

Plaidoyer pour la Qualité de service

Conférence à l'attention des commerçants de Villars - Gryon en collaboration avec les Offices du tourisme respectifs et la Banque Cantonale Vaudoise, le 30 novembre 1998.

Mesdames et Messieurs,

J'aimerais ouvrir ce plaidoyer pour la Qualité de service en convoquant Pierrot... le chauffeur de car le plus célèbre du Valais. Peut-être le connaissez-vous,... c'est un Valaisan massif, plutôt costaud.

Son boulot, c'est de conduire le car sur la ligne Sion-Chandolin, une route à la fois biscornue et monotone. Et cent fois par jour, Pierrot monte et descend cette même route... hiver comme été.

Un boulot sans grande créativité et peu valorisant.

Sauf que Pierrot habitait son rôle d'une telle manière que tous les clients lui vouaient une admiration sans borne...

Pourquoi ? Parce qu'il était un peu comme M. Jourdain : il faisait de la qualité de service sans le savoir :

- Il était tout d'abord à l'heure comme une horloge suisse, sérieux, serviable et professionnel
- Et comme il aimait sa région, il racontait volontiers -durant le trajet- aux touristes des histoires, des contes et des légendes du Val d'Anniviers, des histoires d'alpages, de loups et de géants, des anecdotes de vachers,...
- Lorsqu'il arrivait à Chandolin..., il sortait du car en premier, courait chercher son accordéon dans la malle du car postal, et jouait des airs connus pendant que les touristes et les voyageurs descendaient du véhicule.
- Il a même raconté que parfois, lorsqu'il avait deux minutes d'avance sur l'horaire, il arrêtait son car -à un endroit connu seul de lui- (sur le plat de Niouc). Et là il sollicitait le silence le plus absolu, puis positionnait son car face à la montagne, et enfin actionnait son klaxon... pour que ses clients puissent entendre le triple écho de sa trompe renvoyé par le cirque des montagnes... Magnifique instant, insolite et surtout interdit par le règlement, mais les touristes japonais avaient non seulement les yeux bridés, mais également brillants
- Poursuivant l'horaire, Pierrot leur indiquait au détour d'un virage les terriers des lapins d'hivers, les nids d'aigles, le vol régulier de la buse, le chamois égaré,...

Et Pierrot, je peux vous assurer que c'est le seul chauffeur du Valais qui reçoit des cartes postales du monde entier... Sans le savoir, il est devenu à sa manière l'ambassadeur du

Valais, une espèce de magicien qui rend la Suisse plus belle, plus attachante, plus savoureuse. C'est un soleil...

C'est ainsi que Pierrot le simple chauffeur de car est devenu le confident d'Ella Maillart qui habitait Chandolin, mais aussi l'ami de Roman Polanski le cinéaste et d'autres...

Il rajoutait tout simplement à sa fonction de chauffeur, de la chaleur humaine, de la relation, de la magie...

Et je suis convaincu que si l'on peut rendre un trajet de car postal magique, rendez-vous bien compte « un ordinaire trajet en car postal »..., l'on peut alors décliner -par exemple- une fondue dans un registre festif et en faire un véritable événement dans la vie du client...

Pierrot connaissait sans le savoir le célèbre proverbe chinois :
« L'homme qui ne sourit pas ne doit pas ouvrir boutique »

Il sait que le client

1. est la personne la plus importante d'une organisation
2. n'a pas besoin de nous, mais nous avons besoin de lui
3. ne nous dérange pas, il fait partie de notre travail.

C'est pourquoi une réclamation, c'est toujours un cadeau...

Dans le droit fil de l'anecdote de Pierrot-le-chauffeur-de-car-postal, notre exposé vise à évoquer "l'esprit de la Qualité de service", et à nous ouvrir aux démarches et aux actions de vos concurrents qui ont déjà intégré les acquis de la qualité de service dans leurs activités professionnelles spécifiques.

C'est ainsi que je vous présenterai au fil de l'exposé 10 exemples concrets relatifs à la Qualité de service.

Habituellement je déteste acheter des habits...

Il y a deux mois, je me suis résolu à faire un saut en ville de Lausanne... J'ai atterri chez ABC; et j'étais déjà de mauvaise humeur avant de passer le seuil du magasin. Je suis donc un client volatile...

Pourquoi étais-je contrarié ? Parce que ABC dans ma tête, c'était vraiment ringard, du genre... vieux cadre suisse allemand, style cravate en cuir, chaussette blanche et costume gris... J'étais donc habité par des "a priori" et par des préjugés. J'étais dans une écoute automatique, comme tous vos clients d'ailleurs.

Je suis donc rentré chez ABC l'esprit légèrement contrarié.

Et là, Mesdames et Messieurs, ce que j'ai ressenti - entendez bien le mot RESENTI -, en tant que client, dépasse l'entendement:

- UN : j'étais reconnu (alors que je ne suis pas un client régulier chez eux) : on me disait bonjour; oui, on me gratifiait d'un bonjour avec le regard, dans les yeux... C'est bien moi que l'on regardait, à qui l'on adressait, que l'on considérait, que l'on saluait... et j'avais le sentiment d'être reconnu par tous: du tailleur à la vendeuse, du responsable à la courtepointière. Ca s'appelle « vendre de la relation ».
- DEUX : j'étais surpris: par le choix des vêtements proposés, par l'humour, par l'efficacité du service, par leur délicatesse ("Il vous faut ces pantalons pour lundi matin? Nous sommes fermés mais nous trouverons une solution pour que vous

puissiez obtenir ces pantalons dans les délais"). Ca s'appelle « Etre au réellement au service ».

- TROIS : j'ai été étonné: par leur système informatique, simple, qui leur a rappelé qu'il y a 7 mois, j'ai acheté 2 vêtements chez eux, ce qui a permis à la vendeuse de me faire 10 % sur mes achats. Ca s'appelle du professionnalisme (ou du Customer Relationship Management).
- QUATRE : j'ai été choyé et étonné: car très spontanément le vendeur m'a offert un carton d'invitation à un défilé de mode réservé habituellement à leurs meilleurs clients... alors que j'étais un client volatile qui allait chez eux par manque d'imagination ou par facilité... Ils ont été capables de choisir un client qui ne les avait pas choisis. Ca s'appelle de la générosité...
- CINQ : Ce qui m'a le plus fasciné, c'est le fait que tous les collaborateurs présents dans le magasin avaient l'air heureux de travailler pour cette maison. J'étais envoûté par l'atmosphère, par l'ambiance, par l'émotion qui régnait dans le magasin... Il soufflait dans ce magasin un esprit festif, ... c'était soudain pour moi, le client grincheux, la fête d'acheter des habits... Ca s'appelle du plaisir.

Et tous détails (leur accueil, leur regard attentif, leur capacité à entrer en relation avec leur client, leur service après-vente, leur professionnalisme, leur générosité à mon égard, leur plaisir de me faire plaisir, tous ces critères ont fait de moi un client heureux chez ABC. J'étais sur le pont émotionnel du bateau ABC et je m'y sentais bien...

Vous êtes, Mesdames et Messieurs, responsables tous autant que nous sommes présents ici dans cette salle du pont émotionnel, du pacte, du contrat de communication que l'on offre à nos clients...

Il ne faut jamais oublier que la qualité de service pour un client, elle se ressent... Mais pour un commerçant, elle se construit, elle se fabrique, elle se pense.

C'est une course au « sans faute » qui se joue sur des centimètres de gentillesse, des milligrammes d'amabilité, des dixièmes de seconde d'efficacité supplémentaires, de complicité avec le client, d'écoute généreuse, de bien-être, d'émotion, de facilité, de sans souci, de connivence, de "convenience", d'amabilité et d'empathie.

Ce sont ces milliers de petits détails qui feront de vous les vainqueurs de la course à la qualité. C'est ce qu'Adorno, le philosophe allemand de l'Ecole de Francfort disait en écrivant : « le diable se cache dans le détail ». C'est ce que Jean-Philippe Thonney, Directeur général de la Banque Cantonale vaudoise, appelle « le petit plus sexy », vous savez ces micros-détails qui font la différence dans le service :

1. le petit chocolat accompagnant le café (degré zéro du service; classique)
2. le journal à disposition des clients (idem)
3. le banquier qui raconte au client curieux une anecdote savoureuse sur l'histoire de la monnaie (la culture reste l'un des vecteurs les plus puissants de la qualité de service)
4. l'échantillon de parfum que la vendeuse nous remet même lorsque l'on a rien acheté,
5. ou encore dans les boutiques Guerlain à Paris, la possibilité de vous faire parfumer Guerlain gratuitement, même si vous rentrez dans le magasin pour demander un renseignement,

6. c'est encore le marchand de tabac Dunhil à Londres qui choisit vos cigares pièces par pièces avec des gants blancs et qui vous considère avec les mêmes égards que si vous étiez le Ministre es fonction, même si vous n'achetez qu'un modeste Robusto à 2 euros.

La qualité de service se mesure à l'aune du ressenti émotionnel, avançons-nous précédemment.

Savez-vous, Mesdames et Messieurs, que le parfumeur parisien Guerlain interdit à ses vendeurs et vendeuses de commencer une phrase par un « non » castrateur ?

Ca donne des dialogues comme suit.

A la question

- « Serait-il possible, Madame, d'acheter le parfum Mouchoir pour homme ? » (*c'est un parfum créé en 1919 qui n'existe plus aujourd'hui*)
- « Oui, Monsieur, je vais voir ce que je peux faire pour vous. Ah, vous êtes un connaisseur, il s'avère que Mouchoir a évolué et qu'il est disponible aujourd'hui sous une autre forme. Vous avez là toute notre gamme de parfum pour homme... »

Cette culture du oui, appliquée à l'hôtellerie, donne :

- « Pourrais-je obtenir une chambre avec vue sur le lac ? »
- « Oui, je m'en occupe personnellement. Voyez le registre, il me reste la plus belle chambre. Elle est magnifique et donne sur la montagne. Mais c'est avec plaisir que je vous offre le petit déjeuner pour compenser le manque de vue sur le lac »

ou encore

- « Pourrais-je me faire réveiller à 3 heure 30 le matin et déjeuner à 4 heure ? »
- « oui, je comprends votre demande. Seriez-vous d'accord d'accepter un déjeuner continental pour la bonne marche du service ? Avez-vous un souhait particulier pour le petit-déjeuner ? »

Cette "culture du oui" favorise l'établissement d'une relation forte et constructive entre le client et le commerçant.

Pourquoi ? Tout simplement parce qu'elle évite la frustration...

La frustration est un phénomène intéressant à décoder : il est lié principalement aux attentes inconscientes...

Le client qui vient en vacance à Villars-Gryon a des attentes : il espère que ses vacances soient ensoleillées, que la neige fraîche soit au rendez-vous, que la chambre soit silencieuse avec vue panoramique; et de manière permanente, il va comparer ses attentes avec la réalité présente.

Or tous les êtres humains comparent en permanence, à tous les endroits de sa vie. Or, nous le savons tous, il y a toujours un écart entre nos souhaits et la réalité.

Le vacancier compare Villars-Gryon à Morgins ou Verbier. Frustration. Le gastronome compare la fondue fribourgeoise à la vaudoise. Frustration. Nous espérons dîner en famille tranquillement en famille et le téléphone sonne : frustration. Nous attendions une lettre importante au courrier. Elle n'est pas arrivée. Frustration. Nous étions sûrs que les pistes étaient plus longues et les installations plus modernes. Frustration.

Nous sommes capables en une journée d'accumuler des centaines de micro-frustrations liées à nos attentes infinies. Et soudain lorsque la tension émotionnelle est à son comble et

que la fondue est froide, que le service est lent, que le pain est rassis, que la table n'est pas réservée, c'est l'explosion.

« La culture du oui » permet de calmer le jeu, d'écouter le client, de gérer la tension émotionnelle, de rétablir la situation.

Restons, Mesdames et Messieurs, dans la magie du service...

Les Américains sont très sensibles à l'hygiène... Leurs hôtels -en principe- sont carrément désinfectés au DTT. Mais ça le client ne le voit pas vraiment... Nous voyons la saleté,... mais nous voyons guère l'invisible propreté...

Or il ne suffit plus de savoir-faire, de savoir fabriquer de la propreté et de l'hygiène; aujourd'hui il est devenu essentiel de le faire savoir. Faire la différence dans votre relation client, c'est capitaliser sur votre qualité de service...

C'est alors la mise en scène du service, le supplément d'âme qui fait la différence.

Mais comment rendre visible la propreté ? Tout simplement en communiquant sur la propreté... C'est pourquoi un nombre croissant d'hôtel emballe systématiquement les verres de la salle de bains de pochette en plastique, c'est pourquoi les toilettes sont habillées d'un ruban de papier, c'est pourquoi les savons sont packagés, les petites bouteilles de shampoings remplies, ...

Tous ces détails visent à rendre visible la propreté... à mettre en scène le beau, le propre, à rendre perceptible la fraîcheur, à vous faire percevoir un certain style de vie, une certaine vision du monde, le monde clinique de la pureté.

C'est que vous le voyez, Mesdames et Messieurs, comme vous, je suis né sur une montagne, valaisanne celle-là, j'y ai habité et puis j'ai désalpé... Comme vous, j'ai toujours des idées toutes faites sur la qualité de service...

Voyez-vous, je trouve que -globalement le Valais ne s'en sort pas si mal... On sait verser à boire, sortir la viande séchée quand il faut, redescendre à la cave chercher une bouteille fraîche. Non, non, non, je trouve que pour des Valaisans, on n'est pas mal dans la qualité de service...

D'ailleurs les hôteliers, les patrons de PME, les voyagistes valaisans que je rencontre... eux, ils en sont convaincus... la qualité de service, pour eux, c'est un dossier réglé, classé et plutôt "tip top" en ordre.

Ils croient d'ailleurs que les Jeux Olympiques viendront à eux, qu'ils les méritent. Ils croient aussi que le monde entier sera soufflé par la beauté des montagnes et par le fendant et que somme toutes, c'est déjà bien suffisant... faut quand même pas exagérer...

Et pourtant, Mesdames et Messieurs, ils se trompent...

Car ils ont oublié que les loueurs de voitures AVIS portent le badge « *Décidés à faire mille fois plus pour vous servir* ».

Ils ont oublié également que chez Europcar -un loueur de véhicule- lorsque un homme d'affaire à réservé une Clio et bien que -pour le même prix- il repart avec une Mercedes ou une BMW.

Ils se trompent car la stratégie du groupe Accor, le leader mondial de l'hôtellerie (Novotel, Sofitel, Formule 1, etc...) est, depuis 1996: "*Ne demandez pas au client ce qu'il veut, mais donnez-lui mieux que ce pour quoi il est prêt à payer*"

J'ai eu l'occasion d'emprunter lors d'un séjour aux Etats-Unis la compagnie American Airlines. L'avion -pour des raisons que j'ignore- a eu un retard de deux heures. Une hôtesse a reconnu mon voisin qui était un client régulier de la ligne qui empruntait cet avion toutes les semaines.

Que fait cette hôtesse ? Elle accueille de manière toute particulière ce client régulier. Elle vient vers lui, s'excuse pour le retard au nom de la compagnie et soudain -très spontanément- elle se rappelle que cet homme d'affaire avait particulièrement apprécié le Château Giscours, un bordeaux qui avait été servi la semaine précédente.

Jusque-là rien de fracassant, rien que du banal.

Sauf qu'au sortir de l'avion, au moment d'emprunter la passerelle, l'hôtesse va vers lui et lui remet emballé dans du papier journal une bouteille de Château Giscours et lui dit : *« tenez, vous la boirez dimanche chez vous en pensant à nous »*.

Et je vous promets que ce client, même si l'avion avait deux heures de retard, a juré au fond de lui même qu'American Airlines devait être une des meilleures compagnies au monde !

Jacques Alonzo, le patron d'American Airlines France va même jusqu'à donner son propre numéro de téléphone personnel aux clients qui volent plus de 50000 miles par an. Je le cite : *« tous les caprices des clients sont pris systématiquement en compte, voire exaucés »*.

Voilà un exemple de service intéressant... surtout si on le compare aux stratégies de fidélisation des supermarchés...

Savez-vous qu'un bon client dépense plus en une vie dans son supermarché que pour sa propre maison ? Peut-être mériterait-il de temps à autre un cru classé.

Voilà pourquoi mes Valaisans - que je soutiens dans leurs actions - ne méritent pas encore les Jeux Olympiques, car à Pontoise, un concessionnaire pose aujourd'hui discrètement un bouquet de roses et une bouteille de champagne sur la banquette arrière de chaque véhicule neuf, le jour où son propriétaire vient en prendre possession.

Aux Etats-Unis, la First Union National Bank en Caroline du Nord, envoie des bouquets à ses victimes d'une erreur comptable.

Livrer à l'heure une commande ne suffit plus à garantir la fidélité. Il faut aller plus loin que sa simple satisfaction. Le client aujourd'hui exige de l'information, de l'attention, du naturel, de la relation, une expérience...

Des études ont montré que dans leurs relations commerciales, des clients achètent pour 1/3 de prestations, (un produit par exemple) et pour 2/3 d'atmosphère, d'ambiance, d'émotion, de plaisir, de relation, d'expérience.

Aujourd'hui les clients ne vont plus au restaurant pour manger, mais bien pour se faire plaisir... Ainsi est un café à Paris, le Bermuda Oignon qui a pris pour moto l'étonnement des clients... Et du coup les serveurs sont dans le domaine du show et produisent de l'étonnement. Et du coup c'est leur métier qui change carrément : ce n'est plus serveur, mais c'est relationneur, dispenseur d'émotion, distillateur d'humour, clown, artiste-restaurateur. Chez ABC, le métier ce n'est plus vendeur en confection... plus du tout. C'est plutôt quelque chose comme *« faire de la visite du client une fête »*... Ca bouleverse totalement la façon dont les collaborateurs disent bonjour...

C'est ainsi qu'Helena Rubinstein vend non pas des cosmétiques, mais de la jeunesse, du soin, de l'espoir.

C'est ainsi que Marlboro ne vend pas des cigarettes, mais un souffle de liberté.

Que Porsche ne vend pas des voitures, mais une certaine idée de la réussite.

Nike ne vend plus de chaussure, mais une certaine idée d'une vie saine et sportive.

Louis Vuitton ne vend pas de la maroquinerie, mais une idée spécifique du luxe.

IBM ne vend pas d'ordinateurs, mais des solutions d'affaires performantes.

Comme Swatch ne vend pas des montres, mais une idée ludique du temps.

Body Shop ne vend pas des cosmétiques, mais bien de l'éthique et de l'écologie c'est-à-dire des valeurs.

Guerlain ne vend pas des soins corporels, mais bien un art de vivre.

Evidemment que le restaurateur va continuer à cuisiner. Mais dans la salle à manger, c'est le plaisir qui sera vendu. Et le plaisir ce n'est pas le SBAM'S, le sourirebonjouraurevoirmercisourire qui fait fuir tous les clients...

Le plaisir c'est autre chose... et c'est surtout à vos propres clients de vous préciser ce qu'ils entendent par plaisir (qualité perçue)... et c'est surtout à vous à inventer vos propres manières de faire plaisir (qualité conçue).

Car désormais, la qualité du relationnel apparaît comme une attente prioritaire pour la clientèle. (Prof. Georges Canto, Université de Lyon).

Mesdames et Messieurs, merci de votre attention...

Copyright 2003 ProLitteris et Stéphane Haefliger, CH 8033 Zürich

Stéphane Haefliger
Sociologue
Boulevard de Grancy 27
1006 Lausanne

Tél. perso: 021 617 31 55
Mobile: 079 742 67 81

E-Mail: stepcom@bluewin.ch