

Qualité de service: rendre tangible l'intangible

Si la qualité du service ne peut être garantie,

la satisfaction du client peut et doit l'être.

Alain Blanc, Marco Pimentel, Emmanuelle Sidem

Une anecdote résume admirablement ce qu'est la qualité de service et l'expérience client. Nous la tenons d'un vendeur de Haute joaillerie. "Un client m'achète pour une occasion exceptionnelle, une parure de plusieurs centaines de milliers de dollars. Il la choisit, et, le moment venu, l'offre à la femme qu'il aime. Joie pour celle-ci de recevoir un tel cadeau. Mais à lui que lui reste-t-il ? Au mieux le plaisir fugitif de la joie donnée ? Une heure ou peut-être plus... Que reste-t-il à l'acheteur qui n'a plus ni argent ni cadeau ? Que lui reste-t-il s'il veut retrouver un tel moment de plaisir et d'émotion ? Moi. Moi qu'il reviendra voir pour espérer renouveler cet instant magique".

Et d'ajouter : "C'est cela mon métier. Non pas de vendre des colliers mais de nouer avec mon client une relation telle que lorsqu'il voudra retrouver un moment de bonheur aussi fort, ce sera à moi qu'il pensera, ce sera vers moi qu'il se retournera".

Histoire exemplaire dont la portée est loin de se limiter à l'univers du luxe. Il en est de même dans tous les secteurs industriels et de service. Le mécanisme est-il réellement différent dans l'univers du luxe, du haut de gamme ou du

mass market, lorsqu'il s'agit de l'achat d'une voiture, d'un sac, de mes vacances ou d'un séjour dans un hôtel ? Nullement.

Alors que la demande d'une vraie qualité de service est de plus en plus forte de la part des consommateurs et ce dans tous les domaines de leur vie, la culture et l'organisation de nos entreprises restent, à bien des égards, façonnées par cent cinquante ans d'histoire industrielle. Dans nos mentalités, la qualité du produit suffirait à garantir la satisfaction du client. Plus grave encore, nos entreprises restent régies par ce qui est faisable ou non, possible ou non, acceptable ou pas... pour elles, bien entendu, le client étant prié de s'y plier.

Mais parallèlement, nos modes de consommations évoluent profondément et se dématérialisent. Le service devient souvent la raison principale de l'achat d'un produit, d'où la distinction de moins en moins pertinente entre l'univers des services et celui de l'industrie, qu'elle soit de luxe ou pas.

Nous ne concevons plus d'acheter "seulement" un produit, sans nous poser la question du ou des services associés. Nous n'achetons plus sans faire abstraction de la façon dont nous sommes accueillis et traités.

“J’achète une pièce de haute joaillerie : je veux pouvoir louer chez le même joaillier, sur mon lieu de vacances à 6000 km de distance, la même parure. J’achète tel objet... : je veux tel service associé...” tel est le credo des consommateurs d’aujourd’hui.

La qualité de service devient le terrain de bataille et un vecteur essentiel de différenciation pour nos entreprises. Dès lors, il est urgent de repenser en profondeur l’interaction entre l’organisation, le client et le produit ou le service.

Les enjeux d’une vraie politique de qualité de service

1^{er} enjeu : Ne pas se satisfaire de clients satisfaits

La plupart des entreprises affirment détenir un grand nombre de clients satisfaits : 90 voire 95%. Mais qu’entendent-elles par là et comment arrivent-elles à de tels résultats ?

En définissant une échelle de mesure qui s’étend du “pas du tout satisfait” au “très satisfait”, en passant par le “un peu satisfait”. Puis en répartissant les clients en fonction de leurs réponses à une enquête dite de satisfaction dont le nom même indique bien que le cœur de la démarche est de rechercher les clients satisfaits. Dans cette optique, avoir 90% de

Si le taux
de fidélisation
des clients
“satisfaits”

est de
40 %

le taux de fidélisation
des clients
“très satisfaits”

grimpe à
80 %

...

clients satisfaits apparaît comme un score plus qu’honorable. Or l’enjeu ne se situe pas du tout à ce niveau. Parce que l’expérience montre que la satisfaction du client ne suffit pas à le fidéliser. Les chiffres sont éloquentes : le taux de fidélisation de clients “satisfaits” est de 40 %, alors que le taux de fidélisation de clients “très satisfaits” grimpe à 80 % ! Dès lors, la question qu’il convient de se poser en matière de qualité de service est bien : “combien avons-nous de clients très satisfaits ?” et “que faisons-nous pour les gagner ?”. Se donner pour objectif des clients très satisfaits nécessite une démarche radicalement différente de celle permettant de rechercher la simple satisfaction de ses clients.

Cela conduit à repenser en profondeur l’organisation de l’entreprise ; à mettre en place des processus nouveaux ; à bouleverser les rôles et responsabilités des équipes, leur façon de travailler et de regarder leur mission. Face à l’ampleur de ces évolutions, la plupart des entreprises limitent, plus ou moins consciemment, leur ambition à avoir des clients satisfaits. “Nous avons 93% de clients satisfaits, il nous faut faire mieux, mais cela n’est pas si mal que ça”. Les clients très satisfaits devenant dès lors la cerise sur le gâteau...

On mesure ainsi l’enjeu de l’écart entre clients “satisfaits” et “très satisfaits”, entre un service qui répond strictement à ce qui est attendu par le client et un service exceptionnel vecteur de fidélisation.

Si l’augmentation du nombre de clients très satisfaits revêt un caractère stratégique c’est qu’il permet de passer d’un acte d’achat isolé et ponctuel à une réelle fidélisation du client.

↗ ↗ ↗ en pratique...

VISER LA FIDÉLISATION

L’augmentation du nombre de clients très satisfaits acquiert un caractère stratégique dans la mesure où il permet de passer d’un acte d’achat isolé et ponctuel à une réelle fidélisation du client. C’est la recherche de clients très satisfaits qui doit guider l’ensemble des actions de l’entreprise.

Alain Blanc et Emmanuelle Sidem

sont associés chez CONNEXCONSULTING.

Marco Pimentel est directeur marketing du groupe B&B HÔTELS.

Vous pouvez contacter les auteurs par e-mail à :

ablanc@connexconsulting.com

esidem@connexconsulting.com

marco.pimentel@hotelbb.com

2^{ème} enjeu : Maîtriser l'exercice des "figures imposées"

Les "figures imposées" sont l'ensemble des standards et procédures instaurés par l'entreprise pour assurer un service de qualité et garantir les engagements pris envers ses clients. Car il n'y a pas de service de qualité qui ne soit standardisé et régulier, qui ne repose sur un certain degré d'industrialisation. Les figures imposées relèvent d'une logique d'obligation et de contrôle de leur mise en œuvre. Il s'agit donc d'un pur système top-down de maintenance-contrôle, visant à assurer l'exécution de ce qui est voulu par l'entreprise et légitimement attendu par le client. Entrent dans cette catégorie l'ensemble des normes fixées par l'entreprise pour le traitement de ses clients, traduites dans des Chartes de service clients. Elles portent généralement sur : l'accueil ; l'information sur les produits et les délais de livraison ; les services liés au produit : échange, SAV, garantie, entretien, réparations... ; les services additionnels : livraison, valet, parking, café..., etc. Les figures imposées visent à atteindre la satisfaction du client. Ni plus ni moins. Toutefois, l'expérience montre que d'augmenter sa proportion de clients très satisfaits devient possible et réaliste dès lors que l'on conjugue une autre approche et d'autres moyens à ceux utilisés pour garantir la satisfaction des clients. Cette autre approche est celle des "figures libres".

↗ ↗ ↗ en pratique...

PRENDRE DE VRAIS ENGAGEMENTS ET LES TENIR

Mieux vaut pour l'entreprise, vis-à-vis de ses clients, s'engager sur quelques services très visibles ou promesses clés vérifiables et... les tenir, plutôt que d'aligner, comme c'est trop souvent le cas, une liste interminable d'engagements que le client ne mémorise pas et que le personnel méconnaît.

3^{ème} enjeu : L'art des "figures libres"

Les "figures libres" sont l'ensemble des éléments non écrits, non codifiables, non prévisibles, nécessitant un traitement au cas par cas, spontané, immédiat, improvisé.

Etroitement
corrélées
à la culture
de l'entreprise, les
"figures libres"
rendent palpable
et vivante
une véritable
différenciation
concurrentielle
dans la mesure
où elles ne sont
ni copiables ni
reproductibles

...

Elles sont "le petit plus" qui fait la différence, car toujours, le vrai service surprend, étonne, sidère. Les figures libres relèvent par là même d'une logique d'initiative, d'improvisation, de réactivité, d'autonomie de ceux qui les mettent en œuvre.

Etroitement corrélées à la culture de l'entreprise, elles rendent palpable et vivante une véritable différenciation concurrentielle dans la mesure où elles ne sont ni copiables ni reproductibles.

Mais si ces actions sont difficiles à anticiper et à codifier, elles ne sont pas pour autant insaisissables. Tout l'enjeu est de recueillir les figures libres réalisées chaque jour en direction des clients partout au sein de la marque, de les évaluer, de les enrichir puis de les faire partager, évitant ainsi qu'elles ne soient perdues pour l'entreprise. Une telle démarche, outre qu'elle fait appel à l'initiative de chacun, offre un rôle clé au management dans le pilotage de la qualité de service de l'entreprise, à l'opposé de celui qui lui est habituellement dévolu de maintenance-contrôle. Or combien de managers se font-ils les champions des figures libres ? Au maximum, ils s'assurent que 50 % des figures imposées soient correctement exécutées...

Prenons un exemple de figure libre, celui de l'accueil au buffet du petit-déjeuner dans un hôtel. La scène peut se dérouler dans un Palace comme dans l'hôtellerie économique. Une conception "pauvre" de la relation client consistera à demander au client, le plus agréablement possible, le numéro de sa chambre. Une conception "riche" de cette même relation amènera le collaborateur à considérer que son rôle est d'accueillir, d'éveiller son client à la vie, d'apporter à celui-ci de la valeur, de l'émotion... et à ne demander le numéro de la chambre qu'après un vrai échange, si bref soit-il.

↗ ↗ ↗ en pratique...

RECRECITER SUR L'ENTHOUSIASME ET L'ÉTAT D'ESPRIT

Si l'entreprise doit former pour acquérir les compétences techniques nécessaires, elle doit recruter pour l'enthousiasme, l'état d'esprit, l'ouverture aux autres, la générosité et la disponibilité.

Le service est affaire

d'état d'esprit, pas de moyens

Il faut se défaire d'une vision du service liée à l'importance des moyens engagés, héritage d'une société aristocratique dans laquelle il était impensable de se servir soi-même.

Un grand nombre d'approches du service découlent de cette conception. Entre autres, l'idée selon laquelle si le service est meilleur en Asie, c'est que la main d'œuvre y est abondante en raison de son faible coût, ou qu'il suffit de clairement définir les devoirs de l'entreprise et les droits du client pour délivrer un service efficace. Éléments de différenciation qui s'avèrent de moins en moins décisifs.

Ce que le client attend aujourd'hui, c'est une qualité de la relation, un service personnalisé, d'individu à individu, à l'opposé d'une procédure rigide ou d'une obséquiosité surannée. Ce que le client attend c'est une personnalisation de la relation. Un interlocuteur partenaire qui sache tout de

lui, le conseille, anticipe ses besoins et ses moindres désirs. Or à quoi assistons-nous aujourd'hui ? Trop de lieux de vente, y compris souvent les plus prestigieux, ne possèdent plus de véritables "vendeurs", seulement des "caissiers(ères)". C'est au client qu'il revient de faire tout le travail de personnalisation de son acte d'achat : trouver lui-même son produit, quand il n'a pas à deviner quand les stocks seront réapprovisionnés et le SAV désengorgé... C'est le client qui s'enquiert du nom d'un vendeur compétent, espérant qu'à sa prochaine visite et avec un peu de chance, il retombera sur lui. Cruelle est sa déception le plus souvent, de ne pas même être reconnu lors d'une seconde visite...

Quand le client devient le producteur du service "offert"

Mais allons plus loin. La qualité de service n'est pas non plus incompatible avec le fait de "faire travailler" le client. Et de fait, le client est de plus en plus mis à contribution, allant jusqu'à devenir le producteur du service qu'on lui "offre". Dans le secteur aérien par exemple, il est désormais courant de réserver soi-même son numéro de siège et d'imprimer son billet.

Ce qui est intéressant ici, c'est que chaque fois que le client effectue une action qui lui procure un vrai bénéfice - par

Entre inspiration et improvisation

LE MODELE FRANCAIS DE SERVICE

Deux modèles de service, naguère regardés comme le nec plus ultra, montrent aujourd'hui leurs limites.

Le service "à l'américaine", fondé sur l'application sans faille de standards et de procédures, mais engendrant à terme un sentiment de dépersonnalisation et de routine sans âme. Le service "à l'asiatique" si pressé mais qui frise l'obséquiosité et peut vite s'avérer pesant.

S'il ne saurait être question de minimiser les qualités de ces deux types de service et ce que nous leur devons, il convient toutefois de marquer leurs limites, tant le client recherche aujourd'hui un style de service qui lui soit personnel, simple, fluide et sans mode d'emploi compliqué.

A côté de ces deux modèles dominants, il y a largement place pour un troisième, appuyé sur le style et le savoir faire français.

Le service "à la française" peut être défini par sa capacité à créer du lien, à développer des relations personnalisées, à s'adapter aux individualités, à improviser. En d'autres termes, à exceller dans les figures libres, à condition que l'organisation de l'entreprise le permette.

Mais quelles entreprises y sont prêtes ?

Quel est
l'élément essentiel
que j'ai besoin de
savoir sur
mon client ?

Qui sait
aujourd'hui
répondre à
cette question
pour l'ensemble
de sa
clientèle ?

...

exemple un temps d'attente diminué, un choix plus large... son degré de satisfaction croît. Car pour les clients, la question est moins le prix à payer pour un service que d'obtenir un vrai bénéfice. Un bénéfice partagé par le client et l'entreprise à condition de ne pas porter atteinte à la qualité du produit de base. Un contre-exemple : easyHôtel, filiale de easyJet, proposait à ses clients de faire eux-même leur lit en prenant leur chambre d'hôtel. En plus des tâches habituelles à accomplir et sachant que ces clients avaient pour l'essentiel aussi souscrit à une location de voiture easyCar pour laquelle ils devaient non seulement faire le plein d'essence mais aussi rendre la voiture nettoyée. La coupe était pleine...

Si le client peut accepter de devenir le producteur de son service à condition qu'il en retire un bénéfice, en contrepartie, l'entreprise se doit de faire de chaque contact avec son client une occasion d'enrichir la relation, de créer un moment qualitativement riche, de donner de l'épaisseur à la relation, dimension dans laquelle le "style" français trouve à s'exprimer pleinement.

Il devient impératif que chaque occasion de contact avec nos clients soit un moment mémorable, d'exception, d'enchantement... enjeu clé de la qualité de service et de la fidélisation du client.

Disposer de la bonne personne au bon endroit au sein de la bonne organisation

Le service ce n'est pas toujours plus de staff, mais la bonne personne au bon endroit, avec la bonne organisation derrière elle. C'est une personne qui s'occupe de moi en totalité, du début à la fin. Qui me connaisse, et souvent mieux que je ne me connais moi-même grâce à son expertise, qui me prenne en charge. Ce qu'ont bien compris les banques en créant le *private banking* dont l'offre de service s'étend aux *family services* ou encore l'hôtellerie Haut de gamme en recréant la fonction de *buttler*.

Dans cette optique, toute la difficulté réside dans l'adéquation entre mon *buttler* et moi. Ce qui suppose des collaborateurs éduqués, très autonomes... recrutés selon des critères différents de ceux d'aujourd'hui. Cela suppose avant tout un fonctionnement différent des entreprises, fondé actuellement sur ce qui est faisable ou non, possible

ou non, acceptable ou pas. Cela suppose enfin une culture différente, une vision différente de son métier et de son activité. Pour tout dire, le passage à une vraie culture client...

Pas de qualité de service

sans qualité de service en interne

Si la volonté et la politique de service doivent venir "d'en haut" et infuser toute l'entreprise au travers des figures imposées, le vrai service se fabrique "en bas", au travers des figures libres.

Un service est par essence créé en interaction. La production d'un service résultant de l'interaction entre trois acteurs que sont le personnel, le support physique et le client. Par opposition, ni le vendeur ni le client ne sont associés à la production d'un bien de consommation durable. Ce que souligne la distinction entre figures libres et imposées, c'est le rôle central des collaborateurs dans la qualité de service. Les équipes étant dès lors à regarder comme des vecteurs de différenciation et de fidélisation au moins aussi importantes que les produits et leur mise en scène.

Ceci suppose en interne un traitement radicalement différent des collaborateurs. Respecter l'autre suppose que l'on soit respecté soi-même. Car comment pourrais-je avoir le souci de l'autre si personne ne l'a de moi ? Si je ne suis pas considéré et reconnu, je ne peux me considérer et donc considérer l'autre et le reconnaître.

La mauvaise qualité de service de nos entreprises est d'abord un jugement sévère de la considération que nous avons pour nos collaborateurs.

Mettre en scène

le personnel

pas seulement

les produits

Les résultats de l'American Customer Satisfaction Index (ACSI), portant sur 200 entreprises couvrant 40 secteurs d'activité (*), montrent que les consommateurs sont plus satisfaits avec les produits non durables (par exemple les soft drinks), un peu moins avec les produits durables (par

exemple l'automobile) et sensiblement moins satisfaits avec les services (par exemple le transport aérien).

Autre particularité, le score des entreprises étudiées dans le secteur des services présente un écart important entre la note la plus basse et la meilleure. Ceci est un indicateur de la difficulté des entreprises de services à atteindre et à maintenir un niveau de qualité et d'homogénéité de leurs prestations. La relation entre le personnel au contact et le client étant clé, leur "mise en scène" est un enjeu central pour les entreprises de service.

()L'American Customer Satisfaction Index (ACSI) a été créé par des chercheurs du National Quality Research Center de la Michigan University pour mesurer la satisfaction des consommateurs dans plus de 40 activités économiques aux Etats-Unis.*

SOUTHWEST AIRLINES :

DES EMPLOYES PLUS IMPORTANTS QUE LES CLIENTS..

"A SYMBOL OF FREEDOM", la signature de la compagnie aérienne Southwest Airlines est une promesse que l'on aurait tort de croire limitée à ses prix parmi les plus bas.

Fondée à Dallas en 1971, quatrième compagnie américaine en terme de nombre de passagers transportés, cette dernière affiche une insolente santé financière depuis 30 ans. C'est même la seule compagnie aérienne à être restée profitable dans les mois qui ont suivi la tragédie du 11 septembre, qui a entraîné la quasi faillite de plusieurs compagnies aériennes.

Southwest Airlines occupe une place solide dans l'esprit des consommateurs américains comme étant "a reliable, convenient, fun, low-fare, no-frills airline". Son succès tient à plusieurs facteurs : d'abord la structure de coût de la compagnie. Coûts également diminuées par le fait de ne pas servir de repas. Les repas à bord des avions étant traditionnellement un sujet de moquerie, voire de mécontentement pour nombre de passagers,

le fait de ne pas en proposer n'a pas été perçu comme destructeur de valeur. Mais surtout, Herb Kelleher, Chairman de la compagnie, est connu pour affirmer que les employés sont plus importants que les clients.

D'abord, le personnel est employé de façon efficace pour communiquer le positionnement de l'entreprise. Les équipes sont formées à "amuser" le passager, à définir ce que "fun" signifie, et ont la possibilité de prendre des initiatives pour rendre le vol agréable et amusant. Les équipes sont recrutées pour leurs attitudes et leur comportement ;

les compétences techniques sont acquises ensuite, lors des formations.

Ensuite, les process contribuent à renforcer le positionnement de l'entreprise : pas de sièges attribués, pas de repas servis à bord, les clients sont largement associés à la création du service.

Enfin, les éléments tangibles renforcent le positionnement sur le marché de la compagnie : couleurs, absence d'uniforme du personnel, website...

La grande cohérence de ces trois éléments de positionnement renforce l'image de l'entreprise dans l'esprit du client, apporte à la marque sa forte valeur, crée des consommateurs impliqués et satisfaits et... engendre des profits conséquents et croissants?

Service de **luxe** et dans **le luxe**

Oserons-nous écrire que le luxe, en matière de service, en est à l'aube de son histoire ? Et pourtant c'est bien ainsi qu'il apparaît aujourd'hui, ayant fait porter toute son attention et son savoir-faire sur la qualité de ses produits et la gestion de ses marques.

Produits tellement admirables qu'ils parleraient d'eux-mêmes. Marques à ce point prestigieuses qu'elles ont édifiées de véritables temples à leur propre gloire où le client est admis à venir communier et apporter son obole. Mais la fameuse expérience client n'est pas réductible au "Wahou effect". A ce titre, les flagships de plus en plus gigantesques et sophistiqués ratent leur cible.

D'où le décalage entre la "richesse" de l'offre produit et la "pauvreté" de la qualité de service délivrée par l'industrie du luxe. D'où le fait que l'expérience vécue par les clients dans leur relation aux marques devient peu à peu une préoccupation centrale pour ces dernières : la développer, l'améliorer et la maintenir à un niveau d'excellence est devenu un objectif majeur pour la plupart d'entre elles.

A défaut, et face à la globalisation des modes de consommation, le risque est grand pour nos marques de perdre de cette attractivité magique - mélange de qualité, de style, de créativité... - que le monde entier nous envie.

Soigner l'environnement de l'acte d'achat ne suffit pas

Mais aujourd'hui, prendre le train en marche c'est avoir un train de retard. Car par quel bout les Maisons de luxe abordent-elles la qualité de service ? Par l'accueil et le traitement de leurs clients lors de l'acte d'achat. L'erreur de nombre de Maisons de luxe est, par absence de réelle culture client, de circonscrire la qualité de service à l'environnement de l'acte d'achat.

Et c'est précisément là que le bât blesse. Non que l'accueil et le traitement des clients soient à négliger. Bien au contraire. Mais réduire la qualité de service à un accueil et un traitement corrects sur le lieu de vente, c'est ne comprendre ni ce que sont les clients aujourd'hui ni les attentes qui sont les leurs.

Le luxe n'est-il pas après tout cet univers merveilleux où tout n'est que calme et volupté ? Excepté... lorsque vous

vous en approchez désirant en acquérir une parcelle ou lorsque vous avez affaire à l'un de ses représentants. Car si ce n'est dans l'univers du luxe, où trouver attention, délicatesse, écoute, compréhension, enrichissement, etc ?

D'un autre côté, la réduction de la qualité de service autour de l'acte d'achat, revient à faire du vendeur le responsable unique de la qualité de service. Si la qualité de service est mauvaise c'est que le vendeur fait mal son travail. Alors, formons-le, motivons-le... Organisons des visites mystères dans nos magasins, afin d'évaluer la qualité de service que les équipes de vente offrent à nos clients, en ayant comme référentiel les règles édictées par l'entreprise, les fameuses "figures imposées" qui visent à créer des clients satisfaits.

Pour déterminante qu'elle soit, la relation vendeur ne constitue que la partie émergée de la relation que le client entretient avec la marque, dépendante d'un grand nombre de facteurs et surtout, intervenant en bout de chaîne.

La qualité de service résulte de la combinaison de trois éléments que sont le hard, le soft, le people. Par hard nous entendons le magasin, son agencement et son organisation : display, stock, horaires d'ouverture, staffing... Par soft, l'ensemble des process et des systèmes d'information, les outils et le management de la qualité de service, les systèmes d'évaluation et d'incentive...

Par people le profil des collaborateurs, leurs critères de recrutement, leur formation, leur degré d'autonomie...

↗ ↗ ↗ en pratique...

DÉFINIR SES CODES, AFFIRMER SON STYLE DE SERVICE

Dans le luxe, la qualité de la possession l'emporte sur la qualité de l'objet possédé. Le succès du secteur du luxe montre à quel point le produit s'efface derrière la qualité de la relation entretenue avec l'objet convoité ou possédé. Au-delà du produit, cette qualité de la possession dépend étroitement du degré de personnalisation de la relation que la marque établit avec moi au travers de son style et de ses codes de service.

Redonner de la liberté à ses clients

Dans son effort de rationalisation, le luxe a toujours davantage limité le choix du client aux produits existants de la gamme : matériau, couleur, taille... Les ateliers de commandes spéciales étant réservés à une élite réduite, quand ce n'était pas dans certains cas pour faire de l'image. Certes, on peut toujours faire graver ou imprimer ses initiales sur un produit, faire reprendre la métrique d'une bague ou ôter quelques maillons au bracelet de sa montre. Mais s'agit-il réellement de personnalisation ? Aujourd'hui, de nombreuses marques étendent ou ont le projet d'étendre les possibilités de choix de leurs clients. Il s'agit d'un progrès (ou plus exactement, d'un juste retour aux sources) à saluer. Mais le sur mesure et la personnalisation ne saurait se limiter aux produits.

Ce que le client attend et réclame c'est de faire de sa fréquentation du luxe et de ses marques une expérience.

Réduire
la qualité
de service à
un accueil
et à
un traitement
corrects
sur le lieu de vente,
c'est ne comprendre
ni ce que sont les clients
aujourd'hui
ni les attentes
qui sont les leurs
...

Qu'est-ce à dire ? Que je veux être connu et reconnu ; que je veux qu'on s'occupe de moi ; que l'on me parle à moi et pas à un autre ; que j'apprenne quelque chose, que je m'enrichisse de la fréquentation de la marque ; que j'ai à faire à une personne, pas à un vendeur ou un serveur.

Et là encore le luxe en est à la préhistoire. Peu ou pas d'outils permettant de mieux connaître le client et de garder le contact avec lui.

Songez que le meilleur client d'une Maison en Asie est totalement inconnu dans le flagship de New York. Pas de base de données commune dialoguant !

Mais là n'est pas le plus important.

L'essentiel repose dans la capacité de la marque et de ses collaborateurs à mettre en œuvre chaque instant, partout dans le monde, ces "figures libres" seules à même de faire de chaque occasion de contact avec la marque, une expérience vraie.

↗ ↗ ↗ en pratique...

CRM, BACK TO BASICS

Les bases de données et autres systèmes de CRM qui ont fleuri durant la dernière décennie ont été développés par des constructeurs de logiciels ignorants des besoins réels de l'entreprise. Le résultat est que ces bases de données, qui permettent de tout savoir ou presque sur un client, ne sont pas exploitées. Et pour cause. A quoi cela sert-il de posséder une somme extraordinaire d'informations sur un client si l'on ne sait pas identifier la bonne information, l'information réellement utile ? En matière de relation client, un maître mot : back to basics. Et une question clé : quel est l'élément essentiel que j'ai besoin de connaître sur mon client ? Qui sait aujourd'hui répondre à cette question pour l'ensemble de sa clientèle ?

Face à
la globalisation
des modes
de consommation,
le risque est grand pour
nos marques
de perdre
de cette attractivité
- mélange de qualité,
de style, de créativité...-
que le monde
nous envie
...

5 leçons à retenir...

- **Former pour les compétences techniques**

- **mais recruter pour l'enthousiasme et l'état d'esprit**

- Etre rigoureux en matière de recrutement, définir ses propres standards de professionnalisme.

- Si l'entreprise doit former pour acquérir les compétences techniques nécessaires, elle doit recruter pour l'enthousiasme, l'état d'esprit, l'ouverture aux autres, la générosité et la disponibilité.

- **Ancrer la qualité de service sur la culture d'entreprise**

- La culture de l'entreprise est la condition d'une vraie qualité de service. Il faut donc la consolider et y travailler plus qu'à tout autre chose. Aider les équipes à prendre des décisions en ligne avec la culture de l'entreprise.

- Aligner les politiques, les process et les systèmes avec les valeurs de l'entreprise.

- Reconnaître, évaluer et récompenser les collaborateurs qui protègent et promeuvent la culture de l'entreprise.

- **Définir ses codes, affirmer son style de service**

- Définir son style, ses codes en matière de qualité de service, est aujourd'hui aussi important que de définir sa marque, son positionnement. Plus exactement, l'un ne va pas sans l'autre. La politique de qualité de service est le fer de lance d'une différenciation concurrentielle. Ne pas oublier que *"there is very little traffic in the extra mile"*.

- **Mobiliser l'organisation autour des "figures libres"**

- Faire de ses héros du service des légendes vivantes. Faire en sorte que les équipes puissent apprendre par l'exemple et s'en inspirer. Montrer aux équipes ce qu'est un service de légende, puis leur accorder toute confiance pour faire ce qu'il faut.

- Encourager et valoriser les "figures libres" réalisées chaque jour dans l'entreprise. Définir un process pour les identifier, les récolter, les enrichir, les faire redescendre et en faire de nouveaux services réguliers, de nouvelles "figures imposées". Tel est le programme d'une politique de qualité de service permettant de générer des clients très satisfaits.

- **Faire du SAV son premier magasin**

- Cessons de croire et de faire croire en des produits sans défauts, qui ne tombent jamais en panne, qui résistent aux outrages du temps et au plaisir de les porter ou de les utiliser.

- De tels produits n'existent pas et les clients n'en sont pas dupes. Cessons aussi de rejeter la faute sur nos clients.

- Acquérir un nouveau client coûte très cher. Le SAV est une occasion unique pour nos clients de revenir nous voir.

- Et pour nous de leur proposer nos nouvelles créations et de nouveaux compléments...

ConnexConsulting

34 rue Vignon
75009 Paris • France
Tél : 33 1 44 51 77 00
Fax : 33 1 44 51 76 99
info@connexconsulting.com

Managing the Intangibles