prendre connaissance de l'environnement interne et externe de l'entreprise mais aussi de son besoin.
- **Disponibilité du client** : afin de clarifier le besoin, le rendre moins ambigu, le client ne doit pas être avare du temps qu'il pourra consacrer pleinement au prestataire. Il s'agit de livrer du temps et un temps pendant lequel le client se rend réellement disponible. Un verbatim provenant d'un client exprime cette idée : « *il faut être capable de poser le téléphone pendant le temps nécessaire pour échanger pleinement* ».
- **Capacité du prestataire à appréhender rapidement le contexte d'intervention** : le prestataire se doit de montrer une capacité à appréhender le contexte de la future intervention et les réelles difficultés du client. Cela passe par la capacité du client à se montrer « cultivé »<sup>7</sup>.
- **Capacité du prestataire à challenger le client** : le rôle du prestataire ne se limite pas à un simple rôle d'écoute et de reformulation. Le prestataire doit être un émulateur pour permettre au client d'enrichir sa réflexion, sa perception du problème.

Ces quatre éléments doivent permettre de cerner le problème posé et la nature de la demande.

Nous avons ensuite pu identifier, dans les propos tenus, quatre indicateurs permettant de mesurer les quatre variables d'action susceptibles de permettre la clarification du besoin.

---

<sup>6</sup>

<sup>7</sup> MORIN P., HOEPFFNOER J., « Au seuil du XXI<sup>e</sup> siècle, vous et les consultants, quelles attentes ? », *La Lettre IDRH*, avril 2000. Voir aussi, pour la synthèse de l'enquête sous forme de « dix commandements » : « Évolution des besoins de conseil », sur le site [www.devenir.fr](http://www.devenir.fr).

- L'ouverture du client peut être mesurée à l'aide d'un indicateur ordinal tel que le **volume d'informations transmises**, en demandant de considérer les modalités suivantes : très satisfait, satisfait, insatisfait, très insatisfait.
- La disponibilité du client peut être mesurée en comptabilisant **le nombre d'heures consacrées par le client** pour clarifier le besoin. A nouveau, cette mesure peut être réalisée de façon ordinale en considérant les modalités suivantes : très satisfait, satisfait, insatisfait, très insatisfait.
- La capacité du prestataire à appréhender rapidement le contexte d'intervention peut être mesurée grâce à l'indicateur ordinal **Degré d'imprégnation du contexte ou niveau d'écoute** selon les modalités très satisfait, satisfait, insatisfait, très insatisfait.
- La capacité du prestataire à challenger le client peut être mesurée à l'aide de l'indicateur **niveau d'enrichissement de la réflexion du client sur le besoin**. Les modalités prises peuvent être : très satisfait, satisfait, insatisfait, très insatisfait

Toujours au vu des résultats de l'enquête, nous proposons de retenir la **qualité d'un cahier des charges co-produit** comme objectif à atteindre pour s'assurer que la composante clarification du besoin est bien prise en compte. Nous suggérons également de veiller à ce que le cahier des charges comporte, a minima, les rubriques suivantes : la situation et le problème de l'entreprise, l'intervention attendue au travers de son objet, les objectifs et les contraintes, ainsi que la proposition du prestataire. Il est recommandé qu'il soit court et concis (moins de 5 pages pour les missions les plus importantes). Le cahier des charges devient ainsi un outil tangible d'analyse de la demande et une source principale d'augmentation de la qualité du conseil.

### **2.3.2. Analyse approfondie de la formulation d'une offre adaptée au besoin exprimé et réel du client**

La deuxième composante réside dans la **formulation d'une offre adaptée au besoin exprimé et réel du client**. En fonction de l'échange, le prestataire doit émettre une offre mettant en évidence plusieurs éléments parmi lesquels :

- ce qu'il peut apporter au client en terme d'expertise ;
- ce qu'il peut proposer pour apporter des réponses aux attentes en termes de méthodologie, de planning, ...
- ce que coûtera la prestation dans son ensemble.

Pour parvenir à adapter l'offre au besoin identifié du client, le prestataire se doit d'agir en faisant prévaloir quatre capacités qui deviennent des variables d'action pour la composante :

- **capacité du prestataire à être pertinent**, c'est-à-dire être en mesure de cibler avec précision l'objectif de la mission et de définir les moyens nécessaires pour en assurer un déroulement convenable ;
- **capacité du prestataire à être critique**, c'est-à-dire être en mesure de discerner la méthodologie et les outils qui seront le plus appropriés au contexte et de pouvoir les mettre en œuvre avec succès ;
- **capacité du prestataire à cultiver sa différence** pour permettre d'apporter un regard extérieur, nouveau, neuf sur la problématique de l'entreprise ;
- **pédagogie du prestataire**, à savoir que l'offre du prestataire ne doit pas se limiter à un langage technique, d'expert, mais qu'elle se doit d'être formulée dans un langage compréhensible afin que les enjeux de la mission soient bien compris.

Les indicateurs repérés pour chaque variable d'action sont de type ordinal, ils pourront prendre les modalités suivantes : très satisfait, satisfait, insatisfait, très insatisfait.

- La capacité du prestataire à être pertinent peut être appréhendée, *a posteriori*, au travers du **degré de satisfaction concernant la formulation de l'objet, des objectifs et des contraintes de la mission**.
- La capacité du prestataire à être critique peut être appréhendée, *a posteriori*, par le **degré de satisfaction concernant la méthodologie proposée, la planification de la mission**.
- La capacité du prestataire à cultiver sa différence peut être mesurée à l'aide du niveau de satisfaction quant à la force de proposition du prestataire par rapport au besoin exprimé.
- La pédagogie du prestataire peut être mesurée à l'aide de **l'avis du client porté sur la capacité du prestataire à formaliser simplement les éléments de la mission**.

Cette phase doit permettre au prestataire d'établir un contrat ou une lettre de mission spécifiant les objectifs à atteindre, les moyens mis en œuvre ainsi que le coût de la prestation. Il s'agit d'établir une relation contractuelle, qui ne peut se limiter à un accord verbal. Le contrat participe au pilotage de l'intervention et de son cadrage initial. Il correspond à une volonté de définir clairement et aussi précisément que nécessaire la relation qui va s'instaurer avec son fournisseur de conseil.

### 2.3.3. Analyse approfondie de la variable déroulement et évolution de la mission

La valeur ajoutée qu'un client peut retirer d'une mission de services réside également dans la façon dont la mission sera déployée et la manière dont le prestataire sera capable de la faire évoluer en fonction des interactions nées du terrain d'intervention. Afin que la mission se déroule au mieux et puisse être adaptée, nous proposons les variables d'action suivantes sachant que la liste n'est pas exhaustive puisqu'elle résulte exclusivement du terrain d'étude :



- **capacité du prestataire à mettre en œuvre la méthodologie proposée ou à la faire évoluer,**
- **aptitude du prestataire à produire des livrables de bonne qualité,**
- **capacité du prestataire à faire passer des messages,**
- **capacité du client à recevoir les messages,**
- **capacité du prestataire à être réactif,**
- **capacité du client à se rendre disponible,**
- **motivation du client à accepter les changements,**
- **pédagogie du prestataire.**

Conformément à la méthodologie, chacune des variables d'action a été traduite en indicateurs afin de pouvoir en proposer une mesure.

- La capacité du prestataire à mettre en œuvre la méthodologie proposée peut être appréhendée à partir du **degré de mise en œuvre de la méthodologie.**
- L'aptitude du prestataire à produire des livrables de bonne qualité peut être mesurée par le **degré de satisfaction sur la qualité des livrables.**
- La capacité du prestataire à faire passer des messages peut être mesurée par le **volume de recommandations** ou/et par le **niveau de satisfaction quant à ces recommandations.**
- La capacité du client à recevoir les messages peut être jugée au travers du **degré d'écoute du client ;**
- La capacité du prestataire à être réactif peut être mesurée par le **délai de réponse moyen du prestataire aux sollicitations du client.**
- La capacité du client à se rendre disponible peut être mesurée par le **temps consacré par le client au prestataire.**
- La motivation du client à accepter les changements peut être appréhendée par le **degré d'appropriation des recommandations.**

L'objectif de cette phase est de délivrer une prestation adaptée à l'entreprise. Il s'agit de créer un climat de confiance entre partenaires d'affaires sachant que le pilotage des consultants se joue, pour l'essentiel dans la relation de travail développée avec le client tout au long de l'intervention pour parvenir à une situation de co-production.

#### **2.3.4. Analyse approfondie de la variable évaluation de la mission**

Cette composante de la performance de la mission de services n'est pas ressortie immédiatement. Elle a émergé du terrain une fois les premiers résultats restitués aux personnes interviewées. Il ressort que l'évaluation est peu pratiquée et, dans les cas où elle l'est, est essentiellement informelle (pas de recours à l'écrit). Or de nombreuses personnes interviewées,

qu'elles soient des clients ou des prestataires, ont exprimé leur satisfaction et l'intérêt de pouvoir partager, faire un retour d'expérience sur la prestation et la manière dont elle s'est déroulée. Dès lors, et afin de permettre au client de considérer comme tangibles un certain nombre de résultats intangibles, il convient de formaliser l'évaluation et d'en faire une composante de la performance d'une mission de services aux PME/TPE.

La composante n'est pas évidente à mettre en place. Nous suggérons qu'une raison pour laquelle l'évaluation est si peu présente, pourrait être de l'ordre des stratégies d'évitement. Par exemple, on peut imaginer qu'un prestataire, craignant pour ses prospections futures, évite l'évaluation qui pourrait mettre en évidence certes des points forts mais également des lacunes dans la prestation.

Emergeant pour partie du terrain, il nous semble important que l'évaluation soit formalisée au travers des quatre variables d'action suivantes :

- **définir les modalités et la forme de l'évaluation au démarrage de la mission ;**
- **définir conjointement (prestataire et client) les critères sur lesquels l'évaluation portera ;** critères qui devront mettre en exergue et la dimension technique et la dimension relationnelle en laissant une part importante aux résultats intangibles ;
- **réaliser séparément l'évaluation,** c'est-à-dire que dans un premier temps prestataire et client procéderont à une évaluation chacun de leur côté ;
- **partager les points de vue,** point final de l'évaluation, effectué en prenant appui sur les évaluations réalisées séparément.

Afin de pouvoir juger de cette évaluation et de ces conditions, qui doivent permettre au prestataire d'avoir un regard critique sur son propre travail et au client de prendre conscience des apports de la mission, notre réflexion inspirée pour partie du terrain nous laisse à penser que les variables d'action peuvent être traduites sous la forme des indicateurs suivants :

- indicateur nominal (0/1) indiquant la **présence ou non d'une rubrique portant sur l'évaluation et précisant ses modalités et sa forme** dans le contrat de la prestation (ou lettre de mission à minima) ;
- définition conjointe au début d'une **liste d'indicateurs** qui seront choisis en utilisant les grilles d'évaluation établies pour les trois autres composantes de la performance d'une mission (clarification du besoin, adaptation de l'offre et déroulement de la mission) ;
- **présence ou non de grilles d'évaluation** pour pouvoir mener l'évaluation séparée ;
- **présence d'une réunion ad hoc** en fin de mission pour assurer le partage des points de vue.

L'ensemble des indicateurs proposés ici pour chaque composante de la performance d'une mission de services constitue une liste dans laquelle le prestataire et le client pourront puiser pour analyser séparément puis conjointement les apports de la mission de services et la valeur ajoutée créée par celle-ci pour l'entreprise.

La liste a été établie au vu des résultats du terrain et, pour certains indicateurs, grâce à la réflexion de l'un des chercheurs du CRM. Nous souhaitons donc attirer l'attention du lecteur sur le fait que cette liste n'est ni exhaustive et ne peut en aucun cas être considérée comme représentative de toutes les missions de services (problème de validité de résultats scientifiques). Par contre, le travail était suffisant pour pouvoir commencer à élaborer une première version d'outil pratique d'évaluation qui pourra être testé par des prestataires et des clients dans le cadre d'une mission de services aux TPE et PME.

### 3. VERS UN OUTIL PRATIQUE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE D'UNE MISSION DE SERVICES

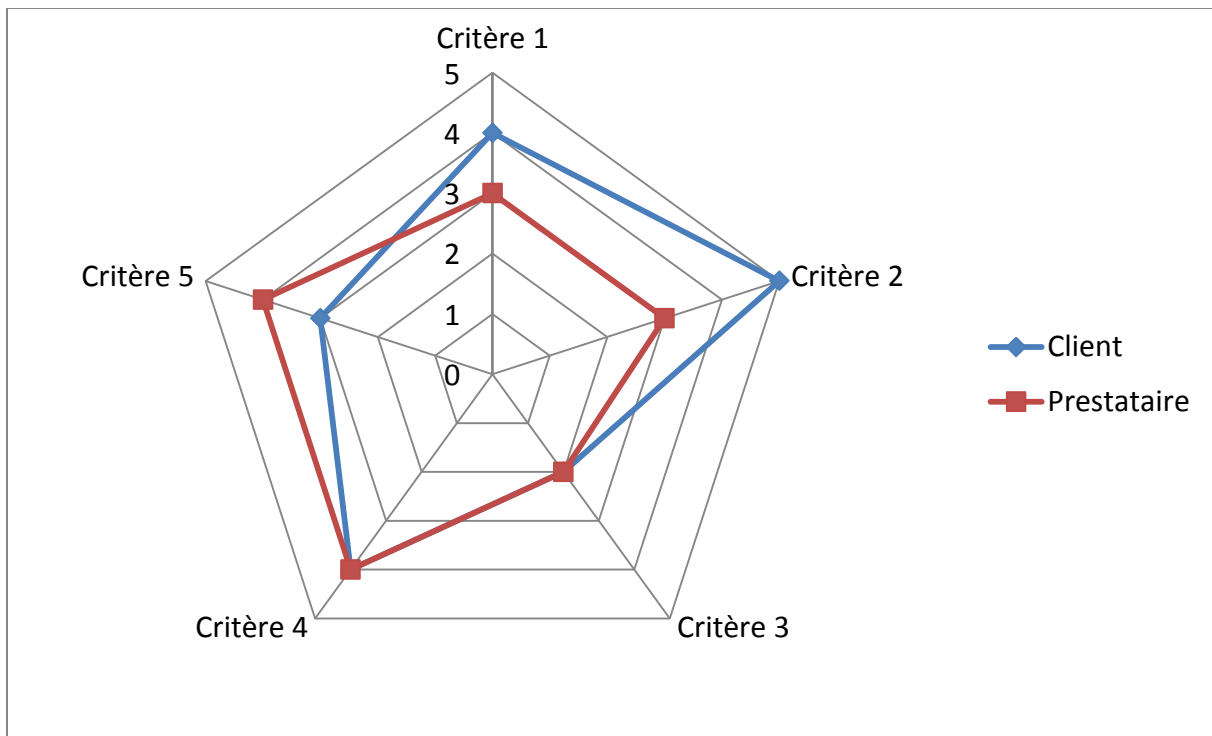
Il s'agit pour le prestataire et le client d'une même mission de services de pouvoir évaluer, séparément puis conjointement, la performance de la mission, d'en dégager en particulier la valeur ajoutée pour l'entreprise. Nous avons donc réfléchi à un outil qui répondrait aux deux objectifs suivants conformément aux échanges avec la FNCPC et ses partenaires :

- être applicable à différents types de mission de service, sachant que celles-ci sont par nature hétérogènes ; d'où des répercussions, forcément, sur l'intensité de l'intangibilité des résultats et la place accordée, dès le démarrage de la mission, à la dimension relationnelle ;
- être une représentation simple et parlante pour permettre au client et au prestataire d'engager une discussion, un partage autour de la performance de la mission de services.

Nous proposons donc de recourir à une représentation visuelle très couramment utilisée pour la prise de décision en entreprise : le radar qui est une représentation graphique multicritère (voir la figure n°2). Les critères sont ici les indicateurs d'évaluation d'une variable d'action d'une composante de la performance d'une mission de services. Pour chaque critère, l'axe traduira soit une progression continue (indicateur quantitatif), soit une progression discontinue (indicateur qualitatif ordinal), soit deux classes, (indicateur qualitatif nominal). Le principal est que le client et le prestataire puissent confronter leurs deux perceptions sur la base des mêmes critères pour lesquels ils se seront mis d'accord dès le démarrage de la mission. Notons qu'un radar n'a d'intérêt que si le nombre de critères d'évaluation n'est pas trop important (problème de visibilité sinon).

Conformément à la littérature sur les tableaux de bord, nous considérons que ce nombre doit être compris entre 5 et 10 au plus, en privilégiant des indicateurs permettant au client de prendre conscience des différents impacts de la mission de services.

Figure n°2. Radar pour évaluer la performance d'une mission de services



Nous recommandons, conformément à ce qui a émergé de la composante 4 (voir le § 2.3.4), que le choix des critères d'évaluation composant le radar se fasse de façon concertée entre le client et le prestataire et en fonction de la nature de la mission. Pour ce faire, nous invitons les protagonistes d'une même mission de services à élaborer conjointement leur grille d'évaluation en puisant les critères parmi les indicateurs identifiés pour les trois premières composantes de la performance d'une mission de services aux TPE/PME. Nous avons établi, à cet effet, un tableau présentant la synthèse de tous les résultats de notre réflexion concernant ces trois premières composantes (cf. ci-dessous la figure n°3).

Figure n°3 : Tableau d'indicateurs permettant l'évaluation d'une mission de services

OBJECTIF	INDICATEUR SUR OBJECTIF	VARIABLES D'ACTION	INDICATEURS SUR VARIABLE D'ACTION	RESPONSABILITES
Clarifier le besoin du client	Coproducteur d'un cahier des charges lié à un état des lieux	Capacité du client à s'ouvrir au prestataire	Volume d'informations transmises	Client
		Capacité du client à se rendre disponible	Volume de temps accordé au prestataire	Client
		Capacité d'appréhension et de compréhension du contexte par le prestataire	Niveau d'imprégnation du contexte par le prestataire	Prestataire
		Capacité du prestataire à challenger le client	Niveau d'enrichissement de la réflexion du client	Prestataire

**PROJET ALLIANCES ET SERVICES**  
ACTION N°3 – LIVRABLE FINAL IAE DE TOULOUSE– Juin 2014

OBJECTIF	INDICATEUR SUR OBJECTIF	VARIABLES D’ACTION	INDICATEURS SUR VARIABLE D’ACTION	RESPONSABILITES
Proposer une offre adaptée au besoin	Production d’une lettre de mission ou d’un contrat	Capacité du prestataire à être pertinent	Degré de satisfaction concernant la formulation de l’objet des objectifs et des contraintes de la mission	Prestataire
		Capacité du prestataire à être critique	Satisfaction concernant la méthodologie proposée	Prestataire
		Capacité du prestataire à cultiver sa différence	Niveau de satisfaction quant à la force de proposition du prestataire par rapport au besoin exprimé	Prestataire
		Pédagogie du prestataire	Capacité du prestataire à se faire comprendre	Prestataire

**PROJET ALLIANCES ET SERVICES**  
ACTION N°3 – LIVRABLE FINAL IAE DE TOULOUSE– Juin 2014

OBJECTIF	INDICATEUR SUR OBJECTIF	VARIABLES D’ACTION	INDICATEURS SUR VARIABLE D’ACTION	RESPONSABILITES
Dérouler et faire évoluer la mission	Coproducteur de livrables et planning et adaptation de la démarche aux besoins	Capacité du prestataire à mettre en œuvre la méthodologie ou à la faire évoluer	Degré de mise en œuvre de la méthodologie	Prestataire/client
		Aptitude du prestataire à produire des livrables de bonne qualité	Degré de satisfaction sur la qualité des livrables	Prestataire
		Capacité du prestataire à faire passer des messages	Volume de recommandations et satisfaction quant aux recommandations	Prestataire
		Capacité du client à recevoir les messages	Degré d’écoute du client	Client
		Capacité du prestataire à être réactif	Délai de réponse aux sollicitations du client	Prestataire
		Motivation du client à accepter les changements	Degré d’appropriation des recommandations	Client

Une fois que le client et le prestataire auront procédé chacun de leur côté à une évaluation de la performance de la mission, ils auront une perception propre de sa valeur ajoutée au travers du périmètre. Il leur sera alors possible de superposer les deux radars et de repérer les zones de divergence. Ils pourront alors partager leurs perceptions sur le déroulement de la mission dans son ensemble. Cet échange sera l'occasion pour le client de prendre conscience et d'explicitier ce que lui a réellement apporté la mission, notamment les éléments intangibles. Il pourra ainsi prendre conscience plus aisément du retour sur investissement d'une mission de services.

## 4. CONCLUSION

Le projet de partenariat entre le CRM et la FNCPC a été lancé avec l'idée de réaliser une étude sur l'adaptation de la notion de retour sur investissement aux missions de conseil auprès des TPE/PME. La finalité était de lever l'un des principaux freins identifiés dans la décision de faire appel à un prestataire : l'impression d'un manque de retour sur investissement. Pour ce faire, il était nécessaire d'objectiver ce frein dans la mesure où il résulte d'une perception du dirigeant dans son interaction avec le prestataire. C'est pour cette raison que les chercheurs du CRM, après avoir effectué un éclairage historique sur la notion de retour sur investissement et montré la difficulté d'adapter la notion à des missions de conseil aux TPE/PME, ont proposé de lancer une recherche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs auprès des deux protagonistes d'une même mission de services : le prestataire (consultant) et le client (dirigeant d'une TPE/PME).

Des précisions sémantiques ont été apportées qui sont importantes pour comprendre la direction prise par l'étude CRM-FNCPC. Premièrement, il a été décidé d'utiliser l'appellation « mission de services » plutôt que mission de conseil et de remplacer le mot « consultant » par « prestataire » ; ce pour mieux refléter la variété des prestations effectuées par les membres de la FNCPC et ses partenaires du projet Alliances et Services. Deuxièmement, même si le terme client apparaît dans ce document pour faciliter la lecture, celui-ci ne désigne pas toujours le dirigeant de l'entreprise mais aussi et surtout un système composé et du dirigeant et de ses collaborateurs concernés par le déroulement ou/et les impacts de la prestations. Troisièmement, la vision instrumentale et réductrice de l'analyse de la valeur ajoutée d'une mission de services, exprimée uniquement au travers d'un indicateur, le ROI, a été remplacée par celle, plus large et plus adaptée à l'idée de perception du client, par une représentation de la performance d'une mission de services à l'aide d'un modèle général d'évaluation.



C'est dans cet esprit que l'objectif de l'étude CRM-FNCPC a été reformulé et que la recherche s'est orientée vers l'élaboration d'un modèle d'évaluation de la performance d'une mission de services qui puisse être utilisé, comme outil pratique d'évaluation, et par les prestataires et par les entreprises dans le cadre d'une même mission de services.

L'adaptation du modèle d'évaluation de Malleret (2013) et les enquêtes, menées auprès des 15 paires « prestataire/client » d'une même mission de services, sur la base d'un guide d'entretien élaboré par les chercheurs, ont permis de faire émerger du terrain plusieurs résultats :

- le caractère multidimensionnel de la performance d'une mission de services et son chargement en valeur au travers de quatre composantes, à savoir clarifier le besoin du client, proposer une offre adaptée au besoin du client, dérouler et faire évoluer la mission, évaluer séparément et conjointement la mission.
- des indicateurs sur objectif pour chacune des composantes qui permettent de s'assurer que la composante de la performance est prise en compte et par le client et par le prestataire ; cela ne veut pas dire que la mission sera obligatoirement performante mais on trouve ici une condition à remplir nécessaire à défaut d'être suffisante ;
- des variables d'action pour chaque composante de la performance, que le prestataire et le client peuvent mettre en œuvre ensemble pour rendre la mission plus performante ;
- un système de mesure de la performance grâce à des indicateurs appropriés pour chaque variable d'action de chaque composante de la performance.

Sur la base de ces résultats, les chercheurs ont proposé un outil d'aide à l'évaluation de la performance d'une mission de services : le radar. L'intérêt de cet outil est que, s'il est très simple à utiliser, il maintient en même temps la complexité inhérente à la performance de quel qu'objet que ce soit. Car il exprime la perception du client d'une part et celle du prestataire d'autre part. Il permet la mise en regard de deux perceptions donc de deux pensées complexes. Il privilégie ainsi la satisfaction du client et, surtout, sa prise de conscience du « retour sur investissement » d'une mission de services.

La recherche est de type qualitatif et a été effectuée sur un échantillon non représentatif, le but étant de comprendre en profondeur une réalité en mouvement et non de représenter toutes les réalités inhérentes à toutes les missions de services. Les résultats ne peuvent donc être considérés comme valides scientifiquement dans la mesure où toutes les conditions n'ont pas été réunies sur le plan scientifique. Nous ne pouvons affirmer que les variables d'action et les indicateurs sont valables pour exprimer la performance de toutes les missions de services, ni nous ne pouvons donner des poids respectifs aux critères les uns par rapport aux autres ou faire des corrélations d'un cas à un

autre. Mais l'outil pratique d'évaluation existe et le raisonnement élaboré et adopté pour l'élaborer constitue en lui-même un résultat de la recherche. Ce raisonnement pourrait être testé dans d'autres contextes de missions de services que ceux étudiés dans le cadre du projet « Alliances et Services » ou appliqué à une échelle plus importante à l'aide d'une étude quantitative.

## Annexe 1. Guide d'entretien pour recueillir les récits

Le guide d'entretien ci-après doit permettre de recueillir auprès du client et du prestataire le récit du déroulement de la mission (question 1) pour alimenter le système de description ainsi qu'un retour réflexif sur la mission pour aborder les aspects évaluations (questions 2 et 3) et donc le système d'agrégation.

- **Question 1. Pouvez-vous nous raconter comment s'est déroulée la mission de conseil ?**
  - Faire parler du déclenchement ...
    - S'assurer que la personne interviewée explique pourquoi elle a enclenché une mission de conseil, comment elle a recherché son prestataire et comment elle l'a choisi (et sur quels critères)
  - Faire parler des ressources mobilisées chez le client pendant toute la mission
    - Les ressources humaines de façon à dégager un système client
    - Les ressources matérielles (SI, locaux, etc.)
    - Les ressources immatérielles formalisables (documents)
  - Faire parler de l'interaction entre le prestataire et le système client :
    - Co-construction (Modèle CK, Hatchuel)
    - Sous l'angle psycho-socio
  - Faire parler de la fin de mission :
    - Formalisation : Est-ce qu'il y a eu des livrables, des réunions ?
    - Est-ce qu'il y a eu évaluation : si oui, sous quelle forme ?
  - L'après-mission
    - Situer temporellement le début de cette phase
    - Les conséquences (impacts) de la mission ont-elles été évaluées ?
    - Si oui, comment ? Avec quelles méthodes et par qui ?
- **Question 2. Pouvez-vous effectuer, de façon synthétique, un bilan de la mission ?**
  - Le faire parler des facteurs clés de succès ;
  - Le faire parler des difficultés rencontrées et de la façon dont ont été surmontés les obstacles s'il y en avait.

- **Question 3.** Au regard de ce retour d'expérience, quelles sont les composantes (les ingrédients) d'une mission idéale ?
  - Le faire parler du cadrage de la mission ;
  - Le faire parler de l'interaction entre le prestataire et le système client :
    - Sous l'angle de la co-construction
    - Mais aussi des aspects émotionnels
  - Le faire parler de la façon dont ils évaluent (ou pas) une mission ;
  - Le faire parler de la façon dont ils définissent un bon prestataire.

## Annexe 2. Guide d'entretien des enquêteurs pour restitution des résultats

### Introduction

- Rappel des objectifs de l'étude ROI

L'étude ROI a pour but de mener une réflexion sur la faisabilité d'une mesure de ROI pour une mission de services aux TPE/PME ou de trouver des alternatives dans le cas où il serait impossible d'appliquer un tel ratio financier. La finalité est de montrer aux TPE/PME qu'elles ont un intérêt à se tourner vers des missions de services.

- Objectif et contenu du présent document

Ce document est à l'intention des enquêteurs pour qu'ils puissent effectuer la deuxième et dernière étape de l'enquête qui leur a été confiée par les chercheurs du CRM (IAE de Toulouse – université Toulouse 1 Capitole).

Cette enquête a pour but, rappelons-le, de faire émerger une vision partagée, et par et un prestataire de services et par un commanditaire, de la façon d'évaluer une mission de services.

Lors de la première phase de l'enquête (entre fin octobre et fin décembre 2013), 36 entretiens ont été réalisés concernant 18 missions de services. L'écoute attentive de chaque enregistrement a permis de produire de faire ressortir des résultats intermédiaires. Cette analyse est intuitive dans la mesure où elle ne repose pas sur une analyse textuelle (au moyen d'un logiciel adapté) des retranscriptions d'entretiens. Mais elle était suffisante pour pouvoir élaborer le questionnaire qui sera utilisé lors de la deuxième phase de l'enquête.

Ce questionnaire doit être administré par l'enquêteur en présence et du prestataire et du commanditaire ; ce afin de les faire réagir, ensemble, sur les résultats intermédiaires de l'enquête puis de préciser des indicateurs susceptibles d'alimenter le système agrégé d'indicateurs d'évaluation d'une mission de services aux TPE/PME.

## I- PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE DOCUMENTAIRE

### Déroulement de l'étude documentaire

Les chercheurs du CRM ont montré les difficultés d'application du ratio ROI dans le cadre d'une mission de services aux TPE/PME. Cela, en confrontant d'une part les résultats de l'éclairage historique qu'ils ont apporté sur le concept de ROI ; et, d'autre part, les résultats de la réflexion que menée sur la caractérisation d'une mission de services avec l'aide des partenaires du projet "Alliances et Services". Ils ont présenté les travaux de Cappelletti (2012) qui ont l'intérêt de contourner les difficultés d'application du ratio dans le contrôle de gestion de l'investissement immatériel. Ils ont montré que le nouveau ratio proposé par Cappelletti (2012) ne pouvait pas être appliqué, ou difficilement, appliqué au contexte des TPE/PME et au cadre d'une mission de services. Ils ont proposé aux partenaires du projet Alliances et Services d'écarter l'idée d'utiliser un indicateur de retour sur investissement au sens de ratio à dimension financière. Ils ont suggéré de recourir à une logique globale d'évaluation de la performance des missions de services, qui tiendrait compte des multiples facettes de cette performance et des spécificités d'une mission de services aux TPE/PME. Prenant appui sur le cadre général d'évaluation des activités de service de Malleret (2013), ainsi que sur les travaux de Ferrer (1996), ils espéraient, par l'intermédiaire d'un protocole de recherche adapté, faire émerger un (ou plusieurs) système(s) de description ou d'agrégation de la performance d'une mission de services aux TPE/PME ; le but étant que les prestataires de services élaborent une série d'indicateurs d'évaluation de la performance qui puisse être discutée et utilisée avec leur commanditaire pour évaluer la mission de services.

### *A faire (enquêteurs)*

*Rappeler les objectifs de l'étude, son déroulement et remercier les personnes interviewées pour le temps passé et l'énergie mobilisée ; Insister sur les 2 points suivants qui structurent le cheminement de la réflexion des chercheurs :*

- 1) Difficulté (pour ne pas dire impossibilité) d'adapter le ratio financier ROI à une mission de services aux entreprises (particulièrement dans le contexte des TPE/PME) ;
- 2) Utilisation d'un cadre général d'évaluation de la performance d'une mission de services en opérationnalisant notamment un cadre proposé par Malleret (2013).

---

## II- PRESENTATION DU DEROULEMENT DU RECUEIL DES DONNEES DE LA PREMIERE PHASE

Les chercheurs du CRM ont élaboré un protocole de recherche en considérant que le cadre général d'évaluation de la performance d'une mission de services aux TPE/PME devait être **le résultat d'une vision partagée entre le prestataire et le commanditaire** ; sachant que chacun d'entre eux évolue dans un univers de référence différent. Ils ont donc souhaité recueillir, par l'intermédiaire de récits, les perceptions respectives du prestataire et du commanditaire sur une mission commune.

18 paires ont été constituées (18 prestataires et 18 commanditaires). 36 interviews ont été menés, portant sur des missions très diverses : réflexion stratégique, démarche de certification, déclaration de crédit d'impôt recherche, coaching, mise en place d'un système d'information, etc.

#### *A faire enquêteurs*

*Il s'agit ici de préciser l'objet de l'interview en rappelant la première phase du recueil de données :*

*Lors de la première phase du protocole de recherche, 18 paires ont été constituées (18 prestataires et 18 commanditaires) et 36 récits ont été recueillis sur le déroulement d'une mission commune à un prestataire et un commanditaire.*

*Ces 36 interviews ont fait l'objet d'une écoute par des chercheurs du CRM (IAE de Toulouse – Université Toulouse 1 Capitole) permettant de faire ressortir des résultats intermédiaires qui doivent être soumis aux personnes interviewées.*

---

### III PRESENTATION DES PREMIERS RESULTATS DE L'ANALYSE DES ENTRETIENS

Les 36 entretiens ont permis aux chercheurs du CRM de confirmer d'une part certaines impressions qu'ils avaient eues lors des réunions du printemps 2013 et du mois de septembre dernier et, d'autre part, les résultats de l'état de l'art (§. 1). Ils ont également permis de mettre en évidence des pistes de réflexion nouvelles (§. 2).

#### 1. Confirmation des impressions initiales

1- une mission de services aux PME peut être caractérisée dans tous les cas (sauf un particulier) par deux dimensions : une **dimension technique** et une **dimension relationnelle**.

- **La dimension technique** renvoie au fait que le commanditaire fasse intervenir un prestataire pour produire une expertise sur un problème particulier que l'entreprise rencontre : obtention d'une certification qualité, mise en place d'un système d'information, déclaration d'un crédit d'impôt recherche, etc.
- **La dimension relationnelle** renvoie à l'idée que le prestataire ne réduise pas sa mission à un apport d'expertise mais cherche à aider l'entreprise à devenir autonome sur ce problème particulier, à l'éclairer sur la façon dont elle peut monter en compétences, à la faire entrer dans un réseau de relations, etc.

2- La **dimension technique** permet de produire des **résultats** pour la plupart de nature **tangibles explicites** mais également des **résultats intangibles explicites**.

- Les **résultats tangibles explicites** sont liés à la remise par le prestataire au commanditaire d'outils, de techniques, d'instruments, de rapports ou de livrables en conformité avec les objectifs initialement prévus au contrat.
- Les **résultats intangibles explicites** sont relatifs au développement d'une méthodologie d'intervention permettant de conduire à des recommandations pertinentes : identifier les particularités du terrain d'intervention, saisir les implications des individus par exemple.

3- La **dimension relationnelle** a un rôle fondamental dans la production de **résultats intangibles** dont la plupart sont **implicites** (autonomie de l'entreprise, changement d'attitude des personnels et des dirigeants, nouvelle vision stratégique, nouvelle culture). Ces **résultats intangibles implicites** ne peuvent être identifiés à court terme. Nous pouvons utiliser le terme d'impact pour caractériser des résultats intangibles implicites. Il demeure que la dimension relationnelle conduit également à des **réalisations intangibles explicites** dont les manifestations sont, par exemple, l'acceptation du prestataire de services, les disponibilités du système client, la collaboration.

#### A faire enquêteurs



Proposer aux interviewés des définitions de concepts (**notés en gras ci-dessous**), que les chercheurs du CRM ont pu rattacher à des informations extraites des différentes interviews. Insister sur les quatre points suivants :

1) Une mission de services peut être vue comme un **processus de production de résultats** mais, également, comme une **interaction entre un prestataire et un système client**.

2) Une prestation de services aux TPE/PME peut être caractérisée par deux dimensions : **une technique et une autre relationnelle**.

3) La dimension technique génère deux types de résultats : **des résultats tangibles explicites et des résultats intangibles explicites**.

4) La dimension relationnelle conduit à des résultats de nature intangible explicite mais aussi implicite (que nous pouvons associer à la notion **d'impact**).

---

## **2. Les éléments mis en évidence par les entretiens**

Il semblerait que les dimensions technique et relationnelle d'une prestation de services aux TPE/PME ne reposent pas sur les mêmes ressorts.

### **1- Ressorts de la dimension technique :**

- Savoirs et savoir-faire de la part du prestataire : son expertise technique (objet de la mission) mais également son expertise dans la façon de conduire la mission (méthodologie de conduite de la mission).
- Du côté du système client de la mission : envie, volonté et capacité de l'entreprise à réagir au changement proposé.

### **2- Ressorts de la dimension relationnelle :**

- Savoir-être du prestataire dans l'interaction, permettant d'établir et de maintenir une co-production et devant aboutir à une évolution des schémas de référence du dirigeant. Pour rendre autonome l'entreprise une fois le passage du prestataire terminé, il convient pour le prestataire de bien clarifier le besoin du client, d'imposer son champ de compétences, d'identifier les complémentarités avec les compétences du système client et de faire face aux imprévus. Pour cela, le prestataire doit être disponible, pédagogue, challenger le client de façon pertinente et enrichissante.

- Implication du système client dans l'interaction : ouverture vis-à-vis du prestataire (envie, volonté d'accepter le prestataire, cerner avec lui les attentes de l'intervention, se rendre disponible pour le bon déroulement de l'intervention et collaborer lors de la mise en œuvre d'actions).

#### *A faire enquêteurs :*

---

*1) Faire réagir l'auditoire sur les résultats (qu'en pensez-vous ???)*

*2) Montrer qu'il est essentiel, à ce stade, d'affiner les résultats que l'enquête initiale a permis de mettre en évidence. Ce ne sont que des impressions de chercheurs qui doivent être complétées pour pouvoir élaborer le système agrégé d'indicateurs.*

*3) Montrer l'importance qu'il y a de recouper la vision du prestataire de services et celle du commanditaire (notion de récit commun). C'est l'idée de récit commun. D'où le questionnaire.*

---

#### IV- ADMINISTRATION D'UN GUIDE D'ENTRETIEN OU D'UN QUESTIONNAIRE

Forts des premiers résultats de l'enquête, les chercheurs du CRM ont élaboré un guide d'entretien / questionnaire dont l'objectif est de faire émerger une vision partagée du déroulement d'une mission. Nous laissons à chaque enquêteur le choix de mener cette troisième phase soit sous forme d'entretien, soit sous forme de questionnaire en laissant les interviewés s'exprimer librement (et non pas en limitant à la réponse oui/non). Cette vision partagée, appelée « système de description », sera utilisée pour élaborer un ensemble agrégé d'indicateurs de mesure de la performance d'une mission de services aux TPE/PME (système d'agrégation).

1) Rôle de la clarification de la mission dans la production de résultats et dans la performance « technique » de la mission (expertise en conduite de mission et sur le sujet de la mission)

- Avez-vous clarifié ensemble le besoin du client ?
- Est-il important de clarifier le besoin au début d'une mission : OUI /NON (faire argumenter)
- Si oui, de quelle façon cette clarification doit-elle intervenir ?
- Pouvez-vous rappeler quels étaient les objectifs de la mission ?
- Ces objectifs ont-ils été formulés clairement ? A quel moment (au début de la mission, voire avant lors de la négociation, pendant le déroulement de la mission) ?

- si oui, apparaissent-ils dans le contrat de prestation de services qui a été signé ?
- Les objectifs de fin étaient-ils différents de ceux initialement formulés ?
- Si oui, existe-t-il un avenant au contrat déclinant les nouveaux objectifs ?
- Une confrontation aux objectifs a-t-elle été effectuée à la fin de la mission ? Si oui, de quelle façon ?
- Une mission se réduit-elle à atteindre les objectifs du contrat (s'il existe) ?

## 2) Rôle du déroulement de la mission dans la production de résultats

- Avez-vous effectué un état des lieux initial ?
- L'existence d'un état des lieux initial ou d'un audit initial par le prestataire de services vous semble-t-elle indispensable pour le bon déroulement de la mission ?
- Avez-vous formalisé le déroulement de la mission ? Si oui, avec quelle instrumentation ?
- L'existence d'un cahier des charges est-il indispensable pour bien circonscrire la mission ?
- Le fait de formaliser le déroulement de la mission est-il rassurant (pour le prestataire de services et le client) ?
- La mise à disposition, dans le déroulement de la mission de services, des éléments suivants sont-ils indispensables, importants ou peu importants ?
  - un planning ;
  - des objectifs intermédiaires ;
  - des livrables intermédiaires ;
  - des réunions visant à faire des points d'avancement ;
  - une réunion de retour sur expérience en fin de mission ;
  - une méthodologie d'intervention ;
  - des outils de gestion au-delà du planning.

## 3) Rôle de l'expertise du prestataire de services dans la production de résultats tangibles mais également intangibles (mesure de la performance technique)

- Pourriez-vous définir l'expertise du prestataire qui a été sollicité pour la mission ?
- L'expertise du prestataire de services vous paraît-elle avoir été un facteur clé de succès de la mission ?

- A-t-elle été un critère de sélection du prestataire ? Très important, moyennement important, peu important, négligeable ou inexistant ?

- Comment avez-vous repéré cette expertise : bouche à oreille, annuaire, recherche Internet, autre à préciser ...

- Comment avez-vous évalué cette expertise : entretien préalable, confiance dans la prescription d'un membre du réseau, autre à préciser ?

#### 4) Rôle du savoir-être du prestataire de services dans la dimension relationnelle de performance (résultats intangibles et implicites)

Le savoir-être du prestataire de services semble être identifiable au travers de plusieurs concepts ou attitudes que nous vous soumettons à appréciation pour essayer d'en comprendre les tenants et les aboutissants.

##### \* adaptabilité

- Le prestataire a-t-il fait preuve d'adaptabilité ?
- Comment définiriez-vous l'adaptabilité ?
- L'adaptabilité du prestataire vous paraît-elle être un élément essentiel, très important, peu important ou secondaire dans le choix d'un prestataire ?
- Comment appréciez-vous l'adaptabilité dans le choix d'un prestataire ?

##### \* disponibilité :

- Le prestataire a-t-il fait preuve de disponibilité ?
- Comment définiriez-vous la disponibilité ?
- La disponibilité du prestataire vous paraît-elle être un élément essentiel, très important, peu important ou secondaire dans le choix d'un prestataire de services ?
- Comment appréciez-vous la disponibilité dans le choix d'un prestataire ?

##### \* Ecoute :

- Le prestataire a-t-il fait preuve d'écoute ?
- Comment définiriez-vous l'écoute ?
- L'écoute du prestataire vous paraît-elle être un élément essentiel, très important, peu important ou secondaire dans le choix d'un prestataire de services ?
- Comment appréciez-vous l'écoute dans le choix d'un prestataire ?

##### \* Humilité du prestataire de services :

- Le prestataire a-t-il fait preuve d'humilité dans la mission ?
- Comment définiriez-vous l'humilité ?
- Est-il important que le prestataire fasse preuve d'humilité ? oui/non
- Comment appréciez-vous l'écoute dans le choix d'un prestataire ?

##### \*Pédagogie

- Le prestataire a-t-il fait preuve de pédagogie durant la mission ?

- Comment définiriez-vous le fait d'être pédagogue ?
- Est-il important que le prestataire fasse preuve de pédagogie ? oui/non
- Comment mesurer le fait qu'un prestataire soit pédagogue ?

\*Est-il important dans le déroulement de la mission que le prestataire de services se mette au niveau de l'entreprise ; à savoir qu'il est capable de s'exprimer dans un langage compréhensible pour le client, et qu'il est capable de clarifier des situations d'apparence complexe ?

\* Est-il important que le prestataire soit directif (c'est-à-dire qu'il impose des choix) lors du déroulement de la mission ? Jamais, dans certaines circonstances (lesquelles ?) ou pendant tout le déroulement de la mission ?

\* L'immersion du prestataire de services dans l'entreprise (ne plus être un extérieur, être un acteur de l'entreprise) est-elle indispensable (OUI/NON) ?

\* L'intervention du prestataire doit-elle conduire l'entreprise à être autonome dans ses actes (ce qui implique un transfert de connaissances et de compétences)

5) Rôle de l'implication du client dans la performance relationnelle (co-production de résultats à la fois tangibles et intangibles, explicites et implicites)

\* Y a-t-il eu, selon vous, co-production de résultats (c'est-à-dire que les résultats obtenus ne sont pas le seul fait du prestataire de services mais sont produits conjointement par le prestataire et le client) ?

\* Si oui, a-t-elle été un facteur clé de succès de la mission ?

\* Est-il important qu'il y ait coproduction ? Oui, non ...

\* Comment pouvez-vous apprécier ou mesurer cette co-production ?

\* Quelles sont les conditions nécessaires à une co-production du côté du client :

- esprit d'ouverture
- capacité du client à accepter le prestataire de services,
- disponibilité,
- collaboration,
- autre à préciser. ....

6) Rôle des résultats de la mission dans la performance de la mission

Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes (faire argumenter les réponses) :

- Une mission de services réussie contribue à générer :
  - des résultats tangibles explicites (mise à disposition de techniques) : OUI/NON

- des résultats intangibles explicites (mise en place de méthodes) ; OUI/NON
- des résultats intangibles implicites (changement de mentalité, changement de stratégie, ....) OUI/NON
- La performance d'une mission de services ne se mesure qu'en fonction des résultats tangibles qu'elle produit : OUI/NON.
- La performance d'une mission de services se doit d'intégrer également les résultats de nature intangibles, à savoir :
  - intangibles explicites seulement ;
  - intangibles implicites seulement ;
  - intangibles explicites et implicites.

7) Rôle de la production de résultats intangibles implicites dans la performance d'une mission de services aux TPE/PME ?

Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

\* Une mission de services réussie doit avoir des conséquences structurelles telles que : montée en puissance des compétences, mise en place de nouveaux processus, outils ou mécanismes organisationnels, etc. (pouvez-vous en citer d'autres ?). OUI/NON

\* Une mission de services a des conséquences sur le schéma de référence de l'entreprise (c'est-à-dire sur sa façon de voir, de comprendre les éléments de son environnement interne et externe) : OUI/NON

\* Une mission de services ne doit pas aboutir à une révolution à l'intérieur de l'entreprise mais, plutôt, à une évolution du schéma de référence (culture, stratégie, etc.)

\* De quelle façon peut-on identifier cette évolution du schéma de référence de l'entreprise cliente ?

\* A quel horizon temporel est-on susceptible, selon vous, d'identifier une telle évolution des schémas de référence : un mois, entre un mois une année, entre un et deux ans, plus de deux ans.

*A faire enquêteurs :*

*Administrer le questionnaire auprès du prestataire et du client réunis :*

---

*Attention : il faudra veiller à bien mettre en valeur le récit commun (vision partagée) mais, également, les différences de point de vue qui sont également des données très précieuses pour l'exploitation des enquêtes.*

*1) en laissant chacun s'exprimer librement sur les éléments de réponse apportés ;*

*2) en demandant de bien vouloir illustrer par rapport à la mission dont ils ont fait le récit lors de la première phase ;*

*3) en demandant de bien vouloir proposer des mesures des éléments conduisant à des résultats intangibles (explicites ou implicites)*

---