

Le service est mort. Vive l'efficacité ?

Tout le monde en est au même point : les sociétés de télécommunications, les compagnies aériennes, les chaînes de magasins, les fournisseurs d'énergie, les brasseurs... La plupart du temps, leurs enquêtes de satisfaction visent à déterminer jusqu'où elles peuvent rogner sur leurs prestations ou sur la qualité sans risquer de perdre définitivement leurs clients. Sans doute avez-vous déjà entendu des clients fidèles et rentables se plaindre de « maltraitance psychologique » ?

Comment a-t-on pu en arriver là ? Est-ce la faute du consommateur, a-t-il annoncé à ses fournisseurs qu'il veut désormais payer moins et, en conséquence, réduire drastiquement les services auxquels il a droit ? Ou faut-il plutôt s'en prendre à certains fonds spéculatifs ou à des patrons voyous qui ne se préoccupent que des profits à court terme ? Ou bien faut-il accuser le réchauffement global dont nous sommes témoins et auquel nous contribuons tous, sans qu'un responsable particulier ne puisse être pointé du doigt et sans que nos actions individuelles ne semblent faire la moindre différence ?

Un monde différent est pourtant possible. Je ne vais pas plus d'une fois par semaine chez mon boucher et il y a toujours une dizaine de personnes avant moi. Pourtant, son épouse me dit « Bonjour Bart » dès que je franchis la porte. Quand je paie, elle connaît déjà mon numéro de carte, numéro que moi-même je ne parviens pas à mémoriser. Et ces cartes sont numérotées de 10 à 1000. C'est ce que j'appelle avoir le sens du service ! Et je ne parle pas de la rentabilité de leur affaire...

La solution semble simple : je conseille dorénavant à mes clients de faire entrer la femme du boucher au conseil d'administration... Hélas, derrière son comptoir, elle gagne déjà probablement mieux sa vie et il existe sans doute plus de multinationales que d'épouses de boucher. Il faut donc envisager une autre solution. Voici quelques conseils.

Partir d'un concept de service limpide

Dans notre système économique, la différence se fait avant tout dans les services associés aux produits. Les produits proprement dits ne sont souvent que des consommables, ou bien le consommateur n'est plus en mesure de faire la différence entre eux. Pour être compétitif, vous devez définir soigneusement les services offerts avec vos produits.

Votre concept de service (Goldstein et al. ; 2002) définit votre mode d'interaction avec votre client ainsi que vos rôles respectifs. Est-ce le client qui vient vers vous ou le contraire ? Qui fait quoi ? Votre concept de service se manifeste à de nombreux niveaux :

- ✓ dans votre service avant-vente (par exemple, dans les configurateurs de voiture en ligne) ;
- ✓ dans le produit proprement dit (par exemple, un kit à monter soi-même) ;
- ✓ dans votre communication (ne promettez pas des conditions de vol spectaculaires si l'avion en question n'est guère qu'un train de voyageurs avec des ailes) ;
- ✓ dans les outils en libre-service (par exemple, dans des instructions de montage de kit à télécharger) ;
- ✓ dans les instructions que vous donnez à votre personnel pour les relations avec la clientèle (vous pouvez être certains que l'épouse du boucher n'hésitera pas à congédier sa vendeuse si celle-ci se montre désobligeante envers un client) ;
- ✓ dans votre service après-vente (pensez par exemple à un service d'assistance utilisateurs qui se charge de récupérer votre GPS en panne et vous permet ensuite de suivre le statut de la réparation).

Veillez à ce que votre concept de service fasse partie de votre plan d'affaires initial et forme un fil conducteur tout au long de la chaîne de valeur de votre entreprise.

Inspirez-vous de ServQual

ServQual (Parasuraman, Zeithaml, Berry ; 1988) est un bon modèle pour garantir la satisfaction du client vis-à-vis d'un service.

Celle-ci se définit comme l'écart entre les attentes du client et la qualité de service dont il bénéficie.

Bien entendu, les attentes du client sont avant tout liées à ses besoins, mais également à son expérience avec des services similaires et au bouche-à-oreille. L'expression « services similaires » peut s'interpréter diversement : les attentes vis-à-vis d'un opérateur de téléphonie mobile sont influencées par les prestations de la banque de l'abonné.

La qualité de service *perçue* par le client n'est pas nécessairement la qualité de service *assurée* par l'entreprise. Les malentendus sont, entre autres, dus à une mauvaise communication. Si un client ne sait pas que le restaurant (MacDonald's)

dans lequel il vient d'entrer est en libre-service, il a toutes les chances d'être insatisfait. Quelle pagaille ! Pas un des serveurs ne viendrait débarrasser la table ! La communication joue donc un rôle important. Faites part de votre concept de service au client, afin qu'il sache à quoi il doit s'attendre. Si un problème est dû à une mauvaise communication, on parle de *déficit de communication*.

Les problèmes peuvent également surgir lorsque vous vous faites une fausse idée des attentes du client (*déficit de connaissance*). Vous pensez que votre client est cinéophile et souhaite voir les films dans une résolution optimale avec un son panoramique exceptionnel. En réalité, une soirée cinéma consiste pour lui à passer un bon moment devant l'écran avec un plateau télé et en compagnie d'amis.

Bien. Vous avez maintenant défini votre concept de service, vous l'avez associé aux attentes du client et vous lui en avez fait part clairement. Quelque chose peut-il encore aller de travers ?

Évidemment. Le *déficit de spécification* est souvent dû à un mauvais paramétrage du tableau de bord. Pour la réservation de son séjour de vacances, vous promettez au client qu'il aura affaire à un expert du voyage. Vous savez également qu'il n'a pas envie de se compliquer la vie une fois sur place et préfère réserver toutes les excursions à l'avance. Cela offre des opportunités de vente incitative, mais vous demandez tout de même à vos agents quelle est la durée moyenne des entretiens. Résultat : des entretiens courts, donc pas de vente incitative et des clients insatisfaits.

Le *déficit d'exécution*, enfin, se manifeste lorsque les processus ne se déroulent pas correctement ou que la qualité de la prestation ne fait pas l'objet de contrôles suffisants.

Du service à l'efficacité

Bien, nous adaptons alors ce modèle pour nous assurer de la satisfaction des clients : nous avons une perception correcte des attentes du client ; nous avons bien communiqué, et notre client comprend et adopte notre concept de service ; nous l'avons correctement transformé en processus et nous exécutons ces processus avec rigueur. Nous avons également une étape d'avance sur nos concurrents, car nos produits sont assortis de services avant-vente et après-vente.

Mais comment rendre tout cela efficace ? N'oubliez pas que le directeur financier est toujours à l'affût, même si vos clients sont satisfaits. Le rendement, toujours le rendement... Pour l'essentiel, l'efficacité se réduit aux activités nécessaires pour atteindre l'objectif fixé (la qualité du service client faisant partie de l'objectif).

Remplacement de « qualité » par « efficacité » dans ServQual

L'efficacité consiste donc à éviter les coûts superflus. ServQual apporte ici des repères précieux : en comblant les déficits de connaissance, de spécification et d'exécution, vous êtes certain de ne plus exercer aucune activité dont vous pensiez, à tort, qu'elle apportait de la valeur ajoutée au client. Autrement dit, comme l'écrivait *Antoine de Saint-Exupéry* : "La perfection est atteinte non quand il ne reste rien à ajouter, mais quand il ne reste rien à enlever."

Retour aux fondamentaux : des processus, mais en privilégiant la modélisation par rapport à l'amélioration

La modélisation des processus représente la technique d'amélioration dont découlent toutes les autres. Si vous avez mal défini vos processus, vous ne disposez pas d'indicateurs clés de performance et les rôles dans votre entreprise ne sont pas clairs.

La modélisation des processus est une étape essentielle pour le rendement de votre entreprise. À elle seule, elle ne garantit cependant pas l'efficacité des processus. Au cours de cette étape, il est donc nécessaire d'examiner vos processus attentivement et d'un œil critique.

Un exercice d'amélioration des processus permet de progresser notablement, mais il n'est pas suffisant s'il ne fait pas partie d'un cycle d'amélioration. Il faut espérer que votre entreprise évolue au rythme du marché. Dans ce cas, vos processus ne sont pas statiques, et une amélioration ponctuelle perdra rapidement son intérêt. Pour cette raison, la finalité de cet exercice doit être la mise en place d'un processus d'amélioration permanente des processus.

Cela s'applique a fortiori aux prestataires de services. La différence essentielle entre un produit et un service réside dans le fait qu'un produit concret est le *résultat* d'un processus. La manière dont vous êtes parvenu à ce résultat n'a en fait que peu d'importance pour le client (dans la mesure où le prix et le délai de livraison lui convienne, et que vous n'avez pas exploité des enfants ou commis d'autres méfaits). Un service, par contre, *est* un processus. La seule manière de surveiller l'efficacité d'un service consiste donc à garder le contrôle du processus par lequel ce service voit le jour.

Efficiencia gracias a una mejora permanente de los procesos

Para conseguir la mejora permanente de los procesos en su empresa, existe un cierto número de técnicas probadas. El truco más importante no reside en elegir una técnica errónea que lleve a la pérdida de capacidad de pensar de fondo, a comprender el punto de vista del cliente, o, dicho de otro modo, a no estar en condiciones de respetar el concepto de servicio ni de perfeccionar permanentemente sus procesos a través de ServQual.

Lean Office, por ejemplo, representa una de las técnicas de mejora permanente que cumplen estas condiciones. Se basa en la idea fundamental de que la mejora de los microprocesos operativos influye directamente en la aplicación de la estrategia de una empresa. Se puede compararlo con el hecho de construir una casa sólida sobre arena (fuente: *Lareau, W., 2002, Office Kaizen*).

Es importante que cada uno conozca su rol y sepa lo que se espera de él para que las operaciones constituyan el punto de partida de un servicio centrado en el cliente y eficaz. Esta forma de gestión de oficina aporta entonces el valor añadido. Entre otros, garantiza que las mejoras o los nuevos conceptos, elaborados por los mandos superiores y convertidos en planes tácticos por los mandos medios, también se prueban en la práctica tanto con la clientela externa como interna.

Uno de los factores críticos del éxito de la aplicación orientada al cliente de los principios Lean en un contexto de servicio reside en la conciencia de que los ejecutantes de los procesos son empleados en contacto con la clientela. Estos son los mejores candidatos para eliminar el desperdicio en los procesos sin, al mismo tiempo, enterrar el concepto de servicio. Este método ofrece los mejores resultados cuando se trata de reducir los desperdicios identificables por todas las partes interesadas y porque proporciona herramientas prácticas y listas de control para la implementación eficaz de un proceso sin desperdicio. Para ello, puede plantearse preguntas útiles como: ¿por qué razón los empleados deben a veces esperar que alguien más termine su tarea? ¿Qué aplicación requiere mostrar sucesivamente pantallas superfluas? ¿En qué tareas existen grandes discrepancias en la velocidad de ejecución de los empleados? ¿Dónde la información se traduce en otro idioma, se convierte en otro formato o se transfiere a otro soporte? ¿Qué información registrada nunca se utiliza? ¿Durante qué etapas del proceso se cometen los errores más numerosos?

Entre los procesos administrativos de una empresa, menos del 10% aportan valor añadido al cliente. El 40% al 50% son importantes para garantizar el buen funcionamiento de la empresa. Se puede concluir, por tanto, que existe un potencial de mejora a nivel del 40-50% restante.

Finalmente: la imagen de marca de la empresa es comparable a la de un petrolero

Para un petrolero, una sola maniobra es rápida: volar. No se cambia la imagen de marca de una empresa al día siguiente, especialmente si se ha negligido a los clientes durante años. Si una empresa propone de repente un mejor servicio ofreciendo un suplemento, esta oferta parecerá bastante vacía y poco creíble. Algunas minutos bastan para degradar un servicio. Restaurar la rentabilidad inicial requiere varios años.

Conclusión

En este artículo, hemos visto cómo un concepto inteligente, basado en el sentido del servicio y la eficiencia a través de ServQual y Lean Office, puede representar una ventaja competitiva. Si desea adoptar desde hoy, inspirese de la lista de control que sigue. Si no, puede haber entendido que convencer a su socio de abrir un negocio con usted...

Lista de control del servicio y del rendimiento

1. Concepto de servicio

- ¿Cuál es su rol y el del cliente?
- ¿Cómo diferenciar los servicios y las herramientas antes y después de la venta innovadora?

2. ServQual

- ¿Cuáles son las expectativas del cliente?
- ¿Cómo convertirlos en procesos?
- ¿Ejecutamos los procesos de acuerdo con las instrucciones?
- ¿He comunicado correctamente mi concepto de servicio al cliente?

3. Mejora permanente de los procesos

- ¿Es esto lo que pienso al final y desde la perspectiva del cliente?
- ¿Tengo en cuenta los efectos de la adopción propuesta del concepto de servicio?
- ¿Analizo los efectos de las posibilidades de mejora identificadas por la aplicación de ServQual?
- ¿Los ejecutantes de los procesos están fuertemente involucrados en las iniciativas de mejora?

Ouvrages recommandés

Goldstein et al., 2002. The service concept: The missing link in service design research? Journal of Operations Management. v20 i2. 121-134.

Parasuraman, A. Valerie A. Zeithaml en Leonard L. Berry (1988) "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", Journal of Retailing, volume 64, n°1 (printemps 1988), p12-40

Lareau, W., 2002, Office Kaizen, Transforming office operations into a strategic competitive advantage

Shigeo Shingo, 1989, A Study of the Toyota Production System (Lean manufacturing)

de Saint-Exupéry, A., 1931, Vol de Nuit.

À propos de l'auteur : Bart Ghesquière est partenaire de MÖBIUS Business Redesign (www.mobius.eu).