

Le baromètre de la valeur durable de l'entreprise

Le patron, c'est le client. Il peut virer tout le monde dans l'entreprise, simplement en allant dépenser son argent ailleurs.

Sam Walton

Si le client est content, il sera vraisemblablement fidèle et enclin à acheter davantage. Cet argument suffit à lui seul à justifier l'importance de la qualité de service mais il y en a d'autres :

- Fidéliser un client revient nettement moins cher que d'en conquérir un nouveau.
- Un client fidèle apporte un solide avantage concurrentiel.
- Un client satisfait peut devenir un précieux allié en vous aidant à valoriser votre contribution en interne et à identifier les opportunités de ventes croisées et de ventes incitatives, et en vous recommandant par le bouche à oreille.
- Un client satisfait peut aussi vous donner des idées de nouveaux produits, alimenter votre veille concurrentielle et renforcer votre crédibilité.

Tous ces avantages réunis s'apparentent à une source de revenus fixes pour l'entreprise, ce que les investisseurs voient d'un très bon œil.

Les risques liés à une mauvaise qualité de service sont plus sérieux et plus insidieux car moins visibles. Chaque client mécontent dont vous entendez parler en cache souvent d'autres. Un bouche à oreille négatif peut ternir des années de bonne réputation et se propager à une multitude de prospects qui ne deviendront jamais des clients. À terme, les clients insatisfaits font baisser votre chiffre d'affaires et augmentent les parts de marché de vos concurrents.

Le service clients est à la fois le porte-parole du client dans l'entreprise et le porte-parole de l'entreprise auprès du client. Il fournit des informations uniques sur la qualité de service en donnant un point de vue extérieur sur la proposition de valeur de l'entreprise.

Pourtant, beaucoup d'entreprises se soucient à peine des relations client. Le service clients est souvent perçu comme une dépense nécessaire, pas comme un baromètre stratégique de la valeur durable de l'entreprise.

Pour faire évoluer la situation, il faut surmonter trois obstacles majeurs.

Obstacle n°1 : *Manque de visibilité des risques d'érosion de la clientèle mis en évidence par le service clients*

L'activité du service clients peut être ingrate et stressante. Elle prend souvent la forme d'un centre d'appels à l'étranger où plusieurs dizaines d'agents réunis dans une même pièce jonglent toute la journée avec les appels de clients frustrés. Difficile, dans un tel environnement qui gère d'énormes volumes d'appels, de déterminer le contexte et le profil des appels reçus.

Certaines entreprises ont beaucoup investi dans la gestion de la relation client, en particulier dans des logiciels pour centres d'appels. Si ces technologies rendent les centres d'appels plus efficaces, elles génèrent de vastes quantités de données détaillées sur les transactions qui peuvent brouiller l'identification de profils pertinents et des origines des problèmes.

Identifier des profils d'appel pour les problèmes tels que les retards de livraison, les demandes d'information, les plaintes et les réclamations peut déboucher sur des solutions proactives. Classer les plaintes par catégorie (problème de qualité, erreur de commande, temps de réponse et temps de résolution trop longs, etc.) permet de réduire les coûts du service et d'identifier les motifs d'insatisfaction. Les entreprises bien informées peuvent gérer les problèmes à la source et cerner le profil et le contexte des appels qu'elles reçoivent.

Même si vous ne pouvez pas éliminer l'origine d'un problème, en le sériant mieux vous pourrez y remédier plus vite. Être réactif au bon moment peut sauver beaucoup de relations client en péril. Comme le disait un dirigeant d'une grande compagnie aérienne, « les clients ne vous demandent pas d'être parfait mais de régler les problèmes lorsqu'ils surviennent. » Il faut pour cela regrouper et étudier les problèmes et leurs causes afin de prendre des mesures efficaces.

Obstacle n°2 : *Manque de visibilité des avantages d'une bonne qualité de service, en particulier par type de client et niveau de service*

Si beaucoup d'entreprises savent combien elles économisent en limitant leur service clients, rares sont celles qui peuvent prévoir le coût d'une baisse de leur qualité de service. Il est pourtant nécessaire de comprendre comment les niveaux de service affectent vos segments de clientèle stratégiques et ceux les plus rentables. Sinon, vous risquez de sous-estimer le risque ou de le surestimer. Le surestimer entraîne une affectation inefficace des ressources, ce qui renforce le sentiment que le service clients est simplement une source de dépense. Le sous-estimer peut être pire en vous faisant perdre vos clients les plus précieux, ceux sur lesquels repose votre stratégie, sans parler de l'impact d'un bouche à oreille négatif sur les autres clients.

Les bons services clients tiennent compte du revenu absolu et relatif que génèrent les différents segments de clientèle, et s'attachent à satisfaire en priorité les meilleurs clients. Au-delà des avantages futurs directs qu'apportent vos clients stratégiques, vous pouvez aussi les segmenter en fonction des nouveaux marchés qu'ils représentent ou des commandes en masse qu'ils passent pour certains produits. L'enjeu est de parvenir à segmenter les problèmes de qualité de service en fonction du profil des clients, notamment ceux qui contribuent le plus à votre résultat actuel et futur.

Après avoir identifié les segments de clientèle qui comptent le plus, l'entreprise doit comprendre comment la relation fonctionne. Lorsqu'il y a interaction complexe entre le client et l'entreprise (par exemple avec

une SSII ou un éditeur de logiciels), la relation repose sur l'expertise, une spécificité qui peut donner un net avantage sur la concurrence. Si l'interaction est plus basique (avec un grand magasin, par exemple), le bon fonctionnement de la relation au quotidien devient plus important pour les deux parties.

Segmenter les relations client en fonction du type d'interaction contribue à définir clairement la valeur relative d'une bonne qualité de service. Si vous incluez la valeur relative du client, vous disposez d'un cadre utile pour maximiser les avantages d'un service de qualité, pour vous comme pour le client. Par exemple, si votre savoir-faire sur les canaux de commercialisation complexes vous distingue de la concurrence, vous pourrez en faire profiter gratuitement vos meilleurs clients pour mieux les fidéliser, et le facturer aux autres clients.

Quels que soient les indicateurs que vous choisissez, vous devez les aligner sur ce qui compte aux yeux du client. La qualité compte-t-elle plus que le prix ? *La conformité d'une commande prime-t-elle sur la vitesse de livraison ? Quels sont les délais de livraison acceptables ? Les clients veulent toujours être livrés le plus rapidement possible, mais des délais plus courts justifient-ils le surcoût ?* En mesurant l'importance relative de ces paramètres, vous piloterez votre service clients de façon plus pertinente.

QUI est le client ?	Très profitable	Efficacité en matière de fidélisation	Expertise en matière de fidélisation
	Peu profitable	Efficacité en matière de frais de service	Expertise en matière de frais de service
		Basique	Complexe
COMMENT le canal de relations opère-t-il ?			

Obstacle n°3 : L'absence de porte-parole et de responsabilité directe

Idéalement, tous les collaborateurs de votre organisation partagent les mêmes objectifs de performance concernant le service clients. Il faut encourager cette attitude en déléguant des responsabilités et en prenant des mesures incitatives, surtout quand la réalisation des objectifs suppose la collaboration de plusieurs entités fonctionnelles de l'entreprise. Sans cela, le service clients ne s'améliorera pas.

Pour surmonter cet obstacle, des mesures claires, crédibles et cohérentes de la performance du service clients sont nécessaires, mais aussi une volonté politique et une culture d'entreprise pour appuyer les décisions difficiles. Faut-il supporter des coûts élevés à court terme pour fidéliser les clients sur le long terme ? Face à des questions de ce type, seules les entreprises qui comprennent les risques et les avantages du service clients peuvent prendre des décisions avisées.

Le service clients joue un rôle clé dans la génération et le partage de ces informations. Il peut devenir le porte-parole du client auprès d'autres départements, et s'affirmer comme un expert des mesures de la performance client et de ses moteurs. Il doit savoir quels sont les problèmes et comment y remédier. Surtout, il doit communiquer efficacement ces mesures à toute l'organisation pour que les autres départements puissent s'attaquer aux causes premières des problèmes de qualité de service.

Mais si le service clients doit faire intervenir d'autres départements pour résoudre les problèmes, il doit aussi leur fournir des informations utiles en retour. Par exemple, les tendances concernant le type de plaintes ou de problèmes peuvent suggérer d'améliorer la qualité et l'efficacité opérationnelle de la production. Avertir un commercial de problèmes de qualité de service avant qu'il rencontre le client lui permettra d'adapter son message et de proposer son aide. Ce type de coopération mutuelle témoigne de la réactivité de l'entreprise et peut pacifier des relations troublées.

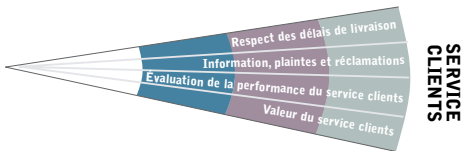
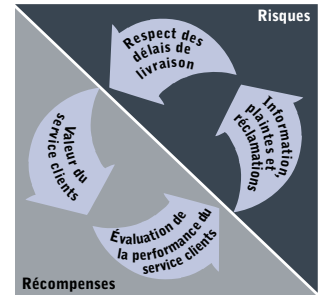
Pour une qualité de service irréprochable

Les quatre domaines décisionnels décrits ci-dessous renseignent le service clients sur les risques et les avantages qu'il doit connaître pour mieux représenter les clients et leur assurer une qualité de service optimale.

Domaines décisionnels du service clients :

- **Respect des délais de livraison** → Quels sont les facteurs de performance en matière de livraison ?
- **Information, plaintes et réclamations** → Quels sont les moteurs de la réactivité ?
- **Évaluation de la performance du service clients** → Quels sont les moteurs de la performance du service clients ?
- **Valeur du service clients** → Quels sont les facteurs des coûts et des bénéfices du service clients ?

L'ordre de présentation de ces domaines décisionnels correspond à un flux logique d'analyse et d'action, à commencer par la compréhension des principaux facteurs de risque. D'abord et avant tout, livrez-vous les commandes dans les délais ? Les clients ne pardonnent pas facilement les manquements à ce niveau, qui constitue par conséquent le principal risque.



Au-delà de ce contrat de base avec le client, il y a beaucoup de problèmes que les clients préfèrent voir résolus rapidement, comme les demandes d'information, les plaintes et les réclamations portant sur le produit ou le service acheté.

Les deux domaines décisionnels suivants mettent l'accent sur les avantages de la fidélisation des clients stratégiques. Vous commencez par évaluer la performance de votre entreprise par rapport aux standards de l'industrie. Sur quels *critères êtes-vous évalué et comment vous situez-vous par rapport à vos concurrents* ? Le dernier domaine décisionnel rassemble tous les éléments dans le cadre d'une analyse de ratio coûts/bénéfices de chaque relation client. Le service clients vous apporte-t-il des avantages ? Quels sont ces avantages ? Quel en est le coût ?

Respect des délais de livraison

Tenir le délai de livraison est l'une des principales obligations d'un vendeur à l'égard d'un acheteur. Le client négocie une date et s'attend à ce qu'elle soit respectée, toujours. La livraison est donc un critère de performance clé. Limiter les goulets d'étranglement qui font perdre du temps est une condition essentielle dans une économie du juste à temps. La surveillance du taux de livraison dans les délais et du taux d'exécution des commandes peut révéler des tendances négatives et permettre au service clients de réagir plus vite. Elle fournit aussi aux Ventes les informations nécessaires pour résoudre des problèmes potentiels avant que les commerciaux ne se rendent chez les clients. Il peut aussi être utile à la Comptabilité clients de savoir que les engagements de livraison n'ont pas été tenus quand elle pointe les retards de paiement des clients. Ce domaine décisionnel peut aussi permettre d'identifier l'origine des problèmes affectant la chaîne logistique.

En surveillant la ponctualité des livraisons par produit, usine et transporteur, l'entreprise pourra aussi mettre en évidence les faiblesses potentielles des principales étapes de transfert de responsabilité tout au long de sa chaîne logistique. Muni des informations appropriées, vous pouvez classer les différents niveaux de ponctualité et les comparer aux exigences des clients afin d'obtenir une vue plus détaillée des risques et des actions recommandées.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Délai moyen (nbre de jours)	Délai moyen prévu dans le devis (nbre de jours)	Facturation client Groupe Secteur d'activité Catégorie Nom client
Taux d'exécution des commandes (%)	Ventes moyennes par commande (€)	Transporteur / Distributeur Type de transporteur / distributeur Transporteur
Livraison dans les délais (%)	Distance moyenne de livraison (nbre de km) Commandes (nbre) Livraisons dans les délais (nbre) Unités livrées dans les délais (nbre) Unités expédiées (nbre)	Plage de livraisons conformes aux objectifs Plage Semaine Année Trimestre Mois Semaine Délai Délai Plage de livraisons dans les délais Plage Sites Sites Référence en stock Ligne de produits Marque Référence en stock Type d'expédition / Lettre de transport (nbre) Type d'expédition Lettre de transport (nbre) Lieu d'expédition Zone Département Pays Ville Code postal

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Service clients	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels		• • • •	
Distribution	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels		• • • •	
Opérations / Production	Dirigeants Analystes			•
Ventes	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels			•

Au plan logistique, les délais de livraison jouent un rôle essentiel. Il est par exemple possible de déterminer à tout moment le pourcentage de commandes livrées à un client sur la période X, ou d'identifier les produits affectés par un retard de livraison ainsi que le motif de ce retard. Ces informations, cruciales pour le support clients, nous aident aussi à remonter jusqu'à l'origine des problèmes ou des difficultés de traitement dans notre chaîne d'approvisionnement. L'autre avantage, c'est la capacité de pilotage et de contrôle détaillés de nos entrepôts, d'autant plus important puisque nous commercialisons des produits alimentaires.

Andreas Speck, Responsable décisionnel, Kor-nyi GmbH

Informations, plaintes et réclamations

Chaque plainte est un signal qui vous avertit que vous ne répondez pas aux attentes des clients. C'est l'occasion d'écouter le client, qu'il se manifeste pour une simple demande d'informations, pour se plaindre de la qualité d'un produit ou pour demander le remboursement de marchandises retournées. L'expérience montre que chaque appel peut n'être que la partie visible de l'iceberg — le client frustré qui représente beaucoup d'autres clients qui ne se donnent pas la peine d'appeler. En suivant et en classant ces appels par catégories, vous pouvez évaluer la gravité des risques et éliminer ces risques à l'avenir.

L'analyse des demandes des clients est axée sur trois dimensions : la fréquence, les segments de clientèle représentés et le type de problème. Se contenter de comptabiliser les plaintes ne rendra pas compte de la nature d'un problème ni du risque qu'il représente. Par exemple, de nombreuses plaintes d'ordre administratif ou concernant des erreurs d'identification de commandes représenteront un risque plus faible qu'une poignée de plaintes sur la qualité d'un produit qui pourraient entraîner des retards de production pour un ou deux gros clients. Dans cet exemple, comptabiliser la fréquence des plaintes ne rendra pas compte du risque de perte de clients stratégiques.

Les réclamations sont des plaintes visant à faire reconnaître un droit, tel le remboursement ou le remplacement de marchandises endommagées. Elles représentent un coût direct pour l'entreprise, ont un impact direct sur la rentabilité des clients et, si elles sont mal gérées, font perdre des clients.

La fonction de routage des appels selon les compétences des agents nous permet d'orienter les clients vers les collaborateurs les plus aptes à traiter efficacement leurs demandes.

Ton van den Dungen, Responsable de la business intelligence et du contrôle des opérations, ENECO Energie

INFORMATIONS, PLAINTES ET RÉCLAMATIONS

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Réclamations (nbre)	Commandes annulées (nbre)	Facturation client	Etat de la plainte
Commandes non satisfaites (nbre)	Dédommagements (€)	Groupe	Plainte reçue
Unités retournées (nbre)	Litiges réglés (nbre)	Secteur d'activité	Adresse du client
	Règlement des litiges (€)	Catégorie	Région
	Réclamations (nbre)	Nom client	Département
	Réclamations (€)	Transporteur / Distributeur	Ville
	Recommandations de clients (nbre)	Type de transporteur / distributeur	Code postal
	Unités endommagées (nbre)	Transporteur	Client final par type
	Commandes non satisfaites (€)	Etat de la réclamation	Type
	Unités retournées (€/%)	Réclamation reçue	Groupe
	Appels au service clients (nbre)	Type de réclamation	Code client
		Type	Mois
		Identification (n°)	Année
		Plainte	Trimestre
		Type	Mois
		Identification (n°)	Produit
			Ligne de produits
			Marque
			Référence en stock

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Service clients	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Distribution	Dirigeants			•
	Responsables		•	
	Analystes		•	
	Professionnels		•	
Opérations / Production	Dirigeants			•
	Responsables		•	
	Analystes		•	
	Professionnels		•	
Ventes	Dirigeants			•
	Responsables		•	
	Analystes		•	
	Professionnels		•	
Finance	Dirigeants	•		
	Analystes	•		

Évaluation de la performance du service clients

Cette évaluation vous permet de savoir où se situe votre service clients par rapport aux standards de l'industrie. Elle mesure les temps de réponse et les manques qui ont un impact sur la satisfaction du client.

Il est essentiel de comprendre le lien entre cette évaluation et le niveau des ventes/de rentabilité du client. Imaginez que vous constatiez que beaucoup de petites commandes entraînent des plaintes pour non-conformité au bon de commande et des retours produits. Le coût de livraison élevé par rapport au montant des commandes plus les erreurs constatées doivent vous amener à remettre en question votre proposition de valeur. Augmenter le montant minimal de commande pourrait peut-être résoudre deux problèmes. D'une part, cela réduirait le coût de traitement des commandes, améliorerait la performance et ferait baisser les retours. D'autre part, votre proposition de valeur serait globalement mieux perçue par le client, du fait des coûts de livraison proportionnellement moins élevés qu'auparavant.

Les mesures de performance internes peuvent inclure le nombre de commandes, le montant des commandes, le nombre d'appels au service clients et le nombre d'unités livrées. Les mesures de performance externes peuvent inclure les délais de livraison, les délais de résolution des problèmes, le degré de satisfaction du client, les temps de réponse ou encore le nombre de réclamations et de retours. En adoptant des critères standard, les responsables peuvent mieux comparer les résultats des évaluations effectuées en externe à ceux des enquêtes sur les clients réalisées en interne. Les manques relevés en externe peuvent mettre en évidence des risques non identifiés en interne. Ces informations peuvent aussi souligner la nécessité de mieux communiquer avec l'extérieur.

En analysant en détail les résultats de cette évaluation, l'entreprise peut ajuster la proposition de valeur faite au client. Elle peut faire une synthèse des résultats par région et segment de clientèle et ainsi disposer d'une vue d'ensemble ou explorer certains aspects de la performance du service clients.

De plus en plus, nos clients exigent un accès immédiat et direct aux données de leurs transactions, de façon à réduire les dépenses tout en préservant une bonne qualité des soins pour leurs membres. Ils veulent aussi confronter leur expérience à des données d'évaluation de la performance qui donneront du sens et de la pertinence à leurs propres scores. Cette capacité à fournir ce type de solution via toute une gamme de rapports et de cubes d'analyse de type Web nous démarque nettement de nos concurrents. Nous sommes mieux armés pour fidéliser nos clients et en attirer de nouveaux et nous avons réussi à devenir le principal courtier en informations de santé du Tennessee, ce qui constituait un de nos principaux objectifs.

Frank Brooks, Blue Cross Blue Shield, Tennessee

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SERVICE CLIENTS

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Délai de résolution moyen	Unités endommagées (nbre)	Facturation client
Scorecard satisfaction des clients	Commandes non satisfaites (nbre)	Groupe
Indice d'efficacité du service	Clients perdus (nbre)	Secteur d'activité
	Questions non résolues (nbre)	Catégorie
	Produits retournés (€ /%)	Nom client
	Réclamations (nbre)	Adresse du client
	Appels au service clients (nbre)	Région
		Département
		Ville
		Code postal
		Adresse du client final
		Région
		Département
		Ville
		Code postal
		Etat de la plainte
		Plainte reçue
		Mois
		Année
		Trimestre
		Mois
		Marque
		Ligne de produits
		Marque
		Références en stock
		Perspectives de relation avec le service
		Perspective

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Service clients				
	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Finance				
	Dirigeants			•
Marketing				
	Dirigeants			•
Développement de produits				
	Dirigeants			•
Achats				
	Dirigeants			•
Ventes				
	Dirigeants			•
	Analystes		•	

Valeur du service clients

Ce domaine décisionnel combine coûts et bénéfices pour évaluer la valeur du service clients. Il segmente les clients par type, et la performance selon la façon dont le service est assuré par l'entreprise.

Quantifier les risques supportés par le service clients et les efforts requis pour les éliminer donne une vue d'ensemble des coûts. Certains problèmes peuvent être quantifiés financièrement, comme le nombre d'appels reçus, le coût par appel et la valeur en dollars des réclamations traitées. D'autres, comme les retards de livraison ou les plaintes, peuvent être classés à l'aide d'un indice de niveau de service.

Lors de la détermination des coûts, il importe également de comprendre comment la relation fonctionne. Le client *communique-t-il avec vous par des moyens électroniques efficaces et via l'accès direct aux systèmes de support internes, ou utilise-t-il des moyens moins efficaces comme le téléphone ou le fax ? L'enregistrement en format électronique* des conversations avec les clients tend à améliorer l'efficacité de la relation. Vous pouvez définir des sous-catégories de complexité à partir des données dont vous disposez sur les clients et les transactions : par exemple, le nombre d'étapes et d'échanges nécessaires pour finaliser une transaction.

Parallèlement, vous devez classer les bénéfices obtenus, par exemple en utilisant une mesure des revenus générés par le client sur toute sa durée de vie ou un indice de valeur stratégique basé sur les revenus attendus.

Lorsqu'il a les moyens d'analyser la valeur et le coût, le service clients n'a pas à faire de compromis entre les deux puisqu'il peut mieux définir les priorités en matière d'utilisation des ressources. Une mauvaise qualité de service sur les canaux de distribution courants implique que le service clients doit investir plus pour automatiser ses processus et gagner en efficacité. Lorsque les problèmes de qualité de service affectent les canaux de distribution complexes, il faut investir plus dans les compétences, l'expertise et le support décisionnel, si les analyses montrent que l'investissement en vaut la peine

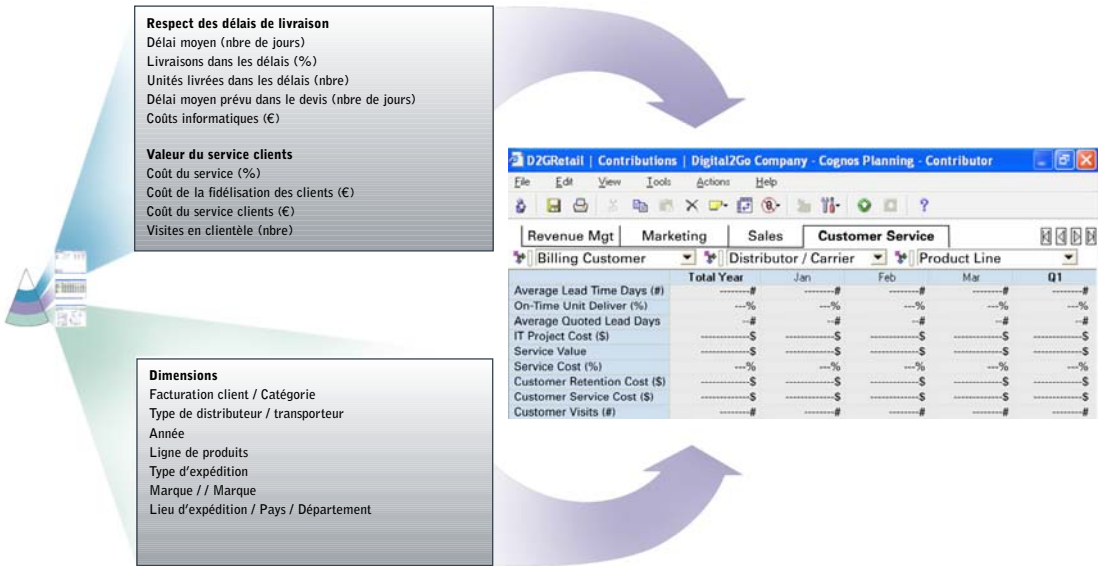
Compte-tenu de notre envergure, il nous fallait une solution qui nous permette d'analyser les indicateurs de performance clés des différentes composantes de notre activité, dont les clients. Nous pouvons désormais évaluer la performance de notre service clients et produire des rapports à ce sujet.

Alex Mongard, Analyste SIG, Suncorp Metway

VALEUR DU SERVICE CLIENTS

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Profit sur durée de vie (€)	Réclamations (nbre)	Tranches d'ancienneté	
Coût du service (%)	Réclamations (€)	Plage	
Indice d'efficacité du service	Plaintes (nbre)	Facturation client	
	Coût de la fidélisation des clients (€)	Groupe	
	Coût du service clients (€)	Secteur d'activité	
	Visites en clientèle (nbre)	Catégorie	
	Clients (nbre)	Nom client	
	Clients perdus (nbre)	Délai de paiement contractuel	
	Profit net (€/%)	Plage	
	Questions non résolues (nbre)	Client final par type	
	Créances (€)		Type
			Groupe
		Code client	
		Mois	
		Année	
		Trimestre	
		Mois	
	Référence en stock		
	Ligne de produits		
	Marque		
	Référence en stock		

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Service clients	Dirigeants	*		
	Responsables	*		
	Analystes	*		
	Professionnels	*		
Finance	Dirigeants			*
	Responsables		*	
	Analystes		*	
	Professionnels		*	
Ventes	Dirigeants			*
	Responsables		*	
	Analystes		*	
	Professionnels		*	
Marketing	Dirigeants			*
	Analystes		*	



Les domaines décisionnels Respect des délais de livraison et Valeur du service clients montrent comment le service clients peut piloter sa performance, allouer des ressources et définir des plans pour servir les objectifs de résultats futurs de l'entreprise.