



MANAGEMENT Le Bloch-notes

La qualité de service à l'heure d'internet

PAR PHILIPPE BLOCH*

VINGT-CINQ ANS APRÈS SERVICE COMPRIS, vendu à 500 000 exemplaires, notre collaborateur Philippe Bloch récidive avec un nouveau livre, *Service compris 2.0*, en librairie et sur Facebook... Il y a rassemblé 360 idées pour améliorer la qualité du service à l'heure d'internet. Voici les bonnes feuilles du livre.

Les Américains excellent à chiffrer la façon dont se comportent les clients, selon qu'ils sont ou non satisfaits de leurs fournisseurs, et celle dont leurs décisions impactent leur santé économique. Difficilement vérifiables mais faisant référence, ces chiffres sont suffisamment effrayants pour nous inciter à l'action. N'ayant quasiment pas varié depuis trente ans, ils sont pour la plupart connus de tous. Mais un petit rappel n'est pas forcément inutile pour les plus jeunes. Les voici donc, pour mémoire.

Il coûte cinq fois plus cher de conquérir un nouveau client que d'en conserver un. A tout moment dans votre entreprise, un quart de vos clients est suffisamment insatisfait de vous pour changer de prestataire s'ils en trouvent un qui fait la même chose, mais d'une façon qu'ils jugeront plus conforme à leurs attentes. Soit tout de même vingt-cinq personnes sur cent !

Plus perturbant encore, seul un client sur vingt-cinq aura l'occasion de vous faire part de son insatisfaction avant de vous quitter pour toujours. Allez, deux derniers chiffres pour la route ! Si vous avez de la chance, un client satisfait parlera positivement de vous à quatre personnes en moyenne, tandis qu'un client mécontent n'hésitera pas à dire du mal de vous à onze personnes au minimum.

Dernier exemple : dans la banque, gagner cinq points de fidélité conduit à augmenter de 85 % les sommes déposées dans une agence.

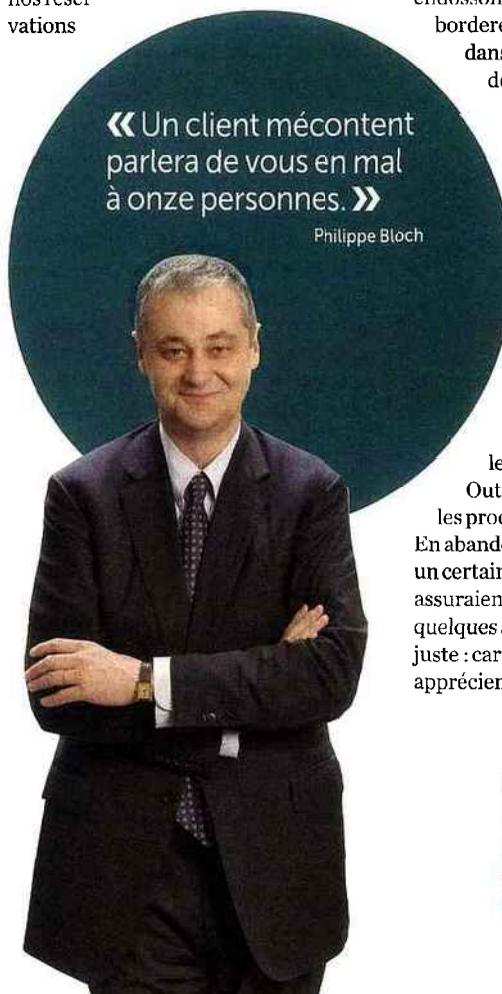
Faites travailler vos clients

Jamais nous n'avons autant « travaillé » en tant que client ! Quand nous voyageons, nous faisons nos réservations

nous-mêmes, choisissons notre siège à bord d'un avion, imprimons notre billet ou notre carte d'embarquement, étiquetons nos bagages et les récupérons sur les tapis des aéroports. À la banque, nous prenons de l'argent au distributeur, endossons nos chèques, compostons nos bordereaux de dépôt et les glissons dans un GAB (guichet automatique de banque) avant de rentrer au bureau ou à la maison faire nos virements sur internet ou y acheter des Sicav. Sur eBay ou PriceMinister, nous faisons... tout ! À la poste, impossible de se diriger désormais vers un guichet pour affranchir une lettre, obligation de se diriger vers les machines automatiques. Dans notre hypermarché ou chez Ikea, nous sommes invités à utiliser les caisses dites de « Self Check-Out » et scannons un à un tous les produits de notre Caddie [...]. En abandonnant ainsi à leurs clients un certain nombre des services qu'ils assuraient eux-mêmes il y a encore quelques années, les entreprises ont vu juste : car la plupart d'entre nous apprécie la liberté qui leur est ainsi

« Un client mécontent parlera de vous en mal à onze personnes. »

Philippe Bloch



*Fondateur de Columbus Café et auteur de *Service compris 2.0*, www.servicecompris2-0.com et www.philippebloch.com

donnée... et ont tendance à être plus satisfaits. Même si nous sommes généralement plus longs et plus malhabiles qu'une hôtesse de caisse professionnelle, il est rare que nous nous trouvions « nuls », et que nous nous adressions à nous-mêmes une lettre de réclamation parce que nous ne nous trouvons pas assez souriants ou efficaces. Mais la stratégie a ses revers, quand l'entreprise n'assiste pas suffisamment ses clients dans l'apprentissage de nouveaux réflexes. A l'heure de la coconstruction des services par le client, ce qui importe est parfois moins de le satisfaire que de l'aider à... réussir. De l'accompagner comme le ferait un coach personnel. Car s'il apprécie la liberté qu'on lui donne, le « Client Do-It-Yourself » déteste échouer et attend que vous l'aidiez à optimiser ses performances. Passez en revue tous les services que vous avez récemment « délégués » à vos clients, et assurez-vous que tous (y compris les « seniors ») ont toutes les cartes en main pour être à la hauteur de... VOS attentes !



Fixez-vous une mission ambitieuse

« Organiser l'information du monde pour la rendre utile et accessible à tous. » Telle est la mission de Google. « Améliorer le quotidien du plus grand nombre » est celle d'Ikea [...]. Procter & Gamble veut être connue comme « l'entreprise qui collabore – à l'intérieur et à l'extérieur – mieux que toute autre compagnie au monde ». Quant à la chaîne Leroy Merlin, son ambition est « d'aider les gens à rêver leur maison ». Comme la plupart des entreprises « modernes », la vôtre a certainement formalisé sa vision, sa mission, sa promesse et/ou ses valeurs, probablement consignées dans une superbe brochure en quadrichromie diffusée en grande pompe à tout le personnel un « jour de fête ». Si tel est le cas, faites l'exercice suivant : prenez un papier et un crayon, et tentez de rédiger de la façon la plus fidèle possible la connaissance (ou, parfois, le vague

Rappelez-vous ce parcours du combattant où après avoir successivement fait le 2, puis le 4, avant le 1 et le 6 sur votre téléphone, vous avez enfin réussi à joindre l'interlocuteur.

souvenir...) que vous avez de ces différents éléments. Sélectionnez ensuite une dizaine de collaborateurs de tous niveaux hiérarchiques et appartenant à la plus grande variété possible de services ou de directions, et proposez-leur de faire le même exercice. Sauf cas exceptionnel, les résultats devraient être catastrophiques, et révéler l'ampleur du décalage entre une utilisation « gadgetique » d'une mode managériale et le véritable ADN de votre entreprise. Si tel est le cas, proposez à cinq ou six salariés dont vous appréciez le bon sens et le jugement de participer à une Task Force consistant à réécrire l'ensemble de ces fondamentaux, avec pour seul critère de les simplifier au maximum afin que n'importe qui puisse les citer facilement, intégralement et sans risque d'erreur. Un travail infiniment plus complexe qu'il n'y paraît, mais indispensable si l'on veut créer une culture d'entreprise réellement partagée. Et si vous n'avez jamais formalisé ces éléments, prenez le temps d'y réfléchir et de les rédiger avec vos équipes, car ils donnent une force inouïe quand ils sont intelligemment utilisés et mis en œuvre.



Soyez toujours celui qui rappelle quand on est coupé

Rappelez-vous ce parcours du combattant où, après avoir successivement fait le 2, puis le 4, avant le 1 et le 6 sur votre téléphone, vous avez enfin réussi à joindre l'interlocuteur désiré et qui, une fois n'est pas coutume, semble compétent pour vous aider à programmer enfin cette fichue messagerie rebelle qui refuse de se plier à vos instructions. Tout semble aller pour le mieux, jusqu'au moment où vous appuyez sur la mauvaise touche de votre téléphone... et raccrochez sans le vouloir. Re-belotte,

le 2, puis le 4, puis le 1 et enfin le 6. A l'autre bout du fil, bien sûr, un nouvel interlocuteur qui suit strictement le scénario et les consignes prévus, en vous demandant de bien vouloir à nouveau énoncer vos nom, prénom, identifiant, adresse mail, numéro de téléphone [...]. Inutile de vouloir sauter cette étape, sans laquelle il ne sera pas en mesure de vous passer le technicien adapté. Une fois validé votre identité et votre problème, il vous annonce qu'il vous met en contact... Au bout d'une longue minute surfaturée, vous entendez enfin un salvateur « Service technique, bonjour »... mais la ligne est coupée à l'instant où vous vous apprêtez à énoncer votre problème pour la seconde fois. Qui aurait dans ces conditions le courage et la patience de rappeler une troisième fois ? Imaginez maintenant qu'à la première coupure dont vous étiez responsable, votre portable sonne, avec, au bout du fil, une voix sympa qui vous dise : « Madame Martin, bonjour, je suis Daniel, du service technique de Société "Idéale", vous m'avez abandonné au moment où je m'apprêtais à régler votre problème. J'ai pris la liberté de vous rappeler sur votre portable, et j'espère que vous ne m'en voudrez pas. Pouvons-nous continuer ensemble maintenant ? » Un rêve ? Non, une simple décision stratégique de nature à changer pour toujours, dans l'esprit de cette cliente, l'image qu'elle gardera de cette entreprise. Et vous, qu'est-ce qui vous empêche de mettre en place de telles pratiques, et d'être ainsi certain de creuser l'écart avec vos concurrents ? Faites-vous communiquer le nombre d'appels de vos clients ainsi interrompus de façon accidentelle, et chiffrez le coût moyen probable d'une telle politique sur un an. Comparez-le ensuite à vos dépenses de publicité... et soyez le premier dont on vantera enfin les mérites du service client.

Dématérialisez-VOUS...

Il n'y a pas si longtemps, quand on voulait prendre l'avion, il fallait contacter son agence de voyages ou aller dans celle d'une compagnie aérienne, attendre son tour après avoir pris un ticket portant un numéro (l'étape la plus pénible) et se faire remettre un billet en trois exemplaires avant de pouvoir se rendre à l'aéroport. Une simple visite sur le site de toutes les compagnies suffit aujourd'hui pour réserver son billet, le régler, choisir son siège et imprimer sa carte d'embarquement ou enregistrer son code-barres sur son téléphone portable trente heures avant son départ, le tout en quelques clics [...]. A l'instar de l'aérien, d'innombrables business sont en train de dématérialiser leurs prestations. On peut enfin perdre son billet de train sans devoir le repayer, depuis que la SNCF offre elle aussi la possibilité de l'imprimer chez soi [...]. La dématérialisation est en train de révolutionner notre quotidien. Du coup, les points de contact physique avec nos fournisseurs se raréfient, quand ils ne disparaissent pas purement et simplement. Les demandes des clients changent radicalement de nature quand ils interagissent physiquement avec nous. Bien des entreprises se contentent, soit de supprimer ces points de contact, soit de les maintenir, mais sans se préoccuper de former leurs équipes à ces nouvelles demandes, ou de leur donner les moyens d'y répondre efficacement. Afin de bénéficier des avantages de la dématérialisation sans en être victime, faites un état des lieux dans votre entreprise. Utilisez-vous à fond toutes vos ressources pour viser le zéro papier ? Scannez-vous tous les courriers de vos clients pour que votre service clients les retrouve en un instant ? Simplifiez-vous au maximum la vie administrative de vos clients, fournisseurs et partenaires ? Offrez-vous à vos clients la possibilité de consulter toutes leurs factures ou les modes d'emploi de vos produits en ligne ? Ceux de vos collaborateurs qui interagissent encore avec eux offrent-ils une vraie valeur ajoutée par leur compétence, leurs conseils, leur disponibilité, etc. ? Benchmarkez ce que

Offrez à vos clients la possibilité de consulter toutes les factures ou les modes d'emploi de vos produits en ligne.

vous trouvez de mieux en la matière dans votre vie quotidienne, et fixez-vous trois à six mois pour rattraper votre retard.

Traitez vos recrues comme des nouveaux clients

« Ah, c'est vous, le nouveau ? J'avais oublié que vous arriviez aujourd'hui ! Bon ben, venez avec moi, on va tenter de vous trouver un coin de bureau quelque part. J'ai des rendez-vous toute la journée, on tentera de se voir en fin d'après-midi si j'ai le temps. » Combien de fois par jour ce type d'accueil est-il réservé aux nouveaux arrivants dans les entreprises ? Et combien de bonnes volontés sont ainsi détruites en quelques instants... et parfois pour toujours ? Peut-on décemment attendre de quelqu'un qu'il se défonce plus tard pour ses clients, quand celui qui est censé le guider lui témoigne aussi peu d'estime et de respect le jour de son arrivée ? Comment attendre de lui qu'il aime les gens, quand on se comporte avec lui de façon aussi peu chaleureuse dès la première minute ? De la même façon que l'on fait déjà plus ou moins 20 % de résultat selon la façon dont on démarre sa semaine avec ses équipes le lundi matin, tout se joue au cours de ces premiers instants, où chacun juge l'autre, et évalue le plaisir qu'il aura à travailler avec lui. Ne faites pas partie de ces managers sans éducation, et refusez désormais que quiconque démarre sa première journée de travail dans votre entreprise dans de telles conditions. Soyez d'une extrême vigilance, et obligez toute personne accueillant un nouveau collaborateur à passer une heure minimum avec lui, à le présenter et à s'assurer qu'il démarre de la meilleure

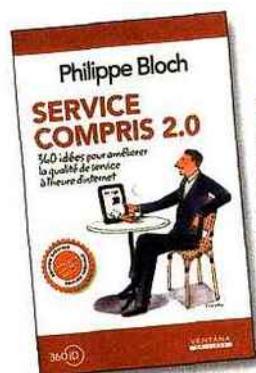
façon possible. N'hésitez pas à intégrer ce critère parmi ceux qui déterminent la rémunération de vos managers.

Préférez toujours l'humilité au statut

Les qualités humaines d'un dirigeant sont faites de mille détails accumulés. S'il en est une qui ne manque jamais d'impressionner, c'est bien l'humilité, laquelle peut se traduire de multiples façons. L'une des plus immédiatement remarquables est la façon dont un patron vous reçoit... ou dont il délègue votre accueil ! Ponctualité, chaleur humaine, convivialité, tout a son importance. Imaginez que vous arriviez sur place trois minutes avant le début prévu de votre rendez-vous, afin d'effectuer les formalités avec l'hôtesse d'accueil. Une fois « empruntée » votre carte d'identité en échange d'un badge, elle vous invite à patienter. Trente-cinq minutes plus tard, une assistante taciturne vous appelle d'un simple « Gérard Pinot ? » et vous invite à la suivre sans vous adresser la parole. Elle vous conduit à la porte d'un bureau, frappe à sa porte fermée, l'ouvre et vous fait entrer. Celui que vous êtes venu rencontrer se lève à peine pour vous saluer, ne s'excuse pas de son retard et vous indique en guise d'introduction qu'il ne dispose plus que de dix minutes au lieu des trois quarts d'heure prévus. Bien évidemment, il vous laisse retrouver votre chemin vers la sortie et vous dit à peine au revoir à la fin de votre entretien. Cela vous rappelle forcément quelque chose. Imaginez maintenant qu'à peine annoncée votre arrivée à l'accueil, le dirigeant de l'entreprise vient vous chercher en personne, vous serre la main en souriant et en vous disant combien il est content de vous rencontrer, vous invite à vous installer dans son bureau dont la porte reste ouverte pendant votre entretien, vous propose un café qu'il prépare lui-même, vous demande de combien de temps vous avez besoin et vous raccompagne en fin de rendez-vous jusqu'à l'hôtesse à qui il demande votre carte d'identité pour vous la remettre lui-même en vous souhaitant une bonne journée. [...]

Arrêtez de demander aux gens comment ils vont...

Avouons-le franchement, nous nous moquons éperdument de la réponse à la question la plus débile de la vie des entreprises, parce que la plus mécanique et la moins sincère : le « Bonjour, ça va ? » du matin ! Prononcée comme un réflexe, elle n'appelle généralement aucune réponse utile [...]. Le principe même de cette question mérite pourtant que l'on s'y arrête quelques instants. Car le souci de l'autre qu'elle véhicule est tout, sauf inutile. Le problème tient uniquement à sa banalisation, devenue universelle. Et à notre profond désintérêt pour les éventuelles réponses obtenues. A partir d'aujourd'hui, ne conservez de cette question que son objectif : vous préoccuper sincèrement de l'état d'esprit de vos troupes, et déceler tout souci personnel les empêchant de bien faire leur job et/ou nécessitant une aide de votre part, ou plus de compréhension si leurs performances actuelles sont moins bonnes qu'à l'habitude. Plutôt que d'interroger mécaniquement tous ceux que vous croisez, apprenez à observer et à ne questionner que ceux de vos collaborateurs qui vous semblent avoir le moral en berne. Tous ne se confieront pas immédiatement à vous, mais vous devriez obtenir de bons résultats si vous savez vous y prendre avec gentillesse, empathie et diplomatie. Soyez attentif à tous les signaux faibles qu'émettent les gens, même et surtout ceux qui ne sont pas forcément les plus populaires aux yeux de leurs collègues, et qui souffrent peut-être de ce relatif isolement. ●



Service compris 2.0, 360 idées pour améliorer la qualité de service à l'heure d'internet (Ventana éditions).



LES 10 ERREURS QUI TUENT LE SERVICE

Aux Etats-Unis, les gourous du management que sont Ron Zemke et Karl Albrecht ont identifié il y a bien longtemps les dix péchés originels qui tuent le service à coup sûr. Même si certains d'entre eux ont déjà été mentionnés [...], il est utile de regrouper en une seule liste ces phrases ou ces attitudes dont vous allez vite comprendre les ravages qu'elles peuvent provoquer.

1 « Je ne sais pas. »
L'une des phrases les plus génératrices de frustration. Tentez d'y ajouter... « Mais je vais me renseigner ! »

2 « Ça m'est égal. »
Si vous donnez l'impression que vous préféreriez être ailleurs, vos clients en auront très vite envie eux aussi.

3 « Vous ne voyez pas que vous me dérangez ? »
Bien sûr que si, et cela se voit tellement que nous allons faire en sorte de ne plus jamais vous embêter, rassurez-vous !

4 « Je ne vous aime pas. »
Les clients sont attentifs à une multitude de détails nous concernant, et ils perçoivent immédiatement les signes d'hostilité que nous leur adressons, le plus souvent sans nous en rendre compte. Redoublons d'efforts pour masquer nos états d'âme.

5 « J'ai tout compris. »
Si vous avez la solution avant même que votre client ait fini de vous exposer son problème, vous lui faites comprendre qu'il faut qu'il arrête de vous faire perdre votre temps. Ce dont il n'a d'ailleurs que faire.

6 « Vous ne comprenez décidément rien ! »
N'insultez jamais l'intelligence d'un client ou sa lenteur, il saura être très malin et très rapide pour vous le faire payer.

7 « Nous ne voulons pas de gens comme vous chez nous. »
Que vos préjugés concernent l'âge, la taille, la couleur de peau, l'origine ethnique, le niveau d'éducation, l'origine sociale, ils sont immédiatement perceptibles par le client. Combattez-les plutôt que de cacher vos réels sentiments, car TOUS les clients méritent votre respect.

8 « Ne revenez pas chez nous ! »
Soit l'exact opposé de ce que doit être votre job, à savoir tout faire pour que l'on ait envie de revenir au plus vite.

9 « J'ai raison et vous avez tort. »
L'un des pièges les plus classiques, dans lesquels même les mieux intentionnés peuvent tomber. Les clients ont parfois tort, mais essayez toujours de leur donner le bénéfice du doute et ne mettez pas de fierté inutile dans vos rapports.

10 « Vous n'avez qu'à attendre comme tout le monde ! »
Respectez par-dessus tout le temps de vos clients, devenu l'une de leurs ressources les plus précieuses. Lisez et relisez ces dix péchés tant que vous ne les connaîtrez pas par cœur, et faites-les circuler le plus largement possible au sein de votre entreprise, afin que tous puissent sentir le vent du boulet.