

Auteur: Gert Linthout – MÖBIUS
Source: CCM België – Juin 2007

« LES CLIENTS SATISFAITS POUSSENT SUR LES ARBRES »

Ne serait-ce pas fantastique de n'avoir que des clients qui recherchent exactement ce que nous pouvons leur offrir ? Il s'agit d'une perspective intéressante, mais comment attirer précisément ces clients-là ? Permettez-nous d'examiner, à titre expérimental, si un client qui sort du Mc Donald's est moins satisfait qu'un client qui sort d'un restaurant étoilé.

Art culinaire

Il y a peu, un collègue, pas vraiment un fin gourmet d'ailleurs, racontait sa soirée au *Hof van Cleve*, un restaurant gastronomique bénéficiant de trois étoiles au Guide Michelin installé dans le village rustique de Kruishoutem. Il était très enthousiaste, et pas seulement à propos du repas. Il décrivait son expérience d'« art culinaire », et s'étonnait de l'ambiance bon enfant et décontractée qui régnait dans le restaurant.

Si nous demandons à Peter Goossens, chef coq du *Hof van Cleve*, comment ce cadre unique est créé au sein du restaurant, il répond¹ : « *Il est évident que le caractère rural de la ferme et l'intérieur artistique y contribuent. En outre, notre personnel est formé tous les jours en matière de service à la clientèle et de professionnalisme. Dès lors que des clients entrent dans le restaurant, nous les dorlotons et tentons de faire en sorte qu'ils se sentent bien afin qu'ils puissent profiter avec insouciance. Et si par hasard quelque chose ne se passe pas bien, nous réagissons immédiatement. Ecoutez, nous offrons à nos clients un concept total, tout compris, avec pour objectif de n'avoir que des clients satisfaits à 100%. Nous offrons à nos clients la certitude d'être satisfaits à chacune de leurs visites.* »

"Nous tentons toujours de satisfaire chaque client, quel que soit ce qu'il demande"
(Peter Goossens, chef coq Hof van Cleve)

La semaine passée, je suis encore vite passé au Mc Donald's avant mon cours du soir. Patienter un moment dans la file, donner ma commande et payer, et ensuite, vite trouver une table. Il y avait beaucoup de monde et de bruit et j'étais assis entre des parents avec leurs enfants, des jeunes qui échangeaient leurs expériences de la vie avec exubérance. Après avoir jeté mes déchets dans la poubelle, j'étais déjà dehors 20 minutes plus tard, juste à temps pour mon cours.

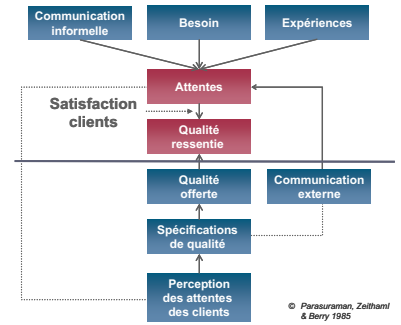
Hof van Cleve et Mc Donald's semblent avoir une vue fondamentalement différente sur le service à la clientèle, ou est-ce que je me trompe ?

Le client en tant que coproducteur du service

Malgré les différences au niveau de la vision du service à la clientèle, les deux restaurants ont une caractéristique importante en commun : ils appliquent et communiquent tous les deux un « Service Concept » explicite. Si vous prenez place à une table dans un fast-food et que vous attendez d'y être servi, vous risquez d'attendre longtemps. En étant clair sur ce que représente son concept de service, Mc

Donald's affirme : « nous pouvons vous offrir un repas rapide et bon marché, mais alors vous devez, cher client, aller chercher vous-même votre repas au guichet et ensuite débarrasser vous-même votre table. » Lorsque vous allez dans un grand restaurant, c'est généralement sans les enfants et pas en short et baskets : vous contribuez ainsi à l'ambiance souhaitée... Une chose essentielle à cet égard est l'idée que le client ne subit pas seulement le service, mais qu'il participe à la « production »² du concept de service et le rend possible. Une condition importante est bien sûr que le service couvre un réel besoin de sorte qu'un nombre suffisant de clients puisse se retrouver dans le concept proposé.

A la question de savoir quels clients sont les plus satisfaits, une réponse est formulée par le modèle ServQual³. D'après ce modèle, la satisfaction résulte de la confrontation entre la qualité de service experte et les attentes du client. Ces attentes sont créées par le besoin ressenti à ce moment par le client, la communication informelle (ce que vous racontent vos amis) et les expériences antérieures. La communication d'entreprise y contribue également et est un facteur que l'entreprise maîtrise elle-même. D'une part, le fait de fixer des attentes élevées fait en sorte qu'il est plus difficile de les dépasser, d'autre part, une communication claire sur ce que le client peut – et ne peut pas – attendre est nécessaire pour la réalisation du concept de service.

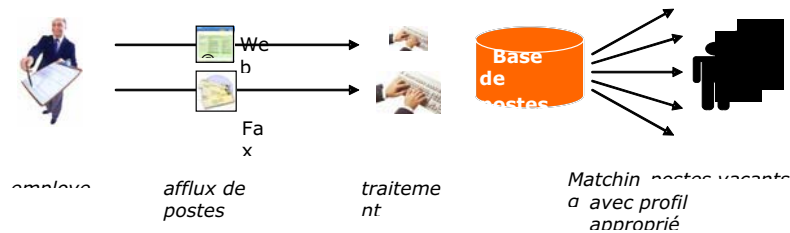


Il n'est pas dit en tout cas que le client Mc Donald's ressort moins satisfait, il savait en effet ce à quoi il pouvait s'attendre.

Concept de service → processus, ou est-ce l'inverse ?

Traduit dans un environnement de service à la clientèle, il semble logique que le concept de service soit développé sur la base des attentes des clients et, parmi ces attentes, sur la base de celles auxquelles le prestataire souhaite satisfaire. Dans un environnement de helpdesk, par exemple, il est possible qu'une réponse rapide et correcte soit le seul « service driver ». Dans une phase suivante, les principes de service choisis forment la base pour la définition de processus de soutien. Un exemple célèbre est l'objectif connu d'aider les clients en un seul contact (« 1st time right »), afin d'obtenir à la fois satisfaction des clients⁴ et efficacité au niveau des coûts. Pour réaliser cela, l'appel doit arriver chez le bon agent, celui-ci doit disposer du soutien système approprié, et des processus clairs doivent former la base de l'intégration front-office et back-office. D'autres entreprises s'orientent plutôt vers un service de première ligne acceptable, mais excellent lorsque les choses tournent mal (« 2nd time right »). Des études ont en effet démontré que dans certains cas, la résolution efficace d'une erreur commise conduit à une plus grande satisfaction clients que l'absence d'erreur⁵. Federal Express par exemple était un pionnier en organisant son processus de traçabilité de telle sorte que le client pouvait suivre géographiquement la situation de son colis via le site Internet. L'estimation de l'heure d'arrivée, même quand le colis arrivait en retard, semblait être pour le client un driver aussi important pour la satisfaction clients que la livraison dans les délais proprement dite.

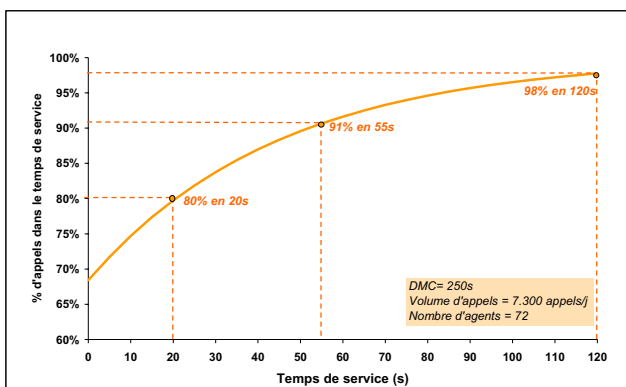
Mais en pratique, il ne faut pas, pour le choix d'un bon concept de service, toujours se baser uniquement sur les attentes des clients. Les compétences clés d'une entreprise ou le rapport coûts-efficacité sont souvent un driver pour affiner le concept de service. Un bel exemple en est le processus d'inscription de postes vacants auprès de la ligne service de l'Office flamand de l'emploi et de la formation professionnelle (VDAB). En tant qu'organisme public, le VDAB est chargé, entre autres, de soutenir les demandeurs d'emploi dans leur recherche d'un emploi approprié.



Sur la base des données relatives aux offres d'emploi et des préférences des demandeurs d'emploi, une procédure de matching automatique avertit les demandeurs d'emploi qui ont le profil approprié. Lorsque des employeurs envoient leurs offres d'emploi par fax ou par courrier électronique non structuré, les collaborateurs du VDAB doivent retaper tout le document pour introduire l'offre d'emploi dans la banque de données centrale. Si l'employeur se donne vraiment la peine de faire parvenir l'offre d'emploi via l'interface prévue à cet effet, il ne faudra que quelques minutes pour publier celle-ci. Pour le VDAB, cela représente un gain d'efficacité équivalant à une dizaine d'ETP, et la possibilité de fournir un service nettement plus rapide au demandeur d'emploi et à l'employeur. En communiquant ouvertement sur cette situation win-win, le VDAB incite les employeurs à utiliser effectivement ce canal Internet : l'employeur devient coproducteur d'une meilleure prestation de services.

Il convient toutefois de nuancer ici : le piège pourrait être d'utiliser en interne l'avantage économique réalisé comme succédané de ce que le client souhaite. L'employeur se soucie-t-il du fait que l'offre d'emploi soit plus rapidement publiée ? Dans le cas du VDAB, la situation était la suivante : lorsque nous avons sondé ce que souhaitait l'employeur, l'effort supplémentaire fourni pour envoyer l'offre d'emploi via Internet ne semblait pas contrebalancer l'avantage d'une prestation de services plus rapide. Il ne s'agit pas toutefois là d'un fait attesté : lorsque le secteur du travail intérimaire a envisagé des initiatives similaires à la fin des années '90 dans le prolongement du succès du self-banking, il s'est avéré que le client n'en avait rien à faire, avec un potentiel restreint du canal Internet pour effet. Dans le cas du VDAB, le canal Internet représente effectivement une situation win-win, et la plus grande réceptivité incite l'employeur à participer à son développement.

Garantie de service et amélioration continue



Comme l'indique le modèle ServQual, la communication influence les attentes du client et donc indirectement sa satisfaction. Il convient donc de faire preuve de la prudence nécessaire dans ce que nous communiquons, et à qui. Prenons par exemple la garantie d'un certain service au client.

Prenons l'exemple traditionnel du call service level : quel % de calls pouvons-nous traiter en un temps de service déterminé. Selon le temps de service sur lequel nous nous concentrons, nous pouvons calculer pour un ensemble donné de paramètres plusieurs niveaux de service différents mais équivalents, résultant dans des

courbes de «service iso»¹ L'illustration indique par exemple que pour l'exemple choisi, 80% en 20s correspond à 91% en 55s et à 98% en 120s.

Il ne serait pas inconcevable de promettre à nos clients qu'ils seront aidés dans les deux minutes. Si ce délai est plus long, ce qui arrive dans 2% des cas, nous promettons que nous les rappellerons à un

¹ Chaque point sur la courbe représente le même service, mais on mesure sur un autre point dans la file d'attente

moment choisi par le client ou qu'il reçoit une certaine réduction sur nos services ou produits. Nous pouvons voir cela, d'une part, comme un instrument de marketing et, d'autre part, une telle garantie service peut constituer un moteur pour l'excellence opérationnelle et l'amélioration continue⁵. On peut en effet voir au sein de l'organisation lorsque le client ne reçoit pas la qualité souhaitée, ce qui incite à rechercher les causes amenant une variation non désirée : s'agit-il d'une interruption de service du réseau, d'un nombre insuffisant d'agents dans la queue pendant les moments de pointe... Le client forme ainsi un maillon dans le processus de l'amélioration continue.

Il est évident que le succès d'un tel concept dépend du fait de savoir si nous pouvons réaliser ce que nous promettons. Nous créons en effet des attentes élevées et les communiquons. Lorsque le client ne croit pas en ce que nous lui promettons, la garantie manque en grande partie son effet. Il existe probablement des alternatives plus efficace et moins onéreuses pour rehausser un niveau de service bas. La règle d'or est « ne faites pas de promesses que vous ne pouvez pas tenir ». Ne faisons donc pas croire que nous aidons nos appelants dans les 20 secondes, si nous savons par exemple que cela ne marche pas dans 20% des cas.

Il est très difficile d'imposer aux clients leurs attentes, mais par le biais d'un bon concept de service, nous choisissons en tant qu'organisation quels souhaits nous anticipons. Bien savoir où nous nous situons en tant qu'organisation nous permet de développer des processus efficaces, de fixer des objectifs réalistes et de communiquer ceux-ci au client. Les processus existants ou les éventuelles opportunités qu'ils présentent permettent d'affiner le concept de service. Mais soyons clairs : un bon concept de service commence par la définition des attentes des clients. La réunion de ces attentes et opportunités démontre toutefois que le service ne doit pas être un compromis entre efficacité et satisfaction clients.

Tandis que les processus sont entièrement axés chez Mc Donald's sur un repas rapide et bon marché, ils sont développés chez Hof van Cleve pour vous faire grimper au septième siècle culinaire, ce qui est également ce que chacun communique. L'art consiste donc à cueillir dans le verger de clients précisément les clients que vous appréciez.

Gert Linthout – consultant chez MÖBIUS Business Redesign NV

gert.linthout@mobius.be

Références

1. *Interview téléphonique avec Peter Goossens: 12/06/2007*
2. *van Looy B., Gemmel P. & Dierdonck R. (2003) "Service management, an integrated approach", 2nd edition, (555p.)*
3. *Parasuraman A., Zeithaml V.A. & Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implication", Journal of Marketing , Vol. 49, Fall, pp. 41-50*
4. *Remes H., Ghesquière B & Van Daele B. (2006) "Telephone X-Ray: determinants of call satisfaction" (research report)*
5. *Heskett J.L., Sasser Jr. W.E. & Schlesinger L.A. (1997) "The service profit chain" (300p.)*

www.mobius.be – www.mobiusconsulting.fr – www.mobiusconsulting.co.uk