

Sept secrets pour un service client performant

Jacques Horovitz

ESCP, doctorat de Columbia University – Professeur à l'IMD
de Lausanne – Consultant international

Traduction : Laurence Nicolaïeff

Éditeur : Les Echos Editions

Date de parution : 2000

Volume : 192 pages

INTERET DE L'OUVRAGE

Cet ouvrage traite de façon très intéressante de la qualité de service, notion qui a émergé et s'est diffusée au cours des dix dernières années pour diverses raisons :

- la qualité d'un produit ne suffit plus à le différencier de ses concurrents,
- la plupart des travaux et concepts liés à la qualité étaient centrés sur l'industrie et la production,
- beaucoup d'entreprises se considèrent maintenant davantage au service des clients que d'un marché.

Pourtant, la réalité des organisations montre que la qualité de service est loin d'être mise en œuvre de façon généralisée : 30 % seulement des 500 entreprises classées par Fortune savent réellement si leurs clients sont satisfaits. Jacques Horovitz s'efforce de diffuser le concept de qualité de service ainsi que les méthodes permettant d'atteindre l'excellence dans ce domaine. Il montre qu'une stratégie de service adaptée est le meilleur moyen d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Déjà, auteur d'un excellent ouvrage publié au début des années 90 sur le même sujet (« la qualité de service »), il propose ce nouveau livre avec des chapitres parfaitement structurés, de nombreux exemples, des schémas clairs et synthétiques... Sur le plan didactique, l'ouvrage présente un grand intérêt, notamment :

- en faisant référence aux concepts de management actuels (ex. : la valeur) ;
- en proposant des approches ou des typologies analytiques intéressantes (ex. : types de segmentation).

CONCEPTS ET IDEES CLES

Composition de l'ouvrage

- Sept chapitres. Chacun d'eux se termine par :
 - un « résumé » qui insiste sur un point essentiel,
 - une rubrique « à éviter » : conseils opérationnels de mise en œuvre des idées développées ;
 - une série de questions clés destinées aux managers souhaitant mettre en place une stratégie de service.
- Une bibliographie succincte essentiellement constituée d'ouvrages américains.
- Un index des mots clés.

Idées principales

Toute stratégie de service implique de considérer l'entreprise en se plaçant du point de vue des clients ce qui nécessite de bien les connaître (**chap. 1 : « connaître ses clients »**). L'auteur analyse en détail les composantes de l'enchaînement suivant :

L'entreprise doit agir sur les filtres et sur son image pour renforcer la perception positive de la qualité. Il est notamment essentiel de réduire voire de supprimer les éléments susceptibles de constituer un risque, ce qu'Horovitz appelle les PIFs : Peurs, Incertitudes, Frayeurs. Les entreprises de notoriété mondiale utilisent divers outils pour agir sur les perceptions et attentes des clients, par exemple :

- un processus de communication physique qui renforce la crédibilité de l'entreprise avant que la prestation soit effectuée ;
- l'information des clients afin de mieux leur faire comprendre les prix pratiqués,
- la rédaction de documents commerciaux et techniques clairs et « transparents »,
- etc.

La seconde partie du chapitre est consacrée à la segmentation. Après un rappel de cette notion, Horovitz en différencie trois types :

La segmentation de fidélité est développée dans le chapitre 6. La segmentation par les besoins, approche traditionnelle de la segmentation en marketing, n'est pas abordée. Le 3^{ème} type de segmentation, par le service demandé, consiste à définir des groupes adaptés aux produits, prix, offres promotionnelles ainsi qu'au mode de distribution. Par exemple, dans le cas de la restauration d'aéroport, il est possible de différencier les touristes (menus à prix fixes, repas complets), les hommes d'affaires, le personnel de l'aéroport (offres promotionnelles) et les groupes (offre globale pour voyagistes). Selon Horovitz, quelques questions permettent d'identifier de 3 à 5 segments de service (ex. : quand voulez-vous le service ? Comment ? etc.)

Au début du **chapitre 2 (« créer de la valeur pour le client : le concept de service »)**, la valeur est définie comme la différence entre, d'une part, les bénéfices retirés d'un produit ou d'un service et, d'autre part, les coûts engagés pour l'acquérir ou l'utiliser. Accroître la valeur implique donc d'agir sur les bénéfices ou sur les coûts.

Selon Horovitz, il existe trois approches pour accroître les bénéfices :

- « L'amélioration de la valeur » : modification des caractéristiques du service pour dépasser la concurrence en « forçant » sur un élément (i.e. performance supérieure aux normes courantes) ;
- « L'extension de valeur » : élargissement de la gamme des bénéfices pour créer des solutions globales. Les occasions qui précèdent, accompagnent ou suivent le service principal permettent d'élargir l'offre avec des services supplémentaires que le consommateur utilisera nécessairement compte tenu de leur complémentarité.
- « L'expansion de valeur » : plus qu'une prestation, il s'agit d'offrir une « expérience » de consommation essentiellement en ajoutant l'intangible au tangible. Le « retailtainment » (ex. : Caesar Palace de Las Vegas, centre d'exposition Toyota de Tokyo) correspond à cette approche.

Le coût du point de vue du client comporte trois éléments : somme déboursée, coûts / efforts engagés pour obtenir le produit ou le service, coûts / efforts consentis pour utiliser correctement le produit ou le service. En fonction de l'analyse de la chaîne de développement de valeur, l'entreprise peut adopter une stratégie de « dépassement » :

- stratégie d'économie : réduction des coûts et du prix sans modifier le bénéfice-client,
- stratégie de substitution de valeur : réduction des coûts et accroissement des bénéfices,
- stratégie de progression : maintien de la structure de coûts et augmentation des avantages.

Ces stratégies sont évidemment meilleures que les politiques d'abaissement des coûts adoptés par beaucoup d'entreprises et qui aboutissent à une réduction des effectifs, de la formation du personnel et des avantages pour le client.

Outre l'action sur les bénéfices et les coûts, il est aussi indispensable :

- d'exprimer la valeur à travers le concept de service de l'entreprise, par exemple sous la forme d'une déclaration synthétique (ex. : charte de conduite d'Otis) détaillant la « promesse faite au client » et rendue publique ;
- de quantifier avec précision le niveau de service visé sous forme de normes définissant l'excellence. Elles concrétisent la promesse faite au client, lui confèrent sa crédibilité et couvrent tous les aspects

de la relation avec le client. Lors de la définition des normes, il faut tenir compte de trois types de rencontres :

	Rencontre	Normaliser :
Physique	Contacts entre le client et les éléments matériels : locaux, documentation, signalétique...	Propreté, atmosphère, ambiance, clarté, etc.
Fondée sur la transaction	Interfaces entre le client et les systèmes de l'entreprise.	Rapidité, facilité, performances...
Interactive	Relations avec le personnel.	Adaptabilité aux besoins des clients, dynamisme, attention, communication, etc.

Le nombre de normes dépend de la complexité du service et de l'échelon hiérarchique de celui qui les développe. Pour être efficaces et acceptées, les normes doivent être détaillées en suites d'opérations avec description de la manière de les effectuer. Elles doivent aussi être explicites, créées par les meilleurs éléments de l'entreprise, partagées par l'ensemble des équipes, rappelées systématiquement lors des campagnes de communication interne, réactualisées et révisées chaque année, etc.

L'auteur propose ensuite plusieurs axes destinés à optimiser l'évaluation de la qualité de service (**chap. 3 : « évaluer pour améliorer la performance »**) :

- Le but, le contenu et les critères d'évaluation de la qualité de service dépendent des objectifs affichés par l'entreprise. Il doivent donc être définis clairement.
- De nombreux outils peuvent être utilisés : analyse des arbitrages (analyse conjointe), entretiens, analyse des réclamations, enquêtes de satisfaction, études qualitatives, etc. Horowitz insiste plus particulièrement sur la technique du « client mystère », puissant outil d'amélioration de la qualité réelle et de la qualité perçue.
- Une évaluation correcte de la qualité nécessite de prendre en compte plusieurs cibles :
 - les clients potentiels qui n'ont pas acheté en différenciant d'une part, ceux qui n'ont pas approché l'entreprise (pour évaluer la communication et la proposition de valeur : études d'image, de préférence...) et, d'autre part, ceux qui ont approché l'entreprise ou qui ont été approchés par elle (pour évaluer le processus de vente) ;
 - les clients qui ont effectivement acheté ;
 - les clients perdus.
- Lors des enquêtes de satisfaction menée pour l'ensemble d'une entreprise, il est fréquent de ne pas prendre en compte les satisfactions / insatisfactions exprimées au niveau d'un site, d'un point de vente, d'une fonction... ce qui est une erreur. La satisfaction doit être évaluée non seulement au niveau global mais aussi pour chaque site, chaque unité, chaque domaine de responsabilité... Et cela d'autant plus que les actions d'amélioration éventuelles sont mises en œuvre à ce niveau.
- L'intervalle de temps entre deux évaluations doit être assez long pour permettre l'enregistrement d'une amélioration. Mais, trop long, il risque de ne pas maintenir une pression suffisante pour que la satisfaction du client reste la priorité des personnels.
- Il est essentiel d'analyser l'évaluation de l'impact d'un point supplémentaire du taux de satisfaction des clients sur le chiffre d'affaires ou la rentabilité. Les résultats permettent d'évaluer l'intérêt des actions à entreprendre en fonction du niveau de satisfaction des clients (mesuré avec une échelle en 5 points : « entièrement satisfait », « très satisfait », « satisfait », « assez satisfait », « mécontent »). Il est par exemple possible de choisir entre une action centrée sur les clients « très satisfaits » pour les transformer en « entièrement satisfaits » ou une action sur les clients « satisfaits » pour les transformer en « très satisfaits ». L'analyse à mener nécessite de coupler les niveaux de satisfaction à la fois avec :
 - les causes sous-jacentes de satisfaction / insatisfaction,
 - le comportement d'achat ou la contribution du client au profit sur une longue durée.

Dans le **chapitre 4 (« gérer les réclamations pour les transformer en source de profit »)**, l'auteur souligne que les dispositifs et processus qui permettent de gérer les réclamations figurent parmi les investissements les plus rentables pour plusieurs raisons : relations solides avec les clients existants, accroissement des ventes, amélioration de l'image, retour sur investissement de l'ordre de 50 à 400 %, source d'informations permettant d'améliorer la qualité du service, coûts de prévention de la désaffection des clients et de la transformation des mécontents en ambassadeurs relativement faibles, etc. Compte tenu de ces enjeux, il faut faciliter voire susciter les réclamations car :

- rares sont les clients déçus qui protestent véritablement,
- les clients qui rencontrent un problème et qui s'en plaignent restent davantage fidèles à l'entreprise que ceux qui n'expriment pas leur mécontentement.

Une gestion efficace des réclamations repose sur plusieurs priorités :

- Permettre au personnel en contact avec le client de répondre instantanément dès la première prise de contact. Les méthodes susceptibles d'être utilisées sont détaillées : délégation de pouvoir sans réserve, délégation de pouvoir limitée en fonction d'une liste ou d'un budget pré-établi, contrôle total (absence totale de pouvoir pour le personnel de contact), garantie de service écrite (engagement de respecter des critères précis) ;
- Encourager les clients à se plaindre en simplifiant au maximum les procédures de réclamation.
- Séduire les 5 % de clients qui expriment leur mécontentement. En moyenne, les clients qui font une réclamation ont contacté l'entreprise au moins deux fois et souhaitent rester fidèles à l'entreprise.

Compte tenu de ces priorités, le personnel doit :

- recevoir une formation dans plusieurs domaines essentiels : écoute et communication, maîtrise des systèmes technologiques, capacité d'adaptation aux catégories de clientèle ;
- rechercher, lors du traitement d'une réclamation, les renseignements permettant de la traiter efficacement. La finalité de cette recherche n'est pas de définir les responsabilités (l'entreprise ou le client ?) mais de découvrir ce qui est entrepris pour résoudre le problème et répondre au client.

La fin du chapitre détaille une méthodologie de mise en place d'une gestion des réclamations : évaluer le nombre de clients réellement insatisfaits, analyser les réclamations (voies de transmission, fréquence, volume, objet...), vérifier l'adaptation des réponses fournies aux demandes des clients, comparer le comportement d'achat des clients ayant reçu des réponses avec celui des clients qui n'en ont pas reçu, évaluer les retombées financières des réponses satisfaisantes, établir un plan d'action.

Le début du **chapitre 5 (« fidéliser les clients »)** est consacré à l'analyse de l'alternative « fidéliser ou développer la clientèle ». La plupart des études montrent qu'il est plus coûteux d'acquérir des clients que de chercher à conserver la clientèle existante. Selon certaines d'entre-elles, le recrutement de nouveaux clients coûte 25 à 400 % de plus que la fidélisation des anciens. La fidélisation ne doit pas pour autant être mise en œuvre systématiquement dans toute entreprise. Chaque entreprise a sa propre stratégie marketing, de relation clients, de ciblage, de fourniture de services... : coûts de maintien de la clientèle et coûts d'acquisition de nouveaux clients sont donc spécifiques à chaque entreprise. Ce n'est qu'après évaluation et comparaison de ces deux coûts que l'entreprise peut décider de privilégier la fidélisation ou le recrutement de clients. Dans le cadre de cette analyse des coûts, il est notamment essentiel de :

- comparer le montant de l'investissement nécessaire pour acquérir de nouveaux clients à celui engagé pour simplement maintenir la clientèle,
- connaître la valeur d'un client acquis en terme de rentabilité à moyen ou long terme (cycle de vie du client)..

L'auteur aborde ensuite les stratégies de fidélisation et de communication qui accompagnent une politique de relation avec la clientèle. Il met en valeur quatre raisons essentielles de fidélité, chacune impliquant une stratégie de fidélisation différente :

Raisons de fidélité	Stratégies de fidélisation spécifiques
Estime de soi	Aider le client à renforcer sa propre estime : le rassurer sur son choix notamment avec une solide image de marque.
Reconnaissance	Développer un lien personnalisé en utilisant, notamment, les techniques de reconnaissance de la clientèle.
Récompense	Sélectionner les clients fidèles les plus intéressants et leur offrir des récompenses valorisantes c'est-à-dire pouvant être échangées, « tirant vers le haut », de nature à retenir l'attention, d'un emploi facile, jouant sur « l'effet club », associée à l'offre et à l'image de l'entreprise, renouvelées, etc. De façon générale, tout système de récompense doit être défini en fonction de deux critères : fréquence des transactions, intensité des relations avec le client. Par exemple, des récompenses telles que des coupons ou des remises sont adaptés dans le cas de transactions peu fréquentes et de relations distancées. Des transactions fréquentes dans le cadre de relations intenses induisent des récompenses sous forme de services, support produit...
Implication	Impliquer le client dans l'entreprise voire s'engager avec lui dans des activités communes. L'aboutissement peut être le partenariat au sein d'une relation officialisée où le fournisseur et le

client cherchent en commun pour trouver des solutions.

Choisir entre les stratégies précédentes, nécessite de prendre en compte les critères suivants :

	Achat rationnel	Achat affectif
Transactions (achats ponctuels)	Récompense	Estime de soi
Relation continue (achats fréquents)	Reconnaissance	Implication

Compte tenu de son rôle, la fréquence d'achat est une mesure essentielle de la fidélité. Elle se calcule en fonction du pourcentage de clients qui, sur une durée donnée (un an, cinq ans), ont acheté une première fois puis ont renouvelé l'expérience.

La gestion des ressources humaines (GRH) joue un rôle essentiel dans les entreprises de services (**chap. 6 : « il n'y a pas de service de qualité sans hommes de qualité »**) pour diverses raisons, notamment :

- la qualité de service dépend en partie, de l'interaction entre les personnels et les clients,
- il existe un lien étroit entre motivation et productivité.

L'auteur montre tout d'abord que l'optimisation de la GRH implique de prendre en compte la nature du service, caractérisée par deux dimensions :

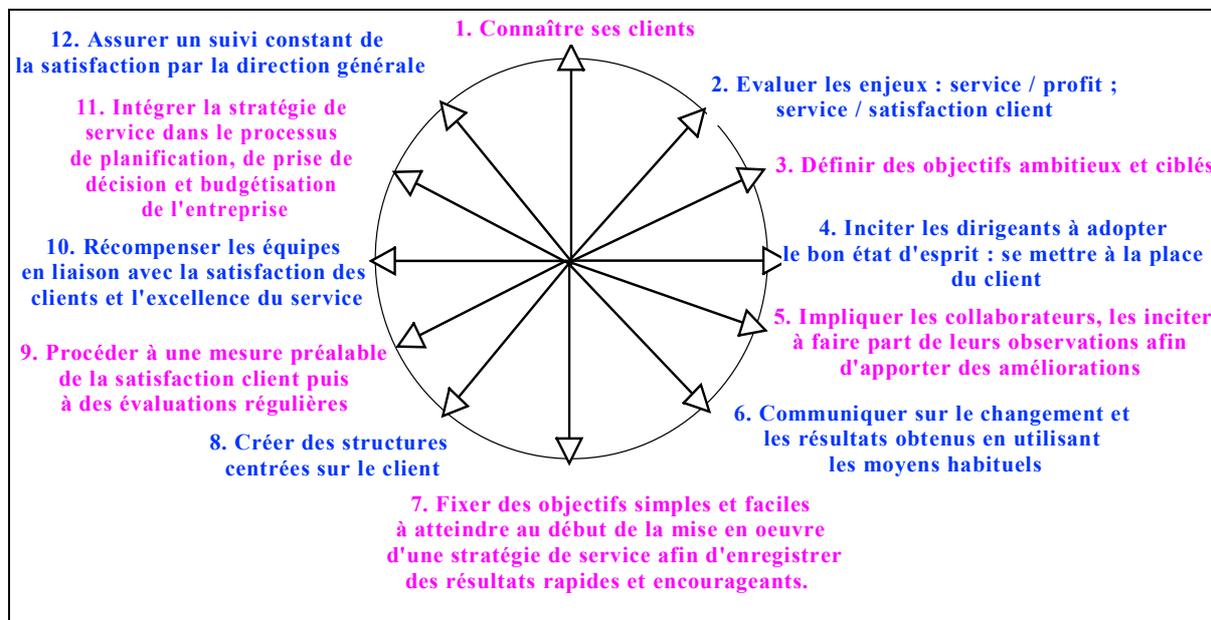
- la durée / fréquence du contact avec le client : plus elle est importante, plus l'entreprise doit assurer un niveau de qualité constant à chaque contact,
- l'intensité de la relation personnel / client : en cas d'interaction intense, le personnel doit cerner les clients, analyser leurs besoins, identifier leurs problèmes, les aider à les résoudre... ce qui nécessite présence d'esprit, capacité de réaction, autonomie, disponibilité pour faire face à la diversité des situations... Au contraire, les services où l'interaction est faible, n'exigent du personnel que des réponses standards ou traditionnelles.

Ces deux dimensions permettent de différencier 4 types de services auxquels sont associés des profils de personnel et des GRH spécifiques :

Types de service		Personnalisé	Rapproché	Usine	En chaîne
Rencontre	Relationnelle	Contacts brefs et rares avec le personnel	Développement d'une véritable relation avec le client	Interaction brève et superficielle	Faible
	Physique	Faible	Forte	Moyenne	Forte
	Fondée sur la transaction	Forte	Forte	Forte	Moyenne
Compétences fondamentales requises pour le personnel en contact		Rapidité : écoute et réaction immédiate	Circonspection : écoute, empathie, connaissance et anticipation des besoins...	Transactions efficaces et agréables : connaissance parfaite du service ou du client inutile.	Courtoisie et serviabilité : parfaite connaissance du service, capacité à répondre aux questions, traiter les réclamations, etc.
Exemples détaillés dans l'ouvrage		Microsoft Harry's Bar	Mc Kinsey Un restaurant trois étoiles	United Parcel Services Mc Donald's	Disney

Horovitz aborde ensuite de façon très détaillée les rôles des managers à l'égard des personnels ainsi que les compétences associées : formateur, tuteur, mentor, conseil, évaluateur, inspirateur.

Le dernier chapitre (« la roue de la fortune ») souligne que les efforts d'amélioration du service au client échouent souvent parce qu'ils ne sont pas assez intégrés aux autres processus de gestion de l'entreprise. Selon Horovitz, la stratégie de satisfaction du client peut être présentée sous la forme d'une roue de 12 rayons reliés les uns aux autres.



Aucun rayon n'est indépendant et il est impossible d'en sélectionner un à l'exclusion des autres. La réussite repose sur l'utilisation systématique, continue et harmonieuse de l'ensemble du système. Le chapitre est consacré à la présentation de chacun de ces rayons.

UTILITE OPERATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	+	Quelques exemples peuvent être utilisés pour illustrer les connaissances théoriques, notamment dans le chapitre 6 ; la description des modes de fonctionnement de plusieurs sociétés, notamment Disney ou Mc Donald's...
	BTS commerciaux	++	Les concepts proposés permettent d'actualiser les connaissances en marketing des services, domaine auquel il devient indispensable de sensibiliser les étudiants. La grande majorité des exemples indiqués par l'auteur peuvent être utilisés pour illustrer un cours.
Pour la préparation à un concours	Capet	++	L'apport de connaissances dans le domaine du marketing des services en général et de la qualité de service en particulier est essentiel.
	Agrégation	++	Outre l'intérêt déjà signalé pour le concours du Capet, certains des outils présentés peuvent être utiles dans l'optique de la préparation de l'oral de techniques commerciales (résolution de problème marketing).
Pour la culture générale		++	Excellent ouvrage qui reprend plusieurs aspects essentiels du marketing des services.