

Maitriser la fonction de directeur SAV

Jean-Claude Brucher

JEAN-CLAUDE BRUCHER

MAITRISER LA FONCTION DE DIRECTEUR SAV

Maitriser la fonction de directeur SAV

1e édition

© 2019 Jean-Claude Brucher & bookboon.com

ISBN 978-87-403-2773-1

CONTENU

	Avant-propos	6
	À propos de l'auteur	8
	Introduction	9
1	L'univers des services associés aux biens durables	10
1.1	Le cycle de vie des biens durables	10
1.2	Les caractéristiques des services	13
1.3	Ne m'appellez plus SAV, le SAV est mort	16
1.4	Faire des produits une composante du service	18
1.5	Pourquoi organiser les activités de services ?	18
1.6	Définir les missions	20
1.7	État des lieux	21



2	La rentabilité des activités de service	24
2.1	La notion de rentabilité	26
2.2	Tous les secteurs d'activités ne sont pas égaux	26
2.3	La «non-rentabilité des services» n'est pas une fatalité	28
2.4	Améliorer la rentabilité	29
3	Profils et compétences du responsable	33
3.1	Les domaines d'activités	33
3.2	Le profil et les compétences	34
3.3	La dimension technique de la fonction	34
3.4	La dimension administrative de la fonction	36
3.5	La dimension gestion de la fonction	37
3.6	La dimension management de la fonction	39
3.7	La dimension commerciale et marketing de la fonction	41
3.8	Parc captif ou soumis à la concurrence ?	43
3.9	La dimension qualité et satisfaction	52
3.10	La dimension juridique de la fonction	61
4	Acteur de son évolution de carrière	66
4.1	La formation continue	67
4.2	La lecture	71
4.3	La veille sur Internet	71
4.4	Do you speak English?	72
4.5	L'échange avec vos pairs	72
4.6	Se fixer des objectifs	73
	Bibliographie	75
	Notes de fin	77

AVANT-PROPOS

À qui s'adresse ce livre

Ce livre est destiné aux personnes dont la mission est d'encadrer des activités de services mises en œuvre dans un contexte de biens durables fabriqués en grande série. Il pourra également intéresser ceux qui souhaitent évoluer vers des postes de responsabilité dans ce même domaine.

Ces tâches nécessitent de mobiliser un effectif compétent et des moyens techniques et organisationnels dans les secteurs suivants :

- Livraison des produits chez les clients ;
- installation des équipements et intégration dans un ensemble existant ;
- formation à l'usage et à l'entretien courant des matériels ;
- réparations curatives et maintenances préventives réalisées en atelier ou sur site ;
- mise à niveau des matériels en fonction de l'évolution de la technologie ;
- assistance téléphonique des utilisateurs ;
- gestion d'un stock de pièces détachées, consommables et vente de ceux-ci ;
- traitement des garanties, des réclamations des clients...

Ces fonctions s'exercent sur des équipements déployés dans différents domaines d'activités :

- Les industries de production, de manutention, de mesure... ;
- les travaux publics et l'agriculture ;
- la bureautique et l'informatique ;
- le chauffage, le froid et la climatisation ;
- l'éducation ou la recherche ;
- les biens durables utilisés par les consommateurs...

Ces métiers relèvent d'activités parfois qualifiées de « service après-vente » (SAV) ou de maintien en conditions opérationnelles (MCO). Il s'agit également de fonctions qui relèvent de la logistique et du stockage de ces biens durables et des éléments qui les composent. Dans de nombreux domaines, les fonctions d'assistance téléphonique mobilisent aussi de nombreuses ressources.

Tous s'exercent dans le contexte de biens durables et ont pour caractéristiques de nécessiter, en plus d'une certaine connaissance technique, la maîtrise d'une dimension relationnelle très importante. En effet, ces activités s'exercent toujours dans un contexte où l'interaction avec le client revêt une importance capitale. Cette interaction avec le client la distingue du secteur d'activité de la maintenance d'installations industrielles avec laquelle elle partage cependant de nombreuses pratiques et outils.

Quels sont les objectifs de ce livre?

Il a pour objectif de permettre à ceux qui envisagent d'occuper une fonction d'encadrement dans le domaine des services associés aux biens durables de s'y préparer, notamment en leur permettant d'identifier les problématiques qui lui sont spécifiques. Il a également pour objectif de permettre à ceux qui occupent déjà de telles fonctions, en prenant un recul propice à une remise en question de leurs pratiques, de faire un point sur la manière dont ils exercent leur métier.

L'objectif de ce livre n'est pas d'exposer dans le détail les méthodes et techniques qu'il est nécessaire de mettre en œuvre pour répondre à ces différentes missions, mais de vous aider à prendre du recul pour vous permettre :

- De comprendre les enjeux de chaque mission et de les situer dans une vision globale de votre entreprise ;
- de prendre la hauteur de vue nécessaire pour définir, pour chacune d'elle, une politique et une stratégie en conformité avec les objectifs de l'entreprise dans laquelle vous travaillez.

Mode d'emploi

Dans un monde professionnel complexe, il est illusoire de vouloir être parfait. Pour réussir dans sa vie professionnelle, il faut le plus souvent se satisfaire de commettre moins d'erreurs que les autres. C'est aussi pour vous aider à atteindre cet objectif que ce livre a été écrit.

Sa lecture a pour ambition d'aider ceux qui occupent déjà une fonction de direction dans le monde des services, à prendre du recul par rapport à leur quotidien. Réfléchir au sens de leurs missions, à leurs finalités. Il devrait également aider ceux qui aspirent à occuper des fonctions de responsabilité dans ce domaine à prendre le recul nécessaire pour identifier les domaines pour lesquels ils doivent faire des efforts pour se préparer s'ils veulent réussir. Les exemples évoqués dans le livre n'ont pas vocation à couvrir l'intégralité des connaissances nécessaires, mais seulement à illustrer dans différents domaines d'activités les pistes de réflexion possibles.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Jean-Claude Brucher a occupé des fonctions de responsabilités dans le domaine des services associés à la vente de biens durables. Il a été technicien, directeur technique, directeur de société de distribution, gérant de société, consultant, formateur. Très tôt dans sa carrière il s'est consacré à travers l'écriture à promouvoir les connaissances utiles aux différents intervenants de ce secteur d'activité.

Issu d'une double formation technique et de gestion (DUT Génie électrique et doctorat en gestion), il appuie son expertise des services sur une expérience de plus de 40 ans à des postes de responsabilité dans le domaine des services, ainsi qu'à des postes de consultant et de formateur. Après avoir été directeur technique d'une PME, il a organisé le réseau de sous-traitants SAV au sein d'une grande entreprise de distribution. Il a créé et dirigé pendant 18 ans une société spécialisée dans le développement de logiciels pour le service après-vente.

Il est également l'auteur de nombreux ouvrages sur le thème des services associés aux biens durables et sur le thème de la qualité. Intervenant ponctuellement comme consultant ou conférencier, il consacre aujourd'hui l'essentiel de son temps de travail à l'écriture.

INTRODUCTION

Ce livre, que vous vous apprêtez à lire, j'aurais aimé pouvoir me le procurer il y a maintenant plus de 40 ans. Après avoir fait l'essentiel de ma formation dans le domaine technique (CAP d'électromécanicien, brevet de technicien en électrotechnique, diplôme universitaire de technologie en génie électrique), j'ai été nommé, après deux années comme technicien puis responsable d'équipe, directeur technique de mon entreprise. Chargé de superviser une équipe de techniciens et de livreurs j'ai découvert, en l'expérimentant au quotidien, les diverses facettes du métier de responsable d'une organisation de services.

Après avoir acquis, par la voie de la formation continue, des compétences nouvelles dans le domaine de la gestion (DESGE¹, puis un Doctorat de gestion), j'ai fait toute ma carrière dans le domaine des services associés aux biens durables. Au cours de ma vie professionnelle, je n'ai cessé de m'interroger sur le sens des différentes activités de services ce qui m'a conduit à écrire plusieurs livres sur ce sujet (voir bibliographie). J'ai également animé des formations qui ont réuni des responsables de ces activités. Cette activité de formateur a été pour moi l'occasion d'approfondir ma réflexion et d'affiner ma vision des problématiques de ce secteur d'activité. C'est avec le recul de ces années d'expériences accumulées, en tentant de dégager quelques idées qui me semblent essentielles, que j'ai écrit ce livre.

Dans le premier chapitre, j'aurai l'occasion de définir précisément la notion de «services associés aux biens durables». Cette notion recouvre un domaine d'activité bien plus large que la seule réparation des équipements. Dans le chapitre suivant seront abordées les dimensions multiples de la fonction de responsable d'une entité de services dès lors que ces services accompagnent la vie des biens durables. Dans le dernier chapitre, quelques réflexions viendront éclairer ceux qui souhaitent créer un environnement favorable pour l'évolution de leur carrière professionnelle dans le monde des services.

1 L'UNIVERS DES SERVICES ASSOCIÉS AUX BIENS DURABLES

Dès lors que les entreprises fabriquent et distribuent des biens durables, celles-ci sont confrontées à de multiples problématiques :

- Livrer le matériel chez les clients ;
- Procéder à l'installation et à la mise en service des équipements ;
- Former les utilisateurs ;
- Assurer la maintenance régulière des équipements ;
- Dépanner les équipements en cas de panne, gérer la garantie des biens vendus ;
- Fournir des consommables et des pièces détachées, gérer le stock de pièces et consommables ;
- Assister les utilisateurs par téléphone ou par Internet, traiter les litiges et réclamations ;
- Vendre des services annexes aux clients (extension de garantie, contrats de maintenance, formations...).

Avant d'aborder les différentes missions, examinons de manière plus approfondie l'univers des services tels qu'ils peuvent accompagner la vie des biens durables.

Pour comprendre l'orientation actuelle des entreprises vers une meilleure prise en compte des services il faut prendre en compte le fait que la baisse tendancielle de la marge sur la vente des produits finis rend les ventes moins rentables. Dans ce contexte, la facturation régulière de prestations pendant toute la durée de vie des produits génère des revenus cumulés qui s'avèrent parfois plus importants que ceux qui résultent de la vente initiale du produit. Pour comprendre comment les entreprises prennent en compte les services associés aux biens durables, intéressons-nous au cycle de vie des produits durables.

1.1 LE CYCLE DE VIE DES BIENS DURABLES

Les activités de services précédemment citées s'inscrivent dans un processus qui doit conduire l'entreprise à satisfaire ses clients de manière à ce qu'une fois le produit arrivé en fin de vie, celui-ci renouvelle son achat auprès de l'entreprise. Cet objectif ne doit pas faire perdre de vue un autre objectif qui est que les activités de service doivent contribuer à la valeur ajoutée et aux bénéfices de l'entreprise.

Il est possible de représenter le cycle de vie des biens durables, et des services qui leur sont associés, soit comme un processus «linéaire» soit comme un processus «circulaire». Dans le premier cas, il s'agit, comme nous le verrons, d'une vision dépassée des services dans la mesure où elle ne privilégie pas :

- Le maintien d'une relation de confiance durable avec les clients ;
- la recherche d'une maximisation des profits qu'il est possible d'attendre des services tout au long de la durée de vie des biens durables.

Dans le second cas, celui de la vision circulaire des biens et des services, les objectifs consistent :

- À conserver une relation durable et continue avec le client, au-delà de la durée de vie du produit initialement vendu ;
- à imaginer de nouvelles activités de services qui peuvent contribuer à augmenter le chiffre d'affaires et la marge globale dégagée par la vente du produit et des services qui lui sont associés.

Les deux figures suivantes (Cf. Fig. 1 et Fig. 2) illustrent ces deux approches.

La vision linéaire des activités de services

La vision linéaire des services associés aux biens durables est répandue dans les entreprises qui ont tendance à considérer les services comme un mal nécessaire même si, à l'occasion, les services peuvent apporter à l'entreprise une source de revenus annexe. Dans de telles entreprises, les activités de services se concentrent essentiellement sur le matériel et la nécessité de répondre aux obligations légales qui résultent de la garantie. La vision «client» et la prise en compte de ses besoins sont marginales. La figure suivante (Cf. Fig. 1) illustre ce processus.

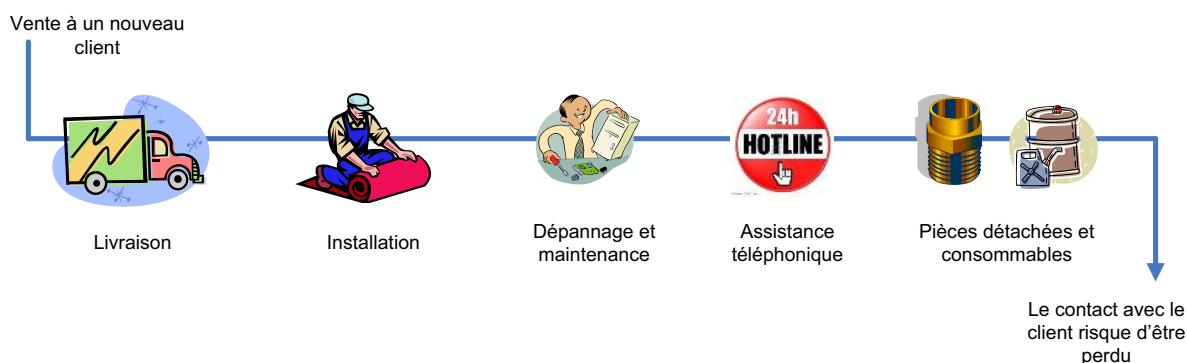


Figure 1. La vision linéaire des services

À la fin de la vie du produit, le client qui ne fait pas l'objet d'un suivi continu risque de se tourner vers un produit concurrent qui lui offrira peut-être une gamme de service plus étendue.

La vision circulaire des activités de services

L'objectif de toute entreprise est de conserver un client une fois que celui-ci a été (chèrement) conquisⁱⁱ. Dans le contexte de biens durables, les occasions de relations avec le client sont plus nombreuses lorsque le bien est accompagné de services complémentaires. Ces occasions sont autant de possibilités de gagner de l'argent, mais également de renforcer la confiance du client.

Un client satisfait durant tout le cycle de vie de son produit, même si la fidélité n'est jamais totalement acquise, sera plus disposé à renouveler son achat auprès de l'entreprise. Ceci est d'autant plus vrai s'il a eu des expériences satisfaisantes lors de la délivrance des services. La figure suivante (Cf. Fig. 2) illustre le processus circulaire dans lequel les activités de l'entreprise doivent s'inscrire pour conserver le client le plus longtemps possible.

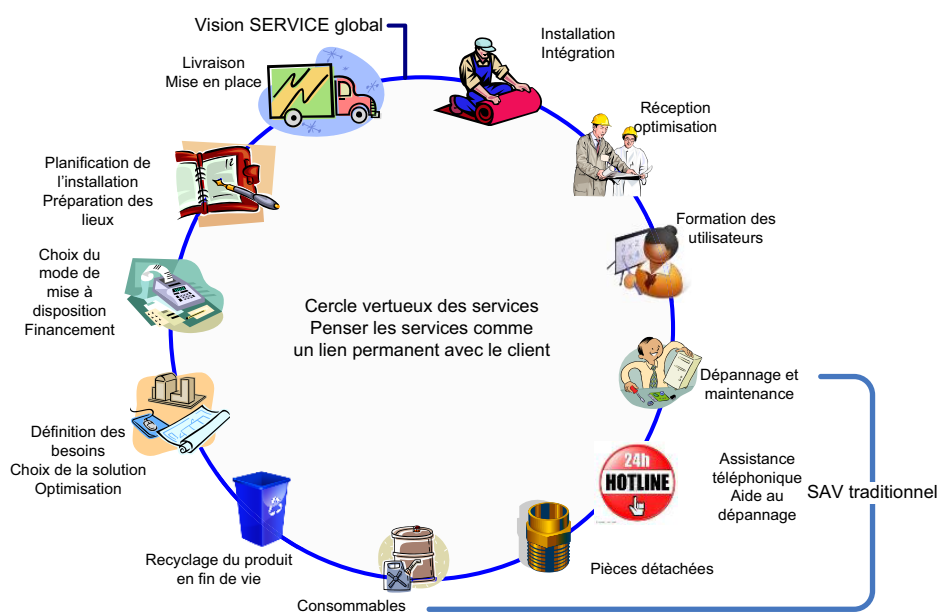


Figure 2. Le cercle vertueux des services

Dans cette vision des services, l'entreprise accompagne le client par des services qui dépassent le cadre traditionnel du « service après la vente ». Toutes les prestations envisagées, notamment celles qui s'inscrivent hors du cycle classique des services après la vente, ne s'appliquent pas à tous les secteurs d'activités. Cela ne vous dispense pas, quel que soit l'environnement dans lequel vous exercez votre mission de responsable des services, d'avoir une réflexion ouverte sur l'offre des services de votre entreprise.

Penser « services » nécessite d'avoir une vision globale de la relation avec le client et de faire preuve d'imagination en se posant la question « comment est-il possible de faciliter la vie du client ? »

1.2 LES CARACTÉRISTIQUES DES SERVICES

Même lorsque le service s'appuie sur un bien matériel pour être rendu, ou que l'objet du service consiste à maintenir ou remettre en état de fonctionnement un bien durable, il comporte toujours une dimension immatérielle. La figure suivante (Cf. Fig. 3) illustre les caractéristiques générales d'un service. Ces caractéristiques s'appliquent aussi bien aux services immatériels (service d'assurance, bancaire) qu'aux services ayant pour support un bien durable.

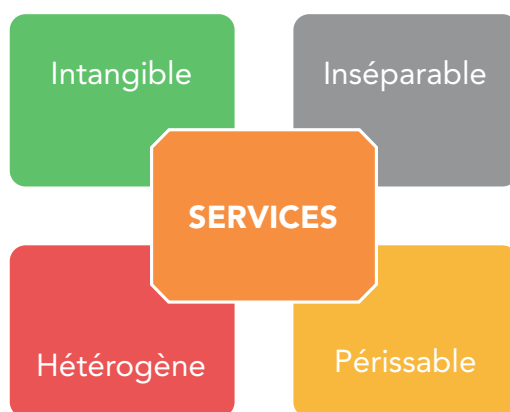


Figure 3. Les caractéristiques générales d'un service.

Pour les professionnels du marketing, la définition communément admise pour définir les services est la suivante « un service est une transaction réalisée par une entreprise, où l'objet de l'échange est autre que le transfert de propriété d'un bien tangible »

Cette définition présente l'avantage d'exprimer les quatre caractéristiques fondamentales du service qui sont d'être :

- Intangible ;
- hétérogène ;
- inséparable ;
- périssable.

Intangible

Son aspect intangible est une des difficultés que l'on rencontre lorsqu'on cherche à augmenter la satisfaction des clients et à lutter contre les dysfonctionnements inhérents à l'activité de service. N'ayant pas de contenu réel il s'apparente à une promesse dont la représentation peut varier d'un client à l'autre.

La manière de le rendre est tout aussi importante que le service rendu. Cet aspect du service doit amener le responsable à s'interroger sur l'image que peut avoir auprès des clients l'organisation des services :

- Locaux, propreté, organisation matérielle de l'accueil ;
- le salarié, tenue, propreté, comportement ;
- les véhicules, présentation, propreté ;
- l'image de l'entreprise à travers sa communication.

Il est également nécessaire de se préoccuper du niveau de satisfaction des clients par rapport aux services rendus.

Hétérogène

Intervenir pour réparer un ordinateur, même si celui-ci est identique, dans deux entreprises différentes se traduit par deux actes différents. La nature de la panne, les enjeux pour le client de l'indisponibilité du matériel, la rapidité d'intervention, sont autant de facteurs qui vont déterminer la satisfaction ou non du client. Cet aspect de l'hétérogénéité des services doit conduire le responsable à s'interroger sur la pertinence des prestations proposées à ses clients (délais de réparation différents selon la nature et les besoins des clients par exemple).

Tous les clients n'attendent pas que le service soit rendu de la même manière. En fonction des besoins et des attentes des clients, souvent en fonction de leur capacité à payer un certain niveau de services, il est possible de décliner l'offre de services de l'entreprise de différentes manières.

Inséparable

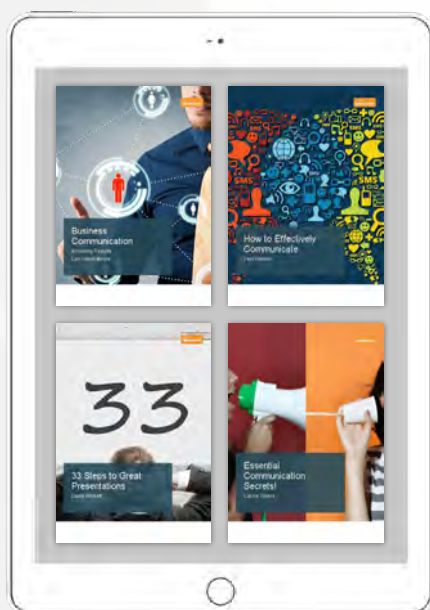
Dans sa dimension élémentaire, le service est un acte unique qui se consomme sur l'instant et ne peut faire l'objet d'aucun stockage. Il est souvent délivré en présence du client qui peut juger autant le résultat que la manière dont le service est rendu. Nous retournons rarement dans un restaurant, même si la nourriture est bonne, si le service a été désagréable et particulièrement long.

Cette dimension du service doit conduire le responsable à mettre en place une organisation lui permettant de suivre le bon déroulement de chaque acte de service.

Périssable

Le service ne se stocke pas, il se consomme dans l'immédiat. Dans le domaine de la machine agricole, les clients qui ont une moissonneuse-batteuse n'ont pas besoin du réparateur en décembre, en revanche ils sont nombreux à en avoir besoin en août. Les heures de décembre ne peuvent être stockées pour être utilisées en août. Ce caractère du service rend son organisation plus difficile à organiser que la production d'un tracteur qui peut être stocké en vue d'être vendu plus tard.

La réflexion du responsable des services consiste à imaginer comment anticiper cette difficulté en imaginant des services qui permettent d'éviter les périodes de suractivité.



Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

En résumé on peut dire que les services contribuent au succès de l'entreprise selon trois processus :

- À court terme, par la facturation de prestations au coup par coup.
- À moyen terme, par la vente de contrats de garantie et de maintenance qui créent des revenus récurrents.
- À long terme par la satisfaction des clients en améliorant la fidélité des clients et en facilitant le renouvellement du matériel.

Dans un contexte concurrentiel où de nombreux produits ont des caractéristiques similaires, les services qui leur sont associés permettent de faire la différence.

1.3 NE M'APPELEZ PLUS SAV, LE SAV EST MORT

L'expression SAV est encore souvent utilisée pour désigner les activités qui relèvent des « services associés aux biens durables ». Le reproche qu'on peut faire à cette expression c'est qu'elle dénote une vision de l'entreprise trop orientée vers le « produit » et pas suffisamment vers le « client ». Elle s'inscrit également dans une vision linéaire des activités de services et a une connotation rattachée surtout aux produits « grand public ». La figure suivante (Cf. Fig. 4) illustre différentes dénominations utilisées pour qualifier les activités de services lorsqu'elles sont associées aux « biens durables ».

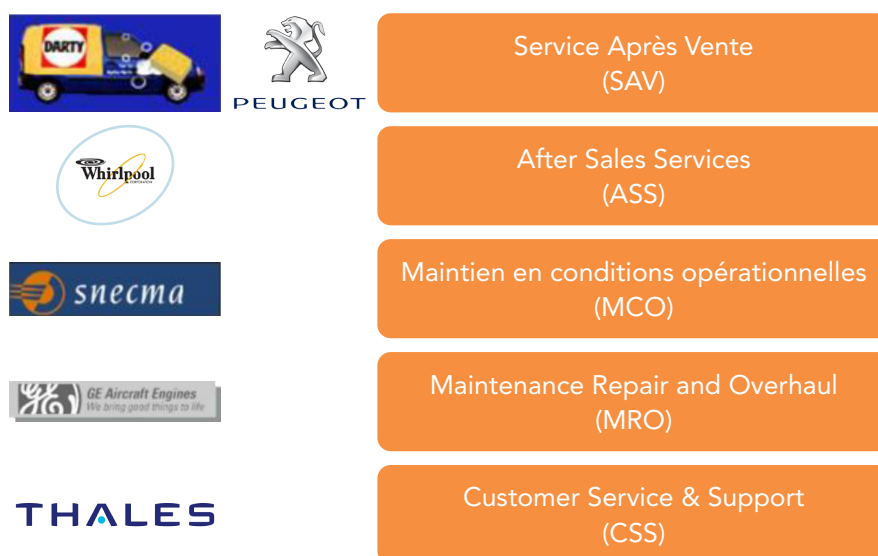


Figure 4. Dénomination des activités de services

De nombreuses entreprises ont abandonné le terme de SAV pour lui préférer celui de « Service client » ou l'ont remplacé, selon le secteur d'activité, par d'autres expressions.

Les différences fondamentales entre la vision « SAV » et la vision « Service » peuvent être illustrées par la figure suivante :

Le SAV c'est	Le service c'est
Penser produit	Penser client
Penser dépense	Penser profit
Attendre le client	Aller au devant du client
Penser « mal nécessaire »	Penser « fidélisation »

Figure 5. Vision service versus vision SAV

Dans le cas d'une organisation orientée « SAV », le produit a tendance à avoir plus d'importance que le client. Alors que dans le cas d'une entreprise orientée « services » c'est le client qui est au centre des préoccupations. Ce qui ne signifie pas qu'il ne faille pas s'occuper du produit !

Cette évolution des entreprises vers une prise en compte plus grande des attentes multiples du client les conduit à développer leurs offres en élargissant de plus en plus celles-ci à une dimension non technique. Voici une liste de quelques exemples de services :

- Contrat de service complet ;
- extension de garantie ;
- contrat de maintenance préventive ;
- offre de formation des utilisateurs ;
- offre payante d'assistance des utilisateurs ;
- proposition d'assurance du matériel ;
- prêt de matériel en cas d'immobilisation prolongée ;
- engagement de résultats en matière de délai de réparation des produits ;
- solution de financement pour les réparations onéreuses.

De nombreux secteurs d'activités ont déjà pleinement intégré cette orientation « service ». Ces entreprises vont plus loin et en proposant une approche « full service ». Dans une offre « full service », le produit devient le support du service pour lequel le client a besoin de l'équipement. Ce qui importe pour le client, c'est l'usage qu'il fait de l'équipement mis à sa disposition.

1.4 FAIRE DES PRODUITS UNE COMPOSANTE DU SERVICE

La décision pour le client de faire l'acquisition d'un bien durable répond à un seul objectif, cet objectif est de satisfaire un besoin. Cette vision du produit comme composante d'un service est à l'origine d'une orientation de plus en plus marquée dans certains domaines d'activités. Prenons comme exemple celui de la satisfaction du besoin de se déplacer. Il ne viendrait à l'esprit de personne de faire l'acquisition, à titre personnel, d'un TGV pour faire le trajet entre Marseille et Paris. En revanche, faire l'acquisition d'une voiture pour se déplacer reste encore un acte très habituel. Petit à petit, cet acte d'achat évolue et se transforme en un acte de location du véhicule sur une longue durée. Dans ce contexte, le véhicule est un moyen utilisé pour rendre le service qui consiste à se déplacer d'un point à un autre. Dans une formule plus avancée de location, le véhicule peut être accompagné de services complémentaires :

- l'assurance du véhicule ;
- l'entretien du véhicule ;
- le dépannage du véhicule ;
- le prêt d'un véhicule en cas d'immobilisation.

Le client dans ce cas paie un service dont une des caractéristiques est qu'il s'accompagne de la mise à disposition d'un bien matériel.

1.5 POURQUOI ORGANISER LES ACTIVITÉS DE SERVICES ?

Cette question peut sembler triviale et il est bien rare que les entreprises se la posent en ces termes. La réponse qui vient à l'esprit est « parce que c'est nécessaire » ! Cette réponse relève cependant d'une vision restrictive de la problématique et s'inscrit dans une logique qui consiste à considérer les services associés aux biens durables comme un mal nécessaire, une contrainte imposée. Se poser la question, et tenter d'y répondre, permet d'élargir sa vision des services et de conduire dans ce domaine un politique plus efficace.

La figure suivante (Cf. Fig. 6) illustre comment, à partir des contraintes qui pèsent sur les entreprises, celles-ci apportent des réponses.

Les contraintes qui s'exercent sur l'entreprise ont, soit une origine légale (juridique), soit proviennent de l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Chaque contrainte peut être analysée comme une injonction qui pèse sur l'entreprise. Le tableau vous indique l'origine des obligations ainsi que la réponse qu'en donnent les entreprises.

Contraintes	1) Contraintes exercées par les pouvoirs publics destinées à organiser la vie en société			2) Contraintes exercées par l'environnement concurrentiel qui déterminent la survie de l'entreprise		
↓ Injonctions qui pèsent sur l'entreprise	Ne pas tromper celui à qui tu vends un bien durable!	Ne pas abuser de ta position dominante lors de la vente d'un bien durable!	Ne pas polluer ni détruire la planète!	Organiser les relations entre les vendeurs de produits et services similaires!	Conserver les clients dans un environnement concurrentiel!	Optimiser et accroître ses revenus!
↓ Origine des obligations	Code civil	Code de la consommation	Code de l'environnement	Volonté d'affirmer sa différence	Satisfaire et fidéliser les clients	Optimiser et rentabiliser ses activités de services
↓ Les réponses de l'entreprise	Assurer la possession paisible de la chose vendue, garantir la chose vendue contre tout vice de fabrication	Assurer la conformité du produit aux caractéristiques annoncées au client	Assurer une durée de vie maximale aux produits, recycler les produits en fin de vie	Marketing des services, conditions générales de vente	Politique de qualité et de satisfaction des clients	Faire des activités de services un centre de profit, exploiter toutes les opportunités

Figure 6. Les raisons d'organiser les services

S'affirmer dans son poste de responsable, évoluer vers des responsabilités plus importantes nécessite de montrer qu'au-delà d'être efficace dans l'exécution de ses tâches quotidiennes, vous avez également une vision plus globale de la place des services dans le contexte de votre entreprise.

Confrontés chaque jour à un grand nombre de problèmes auxquels vous devez, dans l'urgence, apporter une solution, vous n'avez pas toujours le temps de prendre le recul pour devenir une force de proposition.

Se préoccuper des activités de service est d'autant plus important que dans certains domaines les services représentent l'essentiel du personnel de l'entreprise et l'essentiel de la valeur ajoutée. Cette constatation est particulièrement vraie dans le domaine de la distribution de biens comme l'automobile, les engins de travaux publics ou les machines agricoles. La figure suivante (Cf. Fig. 7) illustre la répartition moyenne du personnel observée en 2014 dans les concessions d'un constructeur d'engins de travaux publics.

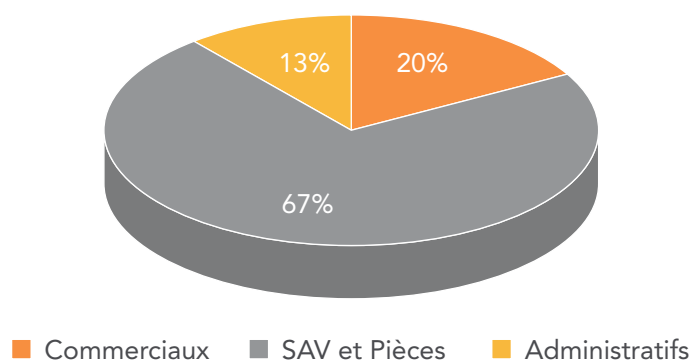


Figure 7. Répartition de l'effectif d'une concession de machines agricoles.

Dans ce domaine d'activité, les entreprises de distribution ont majoritairement un effectif qui travaille dans le domaine des services. On retrouve une répartition très similaire dans le domaine des concessions automobiles. L'évolution technologique des produits, notamment dans le secteur automobile, fait peser sur la rentabilité des distributeurs une lourde menace. En effet sous l'effet de l'amélioration de la fiabilité des équipements et de la simplification des véhicules (électriques) c'est l'équilibre économique de telles structures qui est mis à mal.

Il n'est pas inutile que le responsable des services s'interroge sur les risques que font peser sur son secteur d'activité les mutations technologiques à venir. Ces mutations supposent que l'entreprise s'y prépare, notamment par la formation de son personnel, l'orientation de son recrutement vers des spécialités actuellement inexistantes dans l'entreprise. Ces évolutions ne concernent pas seulement les métiers des services, mais plus généralement l'ensemble de la filière qui produit et distribue ces biens durables.

1.6 DÉFINIR LES MISSIONS

Il est rare qu'un responsable des services s'interroge de manière approfondie sur la nature de ses missions, en apparence elles paraissent naturelles et découlent du quotidien de son activité. Ne pas le faire présente le risque d'être conduit à faire n'importe quoi et de se voir reprocher un manque d'organisation ou une incapacité à maîtriser les charges de son activité. Dans de nombreuses organisations de services, certaines tâches sont réalisées pour d'autres services de l'entreprise, cela ne pose pas de difficulté si ses tâches sont identifiées et quantifiées. Dans le cas d'entités de services orientées « centre de profit », ces tâches doivent également faire l'objet d'une évaluation de leur montant (cession interne).

La définition des missions du service client dans un contexte de biens durables est nécessaire pour :

- Permettre à la direction générale de dire clairement ce qu'elle attend des services associés aux produits ;
- permettre à l'ensemble des acteurs du service client d'orienter leurs actions en les inscrivant dans le cadre de ces missions ;
- permettre une évaluation des montants engagés et une maîtrise des dépenses.

C'est à ces différents stades de la réflexion que se pose notamment la question du périmètre des tâches confiées au SAV. Voici quelques pistes de réflexion :

- la gestion du stock des produits finis avant livraison et les commandes de ces produits aux fournisseurs ;
- la préparation et le test du matériel avant livraison ;
- la prise de rendez-vous, la planification et la livraison chez les clients ;
- l'installation et la mise en service du matériel chez les clients ;
- la formation des clients à l'usage des produits ;
- la formation des clients à l'entretien des produits ;
- la réalisation de la documentation technique et sa diffusion ;
- l'assistance téléphonique des clients pour l'utilisation des produits ;
- l'assistance téléphonique des clients pour le dépannage des produits ;
- la prise de rendez-vous et la réparation des produits sur site ;
- la réparation des produits en atelier ;
- la collecte et la remontée des informations techniques sur les défaillances des produits en provenance des clients ;
- la collecte et la remontée des informations commerciales en provenance des clients ;
- la promotion des nouveaux produits en informant les clients lors des visites des techniciens ;
- l'assistance aux commerciaux lors de démonstrations techniques ;
- la mesure continue de la satisfaction et de la fidélité des clients ;
- la mise en place et le contrôle des sous-traitants ;
- la distribution des pièces détachées sous et hors garantie ;
- la distribution de consommables pour les produits de la marque et d'autres produits similaires ;
- la reprise et le retraitement des consommables des clients qui doivent être recyclés ;
- la reprise et le traitement des produits en fin de vie.

Un certain nombre de ces missions ne sont pas directement facturables aux clients. Elles doivent dans ce cas faire l'objet d'une évaluation de leurs coûts de manière à ce qu'ils soient intégrés, même de manière théorique, dans le calcul de rentabilité des activités de services.

1.7 ÉTAT DES LIEUX

En raison de leurs spécificités, les activités de services associées aux biens durables ne font l'objet d'aucune statistique officielle. En effet, ces activités sont le plus souvent réalisées en interne par des entreprises dont la mission principale est la production ou la distribution de biens durables. Ces entreprises communiquent assez peu sur leurs activités de services.

Pour tenter de nous faire une idée sur la manière dont ces entreprises perçoivent leurs activités de service nous allons utiliser les données rassemblées au cours des années 2013-2014 par une société de conseil. Celle-ci a publié un petit livret intitulé « Les enjeux du service après-vente en France, État des lieux du SAV des biens durables. » L'enquête a porté sur un effectif de près de 250 entreprises. L'enquête se poursuit et permet à toute entreprise de répondre au questionnaire sur le site de l'entreprise qui en est à l'origine à l'adresse suivante. <https://www.cepheus-innov.com/>

Les réponses au questionnaire ont été regroupées selon trois typologies d'organisation de services après la vente dont les caractéristiques sont les suivantes :

- Entreprises qui ont une vision des services orientée vers un « mal nécessaire » ;
- les entreprises qui ont une vision des services orientée vers un « centre de profit » ;
- les entreprises qui ont une vision des services orientée vers un « service client ».

Les définitions suivantes ont été données à ces trois dénominations.

Le service mal nécessaire : Dans une telle entreprise, l'organisation des services existe essentiellement pour répondre aux obligations que fait peser la réglementation sur l'entreprise, notamment la garantie. Une telle entreprise agit sous la pression des clients, son organisation est réduite au strict nécessaire, elle ne dispose pas nécessairement d'outils de gestion adaptés à ses besoins.

Le service orienté centre de profit : Dans ces entreprises, l'organisation des services leur permet de contribuer à la marge nette de l'entreprise (distribution ou production). Les actes accomplis en matière de services résultent essentiellement de demandes des clients (elles ont un comportement réactif) et ne sont pas dans une démarche qui les conduit à diversifier leur offre de services.

Le service orienté client : Ces entreprises ont les caractéristiques des entreprises orientées « centre de profit ». Mais elles développent également une démarche proactive en élargissant l'offre des services proposés aux clients. Elles se préoccupent de la qualité de leurs prestations et de la satisfaction des clients.

Les entreprises qui ont répondu au questionnaire appartenaient aux secteurs d'activités suivants :

- Le matériel médical;
- l'équipement de cuisines professionnelles;
- le machinisme agricole;
- le froid et la climatisation;
- la fabrication de machines pour l'industrie (emballage, agroalimentaire...);
- la machine-outil;
- les équipements pour l'impression;
- la bureautique (informatique, reprographie, image);
- les véhicules industriels;
- les engins de travaux publics...

Le graphique suivant (Cf. Fig. 8) illustre la manière dont les entreprises, qui ont répondu au questionnaire, se positionnent par rapport à la typologie précédemment décrite.

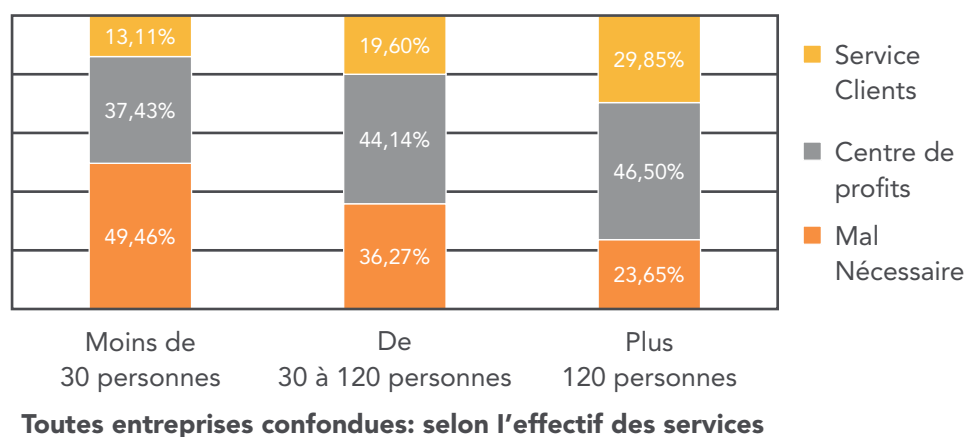


Figure 8. Typologie des entreprises

Source : Les enjeux du service après-vente en France Cepheus Édition de janvier 2014

Le graphique met en lumière le fait que la taille de l'effectif des services influe fortement sur la vision et le comportement de l'entreprise par rapport aux trois typologies définies. Il met également en lumière que la vision «services mal nécessaire» existe dans toutes les entreprises, quelles que soient leurs tailles. Le détail de l'étude a été publié dans l'ouvrage « Les enjeux du service après-vente en France. État des lieux du SAV des biens durables. »

2 LA RENTABILITÉ DES ACTIVITÉS DE SERVICE

Aborder la notion de rentabilité des activités de service peut sembler paradoxal. Pour certains lecteurs la réponse spontanée est que les services sont « forcément rentables ». En réalité, pour de nombreux secteurs d'activité, cette rentabilité ne va pas de soi. Il est même fréquent que des responsables d'entreprises pensent que le SAV est un « centre de coût » dont on peut, au mieux, limiter l'ampleur.

Le chapitre précédent « État des lieux », à travers une enquête réalisée auprès d'entreprises ayant des activités de services après la vente, a été l'occasion de l'évoquer.

Même si elle ne constitue pas toujours une préoccupation de la direction de l'entreprise, cette réflexion sur la rentabilité des activités de service devrait être au coeur des préoccupations du responsable des services.

De deux choses l'une, soit vous êtes déjà concerné par cette problématique et vous disposez des outils permettant la gestion de la rentabilité (tableau de bord, objectifs annuels), soit cette notion vous semble très éloignée de votre quotidien. Votre entreprise vous reproche peut-être de manière récurrente de coûter trop cher, mais ne vous impose aucun objectif dans ce domaine !

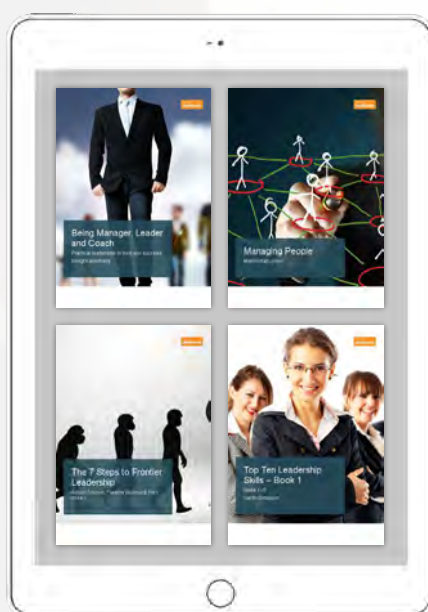
Dans le premier cas vous serez intéressé par des moyens permettant d'améliorer votre rentabilité, dans le second cas il faut vous hâter de mettre à l'ordre du jour cette réflexion. C'est en effet à travers votre capacité à gérer les activités de service dans une vision « centre de profit » que vous ferez la différence et que vous pourrez envisager avec sérénité votre avenir dans votre entreprise (ou ailleurs).

Dans ce livre, les méthodes de gestion et les outils de développement de la rentabilité ne seront pas développés. En revanche, nous allons aborder des thèmes de réflexion qui vous seront indispensables pour débiter ou approfondir le sujet et vous aider à endosser le costume de responsable de centre de profit. Cette démarche est indispensable pour vous permettre de réussir votre vie professionnelle dans l'univers des services associés aux biens durables.

La rentabilité dans une entité de services associés aux biens durables ne va pas de soi dans toutes les entreprises. Il existe dans certaines entreprises des obstacles qui rendent le déploiement d'une politique de rentabilité difficile, c'est le cas si vous êtes dans l'une des situations suivantes :

- Absence d'objectifs économiques pour les activités de services de la part de la direction de l'entreprise.
- Les services sont presque exclusivement utilisés en interne, ils n'ont que peu de motifs de facturation.
- Les activités rentables ont été retirées du périmètre d'activité de la direction des services.
- La direction de l'entreprise ne perçoit pas la nécessité de fixer des objectifs de rentabilité pour les activités de services.
- La politique de l'entreprise, dans le cadre d'une politique d'optimisation fiscale, ne souhaite pas que les activités de services, qui ne peuvent être délocalisées, soient rentables.

Lors d'une réflexion sur le thème de la rentabilité des activités de service il appartient au responsable de ces activités d'analyser la situation et de proposer des évolutions qui soient en cohérence avec la volonté de la direction de l'entreprise. Lorsque la volonté de rentabilité n'existe pas, il est tout de même possible d'aborder le sujet sous l'angle de la maîtrise des coûts.



Discover our eBooks
on **Leadership Skills**
and hundreds more

Download now

bookboon

2.1 LA NOTION DE RENTABILITÉ

Être rentable suppose pour une activité qu'elle contribue (même de façon modeste) aux bénéfices de l'entreprise. Cette approche suppose que soient réunies plusieurs conditions :

- Il existe de la part de l'entreprise la volonté que l'activité soit rentable ;
- l'activité doit disposer de sources de revenus (externes ou internesⁱⁱⁱ) ;
- l'activité doit disposer des outils de gestion permettant de mesurer et de piloter la rentabilité.

Il est également nécessaire que le directeur des services ait une vision claire de son modèle économique, et que cette vision soit fondée sur une approche « centre de profit » de son activité.

2.2 TOUS LES SECTEURS D'ACTIVITÉS NE SONT PAS ÉGAUX

Tous les secteurs d'activité ne sont pas égaux devant le problème de la rentabilité des activités de services. Si dans le domaine des biens industriels les activités des services associés aux biens durables sont le plus souvent clairement identifiées comme une source de revenus, parfois importante, ce n'est pas le cas dans le domaine des produits destinés aux consommateurs (SAV des produits grand public).

Pour pouvoir parler de rentabilité, il est nécessaire qu'il existe, au-delà des activités gratuites rendues nécessaires par l'application de la garantie, des possibilités de vendre :

- Des services ;
- des consommables ;
- des pièces détachées ;
- des formations ;
- des prestations d'assistance.

La seconde condition qui doit être réunie c'est qu'il existe une volonté de la direction de l'entreprise de vendre des services qui parfois sont rendus gratuitement aux clients. Pour illustrer ce propos, examinons la situation d'une entreprise qui, par nécessité et pour répondre à un besoin exprimé par ses clients, leur propose un service d'assistance téléphonique. Ce service d'assistance n'étant pas financé, il est assuré par le personnel de l'entreprise qui a d'autres missions à accomplir (technicien, chef d'atelier...) La figure suivante illustre ce qui résulte d'une décision d'assurer ce service gratuitement :



Figure 9. L'impasse du service gratuit.

Il faut noter que la généralisation de l'usage du téléphone portable a largement contribué à augmenter le recours par les clients aux services d'assistance téléphonique des fournisseurs.

Pour une entreprise qui a délivré un service gratuitement pendant des années, il n'est pas facile d'envisager de le faire payer aux clients. Pour faire évoluer cette situation, il est essentiel de mesurer le coût généré par le service ainsi que le niveau de satisfaction des utilisateurs de ce service. Si le service doit rester gratuit pour le client, il devient alors une charge pour le service de l'entreprise (généralement le service commercial) qui en est directement le service bénéficiaire.

En généralisant cette réflexion sur les services rendus aux clients sans contrepartie financière on peut dire qu'il appartient au responsable de l'activité :

- De les identifier ;
- de les analyser (qui accomplit quelle activité, pendant combien de temps), pour le compte de qui ;
- d'évaluer l'incidence des services rendus sur l'organisation du travail du personnel concerné ;
- de faire une estimation des coûts directs (temps consacré par le personnel) et indirects (désorganisation de l'activité) ;
- de mesurer le niveau de satisfaction des clients par rapport au service rendu.

Les services rendus gratuitement aux clients doivent être identifiés. Tous les services rendus aux clients gratuitement doivent faire l'objet d'une évaluation de leurs coûts réels et de leur incidence sur le fonctionnement de l'entreprise.

L'existence de services rendus gratuitement aux clients est une source majeure de non-rentabilité des activités de services.

2.3 LA « NON-RENTABILITÉ DES SERVICES » N'EST PAS UNE FATALITÉ

Les entités de services ne travaillent jamais gratuitement pour les clients, il y a toujours quelqu'un qui supporte la charge des moyens mobilisés (personnel, équipements techniques, stock de pièces...).

Considérer, comme le font certaines entreprises, que les moyens mobilisés constituent un centre de coût est le plus sûr moyen d'avoir une qualité de service médiocre. En effet face à un centre de coût la seule solution consiste à vouloir les réduire, le plus souvent au détriment de la qualité du service délivré aux clients. Lorsque l'entreprise est dans cette situation, la première chose que doit faire le responsable des services est de faire prendre conscience à la direction de l'entreprise de la nécessité de considérer les activités comme un centre de profits. Profits qui peuvent être modestes, mais qui sont des profits tout de même ! C'est une situation moins confortable pour un responsable des activités de service que de limiter son action à des tâches « techniques ». Cela nécessite d'acquérir de nouvelles compétences et de relever un nouveau défi.

Ne cédez jamais à la facilité qui consiste à considérer que votre activité ne peut pas être rentable. Toute entité de service travaille pour un client, sauf situation très particulière, vous et votre équipe n'êtes pas des bénévoles et votre travail est rémunéré par un donneur d'ordre.

La « non-facturation » d'une partie de leur activité est une des raisons de non-rentabilité apparente des activités de services, notamment :

- Non-facturation de toutes les heures aux clients.
- Non-valorisation des heures consacrées pour la préparation du matériel neuf ou d'occasion.
- Non-facturation des heures consacrées à l'assistance téléphonique des clients.
- Services rendus à d'autres entités de l'entreprise, non valorisés ou sous-valorisés.

2.4 AMÉLIORER LA RENTABILITÉ

Voici quelques pistes de réflexion pour améliorer la rentabilité des activités traditionnelles de services (maintenance, réparation).

Vous pilotez des équipes de techniciens

Voici quelques pistes que vous pourriez suivre si vous ne le faites pas déjà!

- L'un des secrets de la rentabilité réside dans votre capacité à facturer, ou imputer si vous travaillez pour une entité de votre entreprise, les heures des techniciens. Suivre quotidiennement les heures effectuées en analysant les heures non productives et en les limitant au maximum.
- Un autre secret de la rentabilité consiste à éviter les visites multiples des techniciens chez le même client pour résoudre un problème (notamment en raison d'un manque de pièce détachée). Mesurer et améliorer si possible le taux des interventions terminées à l'occasion du premier passage du technicien est un axe d'amélioration essentiel.
- Une autre piste consiste à suivre le ratio des pièces facturées par les techniciens à l'occasion de leurs interventions. Les pièces détachées constituent une source essentielle de revenus, en facturer trop peu peut signifier que les techniciens ne disposent pas des pièces nécessaires pour effectuer les réparations.
- Développez la dimension relationnelle des personnes en contact avec les clients. Ils sont, en raison de la fréquence de leurs relations avec les clients, les meilleurs ambassadeurs de l'entreprise.
- Enfin, si les techniciens interviennent sur site (chez les clients) surveillez avec la plus grande attention le pourcentage des interventions terminées lors de la première visite. Un trop grand nombre de visites pour résoudre un problème dégrade très rapidement la rentabilité de l'activité de réparation.

Développez le comportement proactif de vos équipes

Être proactif signifie ne pas se contenter de faire ce que le client demande, mais de lui faire des propositions. Qu'il s'agisse de technicien, de vendeur de pièces détachées au comptoir, de personnel d'assistance téléphonique, les occasions d'avoir un comportement proactif ne manquent pas. La figure suivante illustre ce comportement (Cf. Fig. 10)



Figure 10. Développer un comportement proactif.

Source : Mieux vivre les relations avec les clients. Jean-Claude Brucher.
Editions Archisoft International

Le comportement proactif n'est pas naturel chez une personne qui n'a eu aucune formation commerciale. Développer ce comportement peut permettre, tout en améliorant le service rendu au client, de développer le chiffre d'affaires des activités de services. Il n'est pas facile, surtout lorsqu'il s'agit de techniciens qui n'ont pas été sensibilisés à ce comportement, d'avoir une attitude proactive, seule une formation permet de l'obtenir. Au cours d'une telle formation, il est important d'aborder également la dimension relationnelle du métier de technicien.

Vous pilotez une activité de gestion de stock de pièces et de produits consommables. Les pièces détachées constituent pour de nombreuses entreprises une source essentielle de rentabilité des activités de services. Selon la taille et la nature de l'entreprise, la gestion du stock et la vente des pièces et consommables peuvent être de la responsabilité du directeur des services ou faire l'objet d'une structure indépendante. Dans tous les cas, la personne chargée des services aura un rôle à jouer dans la politique de gestion du stock. En effet la disponibilité ou la non-disponibilité des pièces a un impact direct sur la rentabilité des opérations de maintenance et de réparation.

Définir une politique de gestion du stock des pièces détachées, définir une politique de gestion des produits consommables, nécessitent d'atteindre un équilibre entre :

- La valeur de l'immobilisation que représente le stock;
- la disponibilité des pièces pour l'atelier et les techniciens qui interviennent sur site.

Cette politique aboutit également à un taux de service^{iv} qui détermine directement le niveau de satisfaction des clients qui souhaitent faire l'acquisition de pièces détachées et de produits consommables.

La gestion d'un stock est un sujet qui fait l'objet d'une abondante littérature. Nous nous attacherons dans ce livre à explorer quelques pistes qui vous permettront de prendre des décisions en matière de stratégie de gestion du stock et vous aideront à définir et défendre une politique de gestion du stock.

Définir une telle politique revient à naviguer entre plusieurs écueils :

- Une immobilisation trop importante des ressources de l'entreprise;
- un stock mort trop important (références non sollicitées pendant un temps donné)
- un coût opérationnel des activités de réparation trop important. La non-disponibilité de pièces lors des interventions des techniciens se traduit par des passages multiples du technicien pour une même réparation;
- une disponibilité au comptoir trop faible ayant pour conséquence une perte de chiffre d'affaires et un mécontentement des clients.

Voici quelques pistes que vous pourriez suivre si vous ne le faites pas déjà :

- Développez une attitude proactive, ne vous contentez pas d'attendre les demandes des clients, développez des offres promotionnelles ciblées, relayez éventuellement celles proposées par vos fournisseurs ;
- mettez en place des challenges pour récompenser les techniciens qui sont à l'origine de commandes de réapprovisionnement des clients (pièces d'usure, consommables).

Si vous débutez dans ce domaine, notamment dans une petite structure, n'oubliez pas qu'il y a un écueil à éviter. Cet écueil est celui de tout vouloir stocker ! Ceci est d'autant plus vrai que les processus d'approvisionnement (lorsque les conditions de livraison ne sont pas perturbées) permettent de s'approvisionner dans des délais très courts, lorsque les fournisseurs se trouvent en Europe.

Une fois que vous avez établi une politique de gestion des pièces détachées, faites valider celle-ci par votre direction et communiquez sur cette politique notamment avec les commerciaux de l'entreprise.

La figure suivante (Cf. Fig. 11) illustre avec humour le fait que vous ne pouvez avoir toutes les pièces en stock.



Figure 11. Vous ne pouvez pas avoir toutes les pièces détachées en stock.

Source : Mieux vivre les relations avec les clients. Jean-Claude Brucher.

Editions Archisoft International

Un dernier conseil, apprenez au personnel de l'entreprise à répondre de manière positive aux critiques et aux demandes des clients.

Après avoir abordé certaines considérations générales sur la fonction de directeur des services, nous allons dresser les grandes lignes du profil nécessaire pour réussir sa vie professionnelle dans cette fonction.

3 PROFILS ET COMPÉTENCES DU RESPONSABLE

Dans un monde de plus en plus complexe, à partir du moment où vos responsabilités deviennent plus importantes, il est nécessaire d'acquérir des connaissances nouvelles dans de nombreux domaines.

Des compétences certes, mais pas seulement. En effet, au-delà de l'acquisition de connaissances factuelles sur tel ou tel sujet en lien avec votre mission, c'est également un autre aspect aussi important sinon plus, qu'il vous faudra développer. Cet aspect est celui de votre capacité à communiquer avec les autres, à prendre de la hauteur par rapport aux problèmes quotidiens et à vous projeter dans l'avenir pour adapter votre organisation aux défis à venir.

Selon la taille de l'organisation dans laquelle vous exercez votre mission, les compétences nécessaires seront différentes. Dans une petite structure, la compétence technique est souvent un facteur décisif de réussite. Mais dès lors que vous avez l'ambition d'occuper une fonction dans des structures plus importantes, il vous faudra développer d'autres compétences que nous allons maintenant évoquer.

3.1 LES DOMAINES D'ACTIVITÉS

En fonction du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise, les missions du responsable des services peuvent être plus ou moins importantes et nécessiter des compétences de nature différentes.

Dans le chapitre consacré au profil et aux compétences nécessaires pour progresser dans sa vie professionnelle nous nous intéresserons aux personnes qui ont des responsabilités dans les domaines d'activités suivants :

- La livraison des équipements durables chez les clients.
- La réparation et la maintenance des biens durables en atelier ou chez les clients.
- La gestion du stock et la vente des pièces et consommables en lien avec les biens durables.
- L'assistance téléphonique et la formation des clients.
- La gestion de la garantie.
- La gestion de la relation client, la qualité des services et la satisfaction des clients.
- Le développement des activités de services par un comportement proactif.
- Les relations avec les autres entités de l'entreprise.

3.2 LE PROFIL ET LES COMPÉTENCES

Les compétences nécessaires qui se dégagent à la lecture des missions évoquées dans le chapitre précédent décrivent un profil qui n'existe pas dans la réalité. Aucune formation en effet ne saurait préparer un responsable à maîtriser totalement et simultanément tous les domaines suivants :

- Technique ;
- administratif ;
- gestion ;
- management ;
- développement commercial, marketing ;
- gestion de la relation client ;
- qualité des services et satisfaction des clients ;
- juridique.

Selon la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, certains de ces aspects seront privilégiés.

3.3 LA DIMENSION TECHNIQUE DE LA FONCTION

Par définition, la dimension technique est omniprésente lorsqu'on s'intéresse au secteur des services associés aux biens durables. Les opérations de services reposent, en effet, sur l'existence de biens durables produits en grande série et utilisés par des clients professionnels ou particuliers. Qu'il s'agisse d'installer, de mettre en service, de former à l'utilisation, de maintenir de manière périodique ou de réparer en cas de panne, toutes ces fonctions nécessitent peu ou prou la maîtrise de connaissances techniques. Il en est de même, même si c'est dans une moindre mesure, dans les fonctions d'assistance des utilisateurs et de la distribution de pièces et consommables.

Si cette compétence technique est très importante pour le personnel chargé de l'exécution des missions techniques nous verrons que plus le poste de responsable couvre des activités différentes et concerne un personnel nombreux, moins celles-ci sont critiques.

La compétence technique du personnel d'exécution

Cette compétence technique peut être satisfaite après une formation de base sanctionnée par un diplôme professionnel, mais elle nécessite le plus souvent une formation complémentaire pour adapter le savoir des techniciens aux spécificités des équipements. Cette adaptation peut se faire plus ou moins rapidement selon la complexité des équipements. Mais peut, dans des cas d'équipements d'une grande complexité et lorsque le niveau d'autonomie du technicien est critique, nécessiter une longue période d'apprentissage.

Le maintien de cette compétence technique tout au long de la vie des techniciens, notamment pour tenir compte de l'évolution des équipements, constitue une des missions du directeur des services. Les équipements évoluent en intégrant régulièrement de nouvelles technologies.

Dans le domaine des produits grand public, on peut prendre l'exemple des téléviseurs. Ils ont connu au cours des 30 dernières années des évolutions tellement importantes que de nombreux techniciens ont eu du mal à suivre et à mettre à niveau leurs compétences.

Dans le domaine de certains biens industriels, prenons l'exemple de la machine agricole, l'irruption de l'électronique, du pilotage par satellite, a obligé les entreprises à d'importants efforts de formation.

Dans le domaine de l'aéronautique, de l'automobile, l'évolution a rendu les produits tellement complexes que sont apparues des techniques d'assistance qui s'appuient sur des technologies de réalité augmentée.^v Le lien suivant vous permet d'avoir un aperçu de l'utilisation de cette technologie dans le cadre d'un atelier de réparation automobile : [Réalité augmentée](#).

La mission du directeur des services est d'anticiper l'évolution des technologies, de préparer ses équipes aux sauts technologiques qui peuvent survenir.



Discover our eBooks on
Time Management Skills
and hundreds more

Download now

bookboon

Le niveau de compétence technique du directeur des services

Dans une petite structure, le responsable des activités de service se voit parfois confier des tâches techniques très proches de celle des techniciens. Plus l'effectif encadré devient important et moins la dimension technique est prépondérante. Cela ne signifie pas qu'une totale méconnaissance des principes essentiels de fonctionnement des équipements soit une bonne chose, car existe alors le risque de perdre de vue la nature des missions du personnel d'intervention. En revanche, la dimension de management, ainsi que toutes les autres dimensions de l'activité que nous avons eues l'occasion d'examiner, devient progressivement prépondérante par rapport à la connaissance technique nécessaire à l'exécution des missions techniques.

Si vous avez une formation technique et que vous souhaitez progresser vers des fonctions d'encadrement dans le domaine des services, ne vous appuyez pas sur votre compétence technique pour évoluer, mais développez les autres volets de compétences utiles pour cette fonction.

À un certain niveau d'encadrement, lorsque l'effectif des services dépasse quelques dizaines de salariés, une formation dans le domaine commercial ou dans celui de la gestion constitue un atout pour progresser dans la carrière de directeur des services.

3.4 LA DIMENSION ADMINISTRATIVE DE LA FONCTION

Lorsque j'ai commencé mon activité en tant que directeur des services, la dimension administrative de mon travail était réduite à sa plus simple expression. L'ordinateur dans les années 1970 n'était encore qu'un objet mythique réservé à quelques grandes entreprises. L'essentiel du travail administratif se limitait à l'utilisation de carnets à souche pour les interventions, à l'émission de bordereaux de livraison et de factures.

Le suivi du parc des équipements chez les clients se limitait à un planning avec des fiches T. Le suivi des pièces détachées se faisait avec un classeur de fiches en papier. Depuis les choses ont bien changé et l'informatique s'est introduite à partir des années 1990 dans toutes les entreprises mêmes les plus petites.

Disposer d'un outil informatique performant est aujourd'hui une nécessité pour gérer toutes les activités de services. Cet outil n'est pas seulement un outil de gestion interne, il est également de plus en plus un outil qui permet l'échange d'informations entre toutes les parties prenantes de l'entreprise :

- Clients (Facture, suivi des interventions en temps réel, suivi du parc des équipements...);
- fournisseurs (commandes, paiements, documentation technique, garanties...);
- les organismes sociaux et les services de l'état (cotisations, taxes...)

Le bon usage de l'outil informatique peut se révéler utile pour développer des services nouveaux ou tout simplement apporter à l'entreprise un avantage concurrentiel.

Une bonne connaissance des possibilités de l'outil informatique est indispensable pour bien l'exploiter et faire, qu'au-delà d'un usage quotidien, il devienne un instrument de pilotage et la source des informations nécessaires à la construction d'un tableau de bord permettant d'orienter l'activité des services dans le sens d'un centre de profit maîtrisé.

Sa capacité à collecter de l'information au plus près du lieu où celle-ci prend naissance, c'est-à-dire auprès des personnes en relation avec les clients, permet d'alléger la charge de travail administrative du personnel. C'est l'un des enjeux d'un outil informatique performant que doit chercher à mettre en œuvre un directeur des services.

3.5 LA DIMENSION GESTION DE LA FONCTION

Dans de nombreuses petites structures, il n'est pas demandé explicitement au responsable de l'activité de services associés aux biens durables de se préoccuper de gestion (le terme de gestion doit être compris ici comme une préoccupation de rentabilité des activités). C'est même parfois un sujet duquel il est malvenu pour lui de se préoccuper dans la mesure où c'est le rôle du dirigeant de l'entreprise^{vi}.

S'occuper de gestion c'est en effet se préoccuper d'argent et le culte du secret n'est pas mort dans de nombreuses petites et moyennes entreprises. Si vous êtes dans cette situation, il est souhaitable d'aborder la question avec prudence. La meilleure manière de procéder est alors d'aborder la question sous l'angle de l'amélioration de la rentabilité.

Le domaine de la gestion est un sujet que de nombreux responsables des services, dans des petites structures, abordent avec réticence. Un manque de formation en matière de gestion, une absence de curiosité, mais surtout une charge de travail jugée trop importante, sont autant de raisons qui conduisent à éluder la question. Si vous avez l'ambition de progresser professionnellement vous ne pourrez toutefois pas faire l'impasse sur cette dimension de la fonction.

En se préoccupant de gestion, vos actions doivent conduire à l'amélioration de la marge brute de l'entreprise. La figure suivante (Cf. Fig. 12) illustre les trois leviers à la disposition du responsable des services pour agir dans ce domaine.

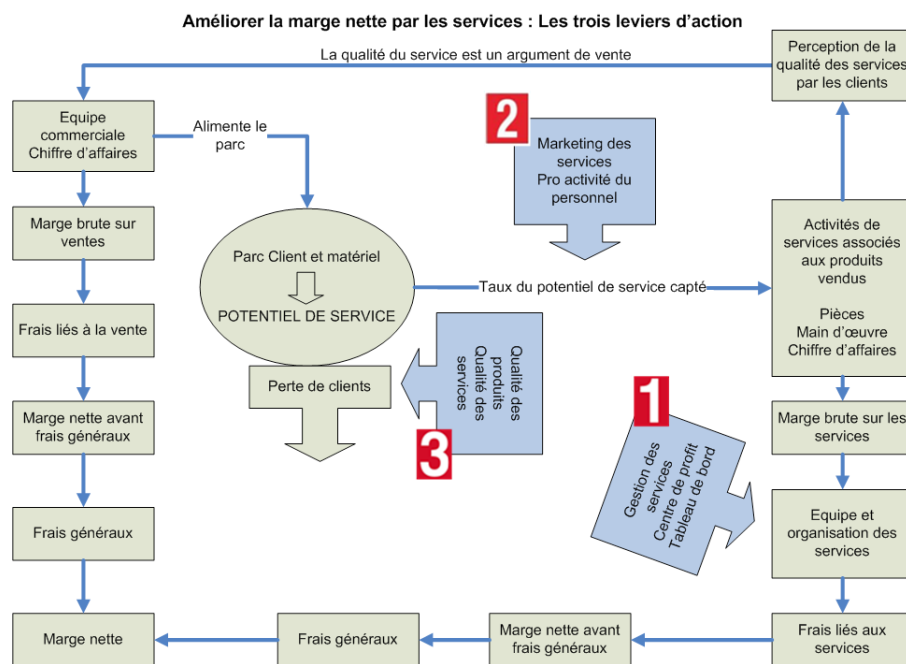


Figure 12. Les leviers d'action pour l'amélioration de la marge nette de l'entreprise.

Le premier levier consiste à transformer les activités de services en un centre de profit (si ce n'est pas déjà le cas). Cette démarche suppose que vous disposiez d'un accès aux informations de gestion et en conséquence que l'outil informatique de l'entreprise soit adapté à cet usage. Il est ensuite nécessaire de définir des indicateurs économiques spécifiques à vos activités qui constitueront le tableau de bord des activités de services. Une fois que ces instruments de pilotages seront mis en place, des objectifs pourront être fixés en concertation avec votre direction.

Le second levier consiste à accroître le chiffre d'affaires en développant :

- Une attitude proactive de la part des acteurs en contact avec les clients (pour vendre plus de services, de pièces détachées, de consommables) ;
- une démarche active de développement des services (vente de contrats de maintenance, de formation, voire de nouveaux services à créer).

Le troisième levier consiste, par la maîtrise de la qualité des services et par voie de conséquence de la satisfaction des clients, à fidéliser ceux-ci. Cette démarche consiste à mettre en œuvre une politique d'amélioration de la qualité et de mesure de la satisfaction des clients. Un niveau de satisfaction élevé facilite le travail des commerciaux de l'entreprise.

3.6 LA DIMENSION MANAGEMENT DE LA FONCTION

Avoir la charge d'une équipe suppose d'avoir des compétences qui ne sont pas nécessairement acquises lors d'une formation initiale souvent essentiellement technique. Dans la fonction de management, il y a la dimension de la gestion des personnels que vous encadrez. Même si les décisions de recrutement, de promotion ou de licenciement ne sont pas les plus fréquentes elles constituent des actes essentiels de management. Selon la taille de votre entreprise, vous pourrez vous appuyer sur un service du personnel afin de vous aider à définir les conditions juridiques de vos décisions, mais cela ne vous dispensera pas d'avoir dans ce domaine un minimum de connaissances.

Parmi les décisions critiques en matière de management il en est une qui doit particulièrement attirer votre attention c'est celle de la promotion du personnel technique. Promouvoir un technicien compétent à un poste où il aura des responsabilités d'encadrement (répartition du travail entre les membres de son équipe, suivi quotidien de l'activité, encouragement et sanctions si nécessaire) peut être déstabilisant pour celui qui est promu.

En cas de promotion d'un technicien à un poste d'encadrement le risque d'échec existe et doit être évalué et discuté, avec lui. Cette discussion doit avoir lieu au moment de la nomination du technicien. Il doit notamment être clairement établi que si le technicien ne parvient pas à assumer sa nouvelle fonction il puisse reprendre son travail antérieur sans que cela soit vécu comme un échec cuisant.

L'importance de la dimension « management » dépend de la taille de l'équipe et de l'étendue des missions. Dans une petite équipe, l'essentiel du management consistera dans un suivi quotidien des hommes qui la composent. Dès lors que la fonction de responsable nécessite de plus grandes responsabilités, les tâches de suivi au quotidien sont déléguées à d'autres responsables. Le directeur des services doit alors prendre de la hauteur par rapport aux tâches quotidiennes et s'intéresser à d'autres domaines par exemple :

- Le maintien de la compétence de ses équipes par l'organisation des formations techniques ;
- l'évaluation périodique de la compétence technique et relationnelle de son personnel ;
- le suivi mensuel des résultats économiques de son activité et la recherche d'amélioration de ses résultats ;
- la mesure et le suivi de la satisfaction des clients ;
- l'amélioration des méthodes de travail ;
- l'adaptation et l'amélioration des outils informatiques ;
- Les dimensions règlementaires des activités de son équipe...

Le management des équipes nécessite également pour le responsable de ne pas se couper totalement des activités de terrain. En effet, dans le domaine des services associés aux biens durables, de nombreuses opérations se font dans l'urgence. Les risques de mécontenter un client sont nombreux. C'est la raison pour laquelle il est important pour le responsable de suivre au quotidien le bon déroulement des activités de réparation et d'identifier rapidement les situations qui peuvent devenir critiques.

La planification de l'activité des techniciens

Vous intervenez chez les clients dans le cadre d'interventions non planifiables (réparations) et vos clients attendent de votre part une grande réactivité? Quel que soit le niveau d'organisation, il vous arrivera nécessairement de devoir faire des arbitrages lorsque le nombre de demandes excède vos disponibilités. Vous ferez face, en cas de surcharge, non seulement au mécontentement de certains de vos clients, mais également aux pressions venant de votre propre entreprise (commerciaux, direction).

Il n'existe pas de solution miracle à cette situation, mais vous pouvez anticiper les situations de tension :

- En procédant à une analyse de la situation (saisonnalité de l'activité, identification des événements susceptibles d'accroître temporairement le volume d'activité) ;
- en définissant une doctrine (quelles priorités pour l'affectation des missions, quelles informations fournir aux clients) ;
- en informant en interne les personnes susceptibles de subir, en cas de difficultés, la pression des clients (commerciaux, direction de l'entreprise) à l'approche de périodes critiques.

Ces comportements vous permettent de passer d'une situation où vous pouvez donner l'impression de ne pas maîtriser une situation à celle d'un responsable qui anticipe les difficultés et qui les gère au mieux de ses ressources disponibles. Voici quelques pistes de réflexion pour vous aider à vous forger une vision claire des risques.

Saisonnalité de l'activité

Votre activité connaît-elle des pics d'activités prévisibles? Si oui, identifiez les périodes concernées et cherchez à adapter vos effectifs (période de congés, de formations). Certains de ces pics peuvent-ils être limités par des propositions d'interventions préventives (opérations de maintenance)? Si oui, développez une offre spécifique et mettez en œuvre une politique commerciale proactive pour promouvoir ces services.

Gestion des périodes de tension

Informez les commerciaux et la direction de l'entreprise des mesures que vous avez prises pour faire face aux périodes de tensions. Si vous le pouvez, faites appel à du personnel supplémentaire (recrutement de salariés intérimaires, recours à des ressources internes), planifiez ces actions.

3.7 LA DIMENSION COMMERCIALE ET MARKETING DE LA FONCTION

Dans de nombreuses entreprises où les services mobilisent pourtant une part importante de l'effectif, la dimension commerciale au sein des activités de service est presque totalement absente de la sphère d'activité du responsable des services. Dans certains cas, la vente de services liés aux biens durables (contrats de maintenance, extension de garantie, assistance téléphonique, formation des utilisateurs...) est déléguée au service commercial. Mais, si celui-ci ne dispose pas des compétences spécifiques (ni d'un système d'intéressement adapté) pour la vente des services, il limite ses actions au strict minimum. Impliquer le personnel des services (personnel d'assistance, technique) à la vente des prestations de service peut constituer une solution pour développer la contribution des services à la marge de l'entreprise.

Prendre en compte la dimension commerciale de la fonction de directeur des services suppose de considérer deux démarches :

- La première consiste à concevoir et mettre en œuvre des actions spécifiques pour promouvoir les services. Ces actions doivent impliquer le personnel des services (technicien, personnel chargé de la vente des pièces, personnel de l'assistance téléphonique) qui doit être formé à ces missions ;
- la seconde consiste à rechercher une synergie entre les équipes techniques et commerciales de manière à utiliser l'équipe technique en relation constante avec les clients pour faciliter la remontée d'informations vers les commerciaux et faciliter ainsi la vente de nouveaux équipements.

Votre mission consiste également à envisager les solutions qui permettent d'améliorer l'offre de service. Cette démarche dépend naturellement de la nature de votre mission. Dans le cas d'une activité de réparation en atelier la figure suivante (Cf. Fig. 13) illustre quelques pistes de réflexion possibles pour développer de nouveaux services.

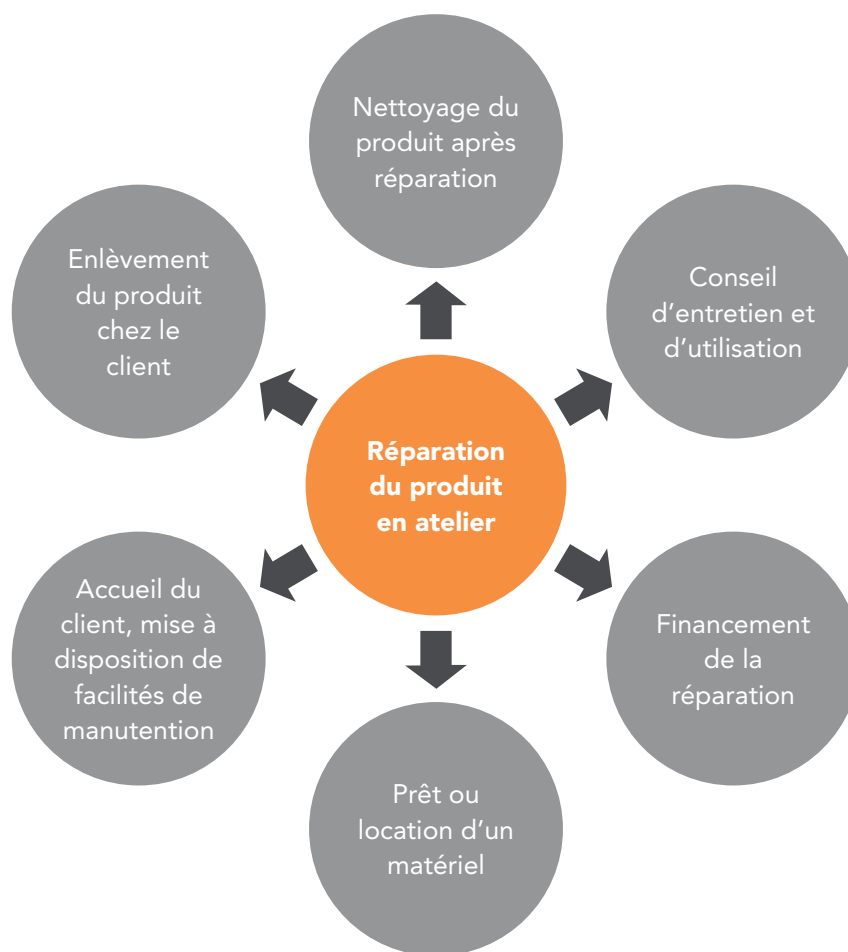


Figure 13. Développer l'offre des services.

Certaines de ces pistes peuvent conduire à une amélioration de la qualité perçue de vos prestations, d'autres peuvent donner lieu à une offre de service spécifique vous permettant de générer un nouveau volume de chiffre d'affaires.

Vous réalisez peut-être déjà certaines des prestations évoquées, mais les facturez-vous à vos clients ? Si ce n'est pas le cas comment sont valorisées les tâches effectuées par votre personnel ?

Développer la synergie vente et services

De nombreuses activités de services s'inscrivent dans le contexte d'une entreprise qui a pour activité principale la vente de biens durables. La figure suivante (Cf. Fig. 14) illustre la manière dont s'exprime la synergie entre les activités de vente et de services.



Figure 14. La synergie vente et services associés

- 1- Le commercial, par ses ventes, génère un chiffre d'affaires parfois important, mais avec une valeur ajoutée souvent relativement faible. Il crée surtout un parc d'équipements qui représente un potentiel d'activité pour l'entité de services.
- 2- Les services associés à la vente exploitent l'existence de ce parc (et éventuellement le parc des concurrents) pour développer la vente de services, de pièces, de consommables, de formations. Ces activités sont génératrices d'une valeur ajoutée souvent supérieure à la valeur ajoutée obtenue par la vente des biens durables^{vii}.
- 3- La qualité des services délivrés est essentielle pour limiter la perte de clients (satisfaction des clients) et rend plus facile le travail des commerciaux lorsqu'ils sont à la recherche de nouveaux clients (image de l'entreprise).

3.8 PARC CAPTIF OU SOUMIS À LA CONCURRENCE ?

Dans certains domaines des biens durables, le niveau technologique ou la nature des équipements permet de rendre captive l'activité des services qui leur sont associés. Si ce n'est pas le cas, il existe un risque de voir se développer une offre concurrente de services. La responsabilité du directeur des services est d'évaluer le potentiel de service généré par le parc existant et de s'assurer qu'il en capte l'essentiel.

Faites de vos techniciens des alliés du service commercial

En raison de leurs interventions auprès de vos clients, les techniciens sont les personnes de l'entreprise qui ont les relations les plus nombreuses avec eux une fois la vente faite. Leur image auprès des clients est souvent très bonne et ils ont presque toujours la confiance des clients. Ils sont de ce fait les mieux placés pour recueillir des informations auprès des clients et les faire parvenir aux commerciaux.

Faire de vos techniciens les ambassadeurs de l'entreprise et des alliés des commerciaux ne va pas de soi. Il arrive qu'il existe un certain antagonisme entre les deux populations.

N'avez-vous jamais entendu un technicien prononcer la phrase suivante : « le commercial n'a pas vendu au client le matériel qui lui était nécessaire », ceci est la raison principale des difficultés que rencontre actuellement le client !

N'avez-vous jamais entendu un commercial prononcer la phrase suivante : « si le technicien s'était bien occupé du matériel du client, j'aurais sûrement réussi à lui vendre un nouvel équipement. »

Observez la nature des relations entre vos techniciens et les commerciaux. Si celles-ci sont cordiales et que des occasions d'échanger existent, alors le technicien peut devenir un véritable allié pour les commerciaux. En faisant remonter des informations, les techniciens permettront d'anticiper des problèmes et de faciliter de nouvelles ventes. Si ce n'est pas le cas, formez vos techniciens à la dimension relationnelle et commerciale et impliquez des commerciaux à l'occasion de ces journées de formations.

N'hésitez pas à former vos techniciens en relation avec les clients à la dimension relationnelle et commerciale de leurs activités. Favorisez les échanges entre les membres de l'équipe commerciale et technique.

Améliorer la communication entre les commerciaux et les techniciens devrait être une de vos préoccupations. Pour que cette communication et notamment l'échange d'informations soient une réussite, certaines conditions doivent être remplies :

- Que tous les acteurs se respectent et qu'il existe un bon climat relationnel ;
- que la communication soit organisée et que les techniciens soient informés des actions commerciales en cours afin de pouvoir les relayer ;
- qu'il y ait un retour d'information sur les informations transmises par les techniciens aux commerciaux ;
- qu'il existe des signes de reconnaissance pour l'information transmise par les techniciens.

Le rôle du service commercial est d'assurer la constitution du parc des équipements et son renouvellement. Le rôle des acteurs des services aux clients est de maintenir un haut niveau de satisfaction client pour faciliter le travail du service commercial. Il consiste également à exploiter au mieux le potentiel d'activité du parc des équipements.

Dans certaines entreprises, la marge nette dégagée par l'accumulation des revenus des services est supérieure à la marge nette dégagée par la vente du bien durable. Ceci est d'autant plus vrai que le produit est complexe, que sa durée de vie est importante et qu'il est consommateur de pièces détachées et de produits consommables spécifiques.

Innover par les services

Bien faire son travail en matière de service ne suffit plus pour assurer la viabilité et le succès de l'entreprise à long terme. Le directeur des services a pour mission de regarder au-delà de son futur immédiat en imaginant les services qu'elle pourra proposer à ses clients dans les mois ou années à venir. Pour y parvenir, il doit devenir un acteur de la définition de nouveaux services. Ces nouveaux services doivent si possible être des services innovants.



**Imagine
your future
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

HARVARD
ManageMentor®

Atos

Quelles sont les caractéristiques d'un service innovant ?

- C'est un service qui n'existe pas, il permet de réaliser un nouveau chiffre d'affaires avec les clients ;
- il présente pour le client un réel avantage compétitif (il apporte une réponse à un problème de votre client) ;
- il n'est pas nécessairement directement lié à l'utilisation ou à l'adaptation d'un service existant ;
- il nécessite un professionnalisme et un savoir-faire nouveau de la part de l'entreprise (il peut se concevoir en collaboration avec un partenaire extérieur à l'entreprise) ;
- il est utilisé pour construire un nouveau type de relation avec les clients ;
- il permet à l'entreprise de se positionner sur un nouveau marché.

Concevoir des services innovants

Les entreprises conçoivent des services innovants en utilisant les trois approches suivantes :

- En partant de leurs activités actuelles et en imaginant la manière de les enrichir ;
- en imaginant une activité ou une pratique nouvelle qui s'appuie sur leurs savoir-faire ;
- en s'associant avec un partenaire extérieur pour proposer des services pour lesquelles elles ne peuvent seules développer une offre.

Les deux premières démarches sont les plus habituelles.

En partant d'une activité actuelle

Ce type d'innovation permet à l'entreprise de valoriser son savoir-faire actuel. Le SAV décline, par exemple, son activité en plusieurs activités avec des délais d'intervention et des tarifs différents. C'est en partant du constat que tous les clients n'ont pas les mêmes exigences en matière de service qu'il est possible d'imaginer ces activités. Ces exigences peuvent porter par exemple sur le délai d'intervention et la plage de disponibilité des activités proposées par l'entreprise.

Cette approche nécessite :

- De définir précisément le contenu de vos services actuels ;
- d'organiser la collecte des informations en provenance des clients sur leurs attentes et insatisfactions ;
- d'organiser une veille technologique afin d'identifier le plus tôt possible les opportunités.

Quels sont vos services actuels et qui sont vos clients ?

Avoir ce type de réflexion peut sembler le plus souvent inutile aux entreprises de service tellement elle paraît triviale. Ne pas avoir cette réflexion est pourtant bien souvent la cause première de non-rentabilité des entreprises. Ne pas connaître son métier, ne pas identifier précisément ce que l'on fait, ne pas identifier qui paie ses prestations c'est méconnaître son modèle économique. Avec, par voie de conséquence, ne pas être en mesure d'agir sur sa non-rentabilité. Cette réflexion est également nécessaire afin de déterminer à partir de quelles ressources existantes il est possible de développer de nouvelles activités.

C'est également le plus souvent à partir de son activité actuelle et en analysant ses faiblesses et les attentes de ses clients, qu'il devient possible d'imaginer de nouveaux services.

La question consiste à se demander quel est le métier pratiqué par mon entreprise. La pratique montre que la réponse est parfois plus complexe qu'on ne le pense... mais riche d'enseignement.

Collecte d'informations

Bien souvent, nous ne savons pas écouter les clients. Et pourtant, que ce soit à l'occasion d'une réclamation ou d'une discussion, le client laisse non seulement transparaître un éventuel mécontentement, mais nous donne également des pistes pour concevoir de nouveaux services ou améliorer les services existants.

Chaque fois que vous découvrez un problème auquel sont confrontés vos clients et que vous êtes capables de le résoudre, alors vous pouvez gagner de l'argent. Chaque fois que la mise en oeuvre de vos prestations pose un problème à vos clients alors, vous prenez le risque de les perdre.

Les enquêtes périodiques permettant la mesure de la satisfaction du client ne sont pas suffisantes pour prendre la mesure des besoins du client. Il est parfois nécessaire de réaliser des enquêtes qualitatives approfondies. Il est également nécessaire que le responsable des services ait l'occasion d'écouter directement les réclamations des clients et qu'il ne se coupe pas totalement des clients.

Implication du responsable

Noter toutes les suggestions des clients devrait être un réflexe de toutes les personnes en contact avec les clients. Prendre régulièrement un client au téléphone devrait être habituel pour tout responsable de service client qui veut garder une vision réaliste des attentes de clients.

Aux États-Unis, les responsables clients des grandes entreprises s'astreignent à prendre chaque semaine quelques appels de clients mécontents afin de ne pas perdre le sens des réalités. En France, le responsable client est le plus souvent inaccessible et passe plus de temps en réunion qu'au contact des clients. Il considère parfois qu'il serait pour lui déchoir s'il prenait un client au téléphone. Et vous, comment vous comportez-vous par rapport aux appels des clients mécontents ?

En utilisant la veille technologique

Cette veille concerne les initiatives de vos concurrents, mais aussi l'apparition de technologies nouvelles qui pourront avoir une incidence sur vos services ou sur la manière dont ils sont rendus, voire vous permettre de développer, avant vos concurrents, un savoir-faire.

Cette attitude de veille peut se limiter à quelques comportements simples comme :

- La lecture de revues techniques et scientifiques ;
- la lecture des revues professionnelles lorsqu'elles existent dans votre secteur d'activité ;
- les visites effectuées sur les salons ;
- la navigation sur Internet ;
- les rencontres avec d'autres responsables de service client, du même secteur d'activité, mais également d'autres secteurs d'activité.

En pensant technologie et pas produit

De nombreuses entreprises de services ont développé un savoir-faire qui concerne un type de produit particulier, mais ne pensent pas aux possibilités d'étendre leurs activités en raisonnant non pas « produit », mais technologie. En voici un exemple.

Un atelier de réparation de téléviseurs qui souhaite étendre son activité peut, fort de son expérience en électronique et de son équipement, envisager de réparer du matériel électronique pour l'industrie.

Un transporteur de matériel électronique, qui s'occupait de la collecte et du transport entre le réseau de distributeurs et les réparateurs spécialisés des produits en panne, a eu l'idée d'organiser en ses locaux l'activité de réparation. En réduisant le coût du transport et en créant des unités de réparation de taille importante, il a su créer une activité rentable tout en faisant économiser de l'argent à son client.

Intéressez-vous en priorité aux secteurs où le service aux clients est le moins bien organisé et où les capacités financières des clients sont les plus importantes. Ce sont généralement les secteurs d'activités où la panne d'un équipement a les conséquences les plus graves au plan financier qui acceptent le paiement des prestations les plus élevées.

En exploitant des faiblesses des leaders

Il n'était pas rare dans les années 1970 de devoir prendre un rendez-vous 15 jours à l'avance avec son concessionnaire automobile pour une simple vidange ou pour changer des plaquettes de frein. À écouter ces concessionnaires, il n'était pas possible de faire autrement. Les clients sont insatisfaits des services du leader du marché? Développez une stratégie de niche comme l'ont fait dans le domaine automobile des sociétés comme «Midas», «Speedy» ou «Carglass».

En imaginant une activité nouvelle

En s'appuyant sur son savoir-faire et sa culture d'entreprise, ce type d'innovation est plus facile à mettre en œuvre. Le SAV qui a une activité dans le domaine de l'électronique grand public se diversifie dans l'électronique utilisée dans le domaine des équipements utilisés par les entreprises ou les administrations (parfois un marché de niche, mais lucratif).

Adopter une approche « marketing » qui consiste à définir une offre de service, réaliser une étude de marché, permettront de valider l'idée.

Cette étude sera l'occasion de s'assurer que l'offre envisagée correspond à une attente solvable des clients.

Les pièges habituels de la démarche d'innovation

Innover ne va pas sans prendre des risques, voici les principaux qu'il faut savoir éviter.

Choc des cultures

Les personnes responsables de l'innovation ont le plus souvent une culture d'entreprise différente de celle du reste de la société. Ce type d'activité, en raison de son image innovante, attire souvent de jeunes salariés aux idées parfois brillantes, mais souvent immatures.

Ceci peut se traduire par des conflits entre les personnes ou les services. Cela suppose à la tête du service marketing une personne d'expérience capable de faire la part des choses, et surtout de proposer à l'ensemble de l'entreprise une méthodologie de validation des idées nouvelles acceptée par tous.

Incompatibilité des méthodes de travail

Une incompatibilité entre les méthodes de travail actuelles et celles rendues nécessaires par les services innovants est un autre piège. Si l'entreprise décide de se diversifier dans le monde médical, mais n'a aucun personnel formé à ces produits^{viii}, il y a incompatibilité et il sera nécessaire de recruter et de former du personnel compétent et expérimenté.

Absence de synergie entre les activités

L'activité nouvelle doit permettre à l'entreprise de valoriser un savoir-faire existant. Le succès de l'activité nouvelle repose sur la capacité de l'entreprise à assimiler le nouveau savoir-faire sans remettre totalement en question sa culture d'entreprise. Le SAV qui souhaiterait développer une activité de gestion du stock des produits avant livraison, alors qu'il ne gère pas actuellement cette activité, s'exposerait certainement à des difficultés. Il est également important de s'assurer que les périodes de pointe de l'activité ne sont pas les mêmes que celles de l'activité principale.

La phase expérimentale

L'introduction d'une activité nouvelle doit faire, si possible, l'objet d'une expérimentation limitée dans le temps. Après une période de deux ans maximum la société doit décider du devenir d'un nouveau service. Les actions suivantes sont possibles :

- **Intégration dans une pratique existante** : C'est la meilleure solution lorsque la valeur de l'innovation se situe à un niveau d'intérêt comparable à l'activité traditionnelle.
- **La création d'une entité économique indépendante** : C'est la meilleure formule lorsque l'innovation présente un caractère d'indépendance par rapport aux autres activités de l'entreprise.

Abandon de l'innovation

C'est la meilleure solution si celle-ci n'est plus en adéquation avec les attentes du marché.

En s'associant avec un partenaire extérieur

Cette démarche est surtout valable si le partenaire extérieur apporte un savoir-faire important, qu'il ne serait pas économiquement intéressant de développer en interne. L'entreprise s'associe avec un assureur pour proposer un contrat de remplacement immédiat en cas de bris de machine.

N'essayez pas de faire ce que vous ne savez pas faire, mais associez-vous avec d'autres entreprises compétentes pour concevoir une offre de service qui vous démarquera de vos concurrents. L'extension de garantie en est un exemple. Définir un type de contrat et surtout des tarifs pour une extension de garantie suppose la maîtrise de techniques que vous ne connaissez probablement pas. S'associer avec une société spécialisée dans « l'assurance garantie » peut vous permettre de proposer un service payant supplémentaire à vos clients sans prendre trop de risques financiers.

L'assurance transport est un autre secteur qui permet de développer un service complémentaire. Les marchandises voyagent aux risques et périls du destinataire. Évitez les problèmes en proposant à vos clients une assurance pour le transport des produits réparés.

Le risque d'interruption de service d'un produit est inacceptable pour vos clients ? Proposez de fédérer des ressources partagées (pièces détachées stratégiques) permettant la mise à disposition immédiate d'un équipement de secours.

Un exemple de collaboration pour créer un service nouveau : Arval, un loueur de véhicules, pour sa nouvelle offre de location longue durée en partenariat avec Engie, lance une nouvelle offre de mobilité verte. Cette offre vise à simplifier l'accès aux véhicules électriques pour les entreprises, les collectivités et les particuliers.

Le concept de cette offre est de proposer aux clients optant pour un véhicule électrique un loyer mensuel englobant toutes les prestations. À savoir la location du véhicule par Arval et l'installation ainsi que la maintenance d'un point de charge par Engie, soit sur le site de l'entreprise, soit au domicile du conducteur. Une option « énergie verte » complète le dispositif.

Conclusion

La recherche d'activités innovantes suppose que l'entreprise ait défini clairement ses objectifs pour chaque innovation et qu'elle juge son résultat avec la même rigueur que pour les autres activités de l'entreprise. Aussi brillante soit-elle, une innovation n'est intéressante que si elle est rentable.

La recherche d'activités innovantes peut être l'occasion de conserver des personnes talentueuses, mais dont la routine du travail risque de leur faire quitter l'entreprise. Elle peut également être l'occasion d'élargir la base des clients et donner à l'entreprise une image plus dynamique. Il ne s'agit pas de tirer des plans sur la comète, mais seulement de pratiquer une écoute attentive des clients, d'observer ce que font les concurrents ou les entreprises d'autres secteurs d'activités, de penser différemment son métier.

3.9 LA DIMENSION QUALITÉ ET SATISFACTION

Conserver ses clients dans la durée suppose de ne pas les mécontenter. Comment savoir si vos clients sont satisfaits ou pas de vos services? La seule solution que l'on ait trouvée à ce jour consiste à le leur demander!

Bien sûr, il nous arrive tous d'être agacés par l'insistance de certains de nos fournisseurs qui, lors de chaque achat dans leurs magasins ou sur leurs sites, s'empressent de nous envoyer un questionnaire de satisfaction... Mais s'ils ne le font pas comment peuvent-ils savoir s'ils ont bien répondu à nos attentes?

Nous aurons l'occasion d'aborder dans ce chapitre quelques conseils relatifs à la mise en place d'enquêtes de satisfaction. Mais avant cela, examinons quelles sont les responsabilités du directeur des services dans le domaine de la maîtrise de la qualité et par voie de conséquence dans la mesure de la satisfaction des clients.

Un premier principe qu'il ne faut pas perdre de vue est qu'une politique de qualité réussie ne peut faire l'impasse sur la mesure de la satisfaction perçue par les clients. Nous allons examiner ce qu'est la démarche qualité dans le domaine des services associés aux biens durables. Nous aborderons ensuite la façon de mettre en œuvre une telle politique de mesure de la satisfaction afin qu'elle soit un outil utile sans être perçu par les clients comme une agression. Mais avant cela il n'est pas inutile de rappeler un principe de bon sens.

Un client qui réclame vous fait un cadeau

Cette idée popularisée par l'ouvrage «A complaint is a Gift» publié en 1996 a eu beaucoup de difficulté à devenir populaire. Il n'est pas rare, encore aujourd'hui, de rencontrer des situations où la réclamation du client est perçue comme une chose dérangeante qu'il faut, au mieux, minimiser et dont il faut au maximum éviter quelle ne soit portée à la connaissance du chef. Celui-ci risque de manifester sa mauvaise humeur envers celui qui sera jugé responsable de la situation.

La figure suivante (Cf. Fig. 15) illustre le processus auquel l'entreprise s'expose en ne prenant pas en compte de manière satisfaisante les réclamations des clients.

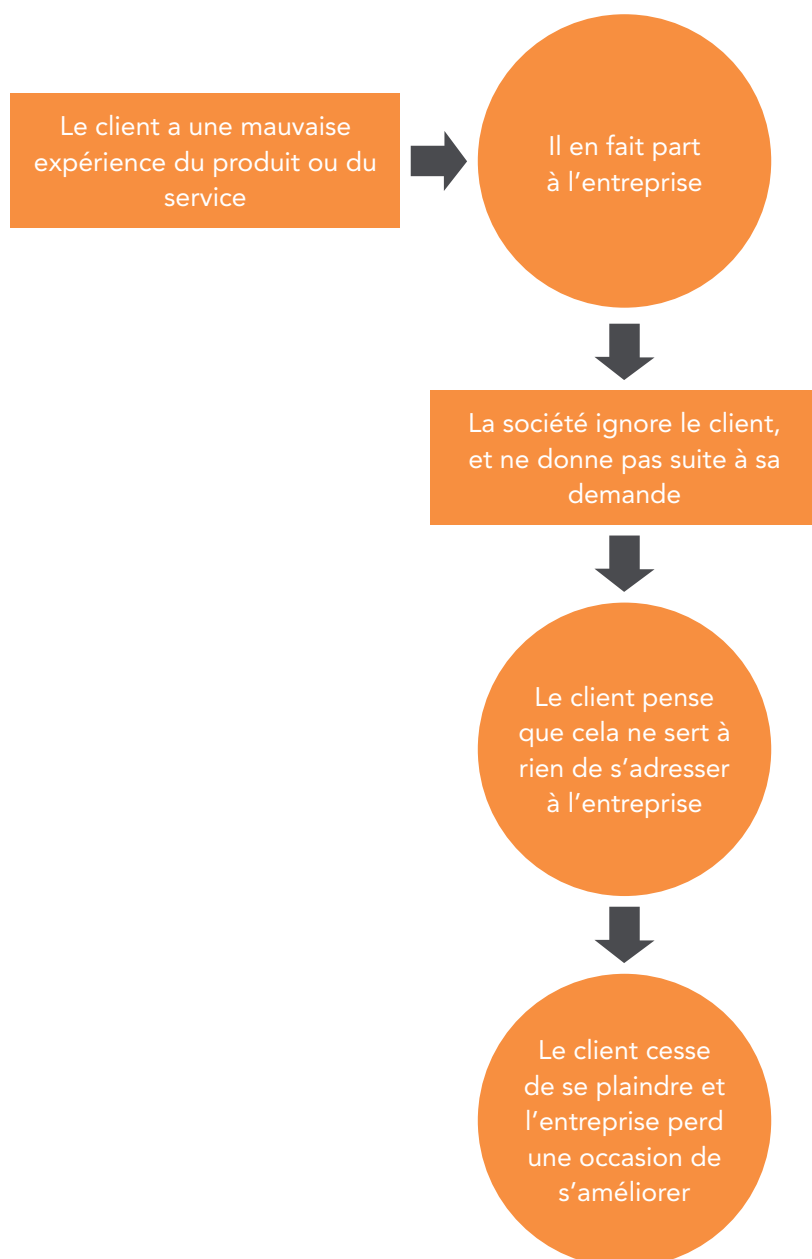


Figure 15. Conséquence du non-traitement d'une réclamation.

Les deux leçons qu'il vous faut tirer de cette situation sont les suivantes :

- Une réclamation d'un client ne doit pas être l'occasion de faire des reproches à un collaborateur ;
- une réclamation est une chance à saisir pour améliorer le fonctionnement de votre entreprise.

Si le client ne dit rien, c'est qu'il est content! Vous avez peut-être déjà entendu prononcer cette phrase définitive. Malheureusement, cette affirmation n'est pas vraie. Les études réalisées dans le domaine de la satisfaction des clients ont montré que pour un client qui exprime son mécontentement il y en a 10 ou 20 qui sont insatisfaits, mais ne disent rien. Vous en doutez? Réfléchissez, n'avez-vous jamais été à titre personnel ou professionnel confronté à une prestation de service insatisfaisante? Avez-vous à chaque fois exprimé votre insatisfaction ou vous êtes vous simplement dit « je ne ferai plus appel à ce prestataire »?

Si ce n'est pas déjà le cas, apprenez à considérer les réclamations des clients comme autant d'occasions d'améliorer vos services.

La démarche qualité dans le domaine des services

Les raisons qui peuvent conduire un client à exprimer son mécontentement sont nombreuses et ont des origines très diverses comme l'illustre la figure suivante (Cf. Fig. 16)

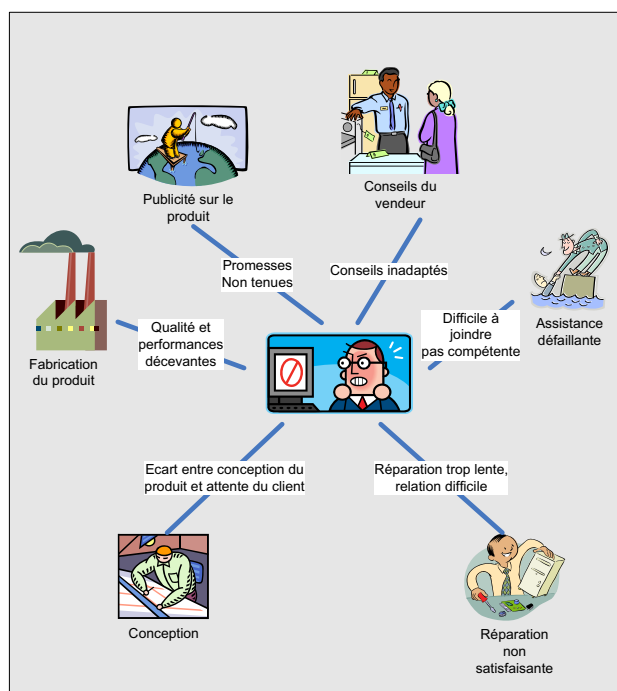


Figure 16. Les sources potentielles de mécontentement sont nombreuses.

La raison profonde du mécontentement du client ne provient pas toujours d'une mauvaise qualité d'un service que vous avez rendu, mais vous êtes la personne à qui le client fera part de son insatisfaction. La recherche de la qualité totale est une démarche constante de la part de toutes les entreprises. Et pourtant, nous l'avons tous constaté à nos dépens, la qualité totale reste un but difficile à atteindre. Comme toutes les grandes idées qui organisent le monde de l'entreprise, c'est un objectif utile qui ne doit pas faire perdre le sens des réalités.

En plaçant le client au centre de ses préoccupations, la version 2000 des normes ISO^{ix} a clairement posé la problématique de la qualité. Son objectif principal est «la satisfaction du client». La démarche ISO peut concerner toutes les entreprises, mais elle n'est pas le seul référentiel de qualité auquel les entreprises peuvent se rallier. Parmi les alternatives à la démarche ISO, on peut citer NF Service.

La marque «NF service» est une marque nationale de normalisation. Son objectif est d'attester de la conformité d'un service aux normes le concernant. Elle s'appuie en partie sur les normes nationales européennes ou internationales existantes. La marque «NF service» est la propriété exclusive de l'AFNOR^x. Cet organisme peut déléguer à d'autres organismes les opérations nécessaires à la certification des sociétés qui le souhaitent.

Ce sont les professionnels qui, sous l'égide de l'AFNOR et dans le respect des règles générales de la marque «NF service», élaborent les référentiels propres à leur secteur d'activité.

La marque NF Service concerne notamment les secteurs suivants :

- les services de déménagement de particuliers et garde-meubles;
- les offices de tourisme et syndicats d'initiative;
- le service de dépannage/remorquage des véhicules légers;
- la formation professionnelle continue;
- le transport de voyageurs;
- les pépinières d'entreprises;
- les centres de gestion agréés et habilités;
- les entreprises de prévention et de sécurité;
- **les services après-vente.**

S'engager dans une démarche de certification suppose un effort de la part de l'entreprise et ce sont surtout les grandes et moyennes entreprises qui ont entrepris cette démarche. Il existe des exemples de petites structures (voire une seule personne) qui ont entrepris avec succès une telle démarche.

Les retombées de la certification

Outre les incidences commerciales immédiates (amélioration de la notoriété), être certifié amène un certain nombre de plus-values dans l'entreprise :

- **Économie de personnel** : La certification permet de faire une économie de personnel immobilisé durant les audits des donneurs d'ordres. Pour certaines entreprises, la seule économie de ces audits permet d'amortir le coût de la certification. Par définition, ces audits ne concernent que les entreprises qui travaillent en sous-traitance pour des entreprises qui sont elles-mêmes certifiées ISO.
- **Préserver et accroître le savoir-faire de l'entreprise** : ce résultat est obtenu par la formalisation et l'enregistrement des procédures dont la connaissance est parfois détenue par un petit nombre de personnes. La perte du savoir-faire et sa reconstitution à l'occasion du départ de salariés constituent une source importante de charge pour l'entreprise. Ce phénomène est d'autant plus préjudiciable que l'entreprise est de petite taille.
- **Introduire un nouveau mode de management** : à l'occasion d'une démarche d'amélioration de la qualité, l'organisation est redéfinie, formalisée, et les obligations de remise en cause permanente de la certification apportent un stimulus à l'entreprise. Ce qui lui évite de se reposer sur ses lauriers.
- **Rassurer le client sur la fourniture d'un service présentant un minimum de qualité** : la certification permet d'assurer aux clients un minimum commun de qualité acceptable.
- **Permettre l'instauration d'une culture d'entreprise** : ceci est d'autant plus important que le nombre de personnes qui travaillent dans l'entreprise est élevé. C'est également important lors de l'intégration d'un nouveau salarié pour faciliter son adaptation à l'entreprise. En cas de regroupement d'entreprises, la démarche permet également de réduire l'impact des différences culturelles.
- **Faciliter la comparaison avec les concurrents** : l'adoption d'une certification aide les acheteurs à comparer les fournisseurs. La certification permet d'accéder à des marchés sinon fermés.

Une erreur qui aboutit inévitablement à un échec est de considérer que la démarche qualité va à elle seule régler tous les problèmes d'organisation et d'autorités qui peuvent exister. Au contraire, une démarche qualité ne peut qu'exacerber les situations de tensions qui existent.

L'appréciation de la qualité du service

Lorsque nous avons acquis un bien durable, nous avons généralement pu nous rendre compte au préalable de son aspect. Sauf erreur de livraison ou avarie, le produit qui nous est parvenu est conforme à l'idée que nous nous en faisons. Il y a une forte probabilité pour que le produit que nous avons reçu fonctionne. Recevoir un nouveau produit est toujours un moment où la satisfaction domine.

L'appréciation de la qualité d'un service est très variable d'un individu à l'autre et varie selon l'humeur de l'individu. Nous avons tous vécu des déplacements en avion ou en train. Certains ont été agréables et d'autres au contraire ont été désagréables, même s'il s'agissait du même moyen de transport sur la même destination. Simplement, les conditions de transport étaient différentes ou notre état d'esprit était différent.

S'il est relativement facile de définir le service que vous proposez, il faut également savoir définir de la manière la plus précise possible les conditions de son exécution. Ce sont souvent les conditions de réalisation du service qui sont à l'origine de l'insatisfaction du client.

Il est important de vous intéresser au contexte de réalisation de la prestation en examinant les points suivants :

Accessibilité au prestataire :

- Lieu et facilité pour le trouver ;
- horaires d'ouvertures adaptés aux besoins des clients ;
- facilité de stationnement ;
- durée et conditions matérielles d'attente.

Relation avec le prestataire :

- Facilité à le joindre au téléphone ;
- qualité de l'accueil téléphone et physique ;
- disponibilité ;
- attention portée à la demande du client ;
- compétence perçue du personnel en contact avec le client ;
- qualité de l'écoute (attitude du personnel).

Informations fournies aux clients :

- Précisions des informations fournies;
- clarté et compréhension par le client;
- rapidité de la réponse fournie.

Conseils :

- Pertinence du conseil;
- valeur ajoutée perçue par le client du conseil.

Environnement :

- Équipement des locaux;
- espace réservé aux clients;
- confort des clients;
- ambiance.

Constance du service :

- reproductibilité;
- sécurité.

Coût :

- Perception du rapport qualité/prix;
- coût de possession du bien durable objet du service;
- avantage perçu de la prestation par rapport à une solution interne.

Se préoccuper de la qualité des services vous conduira tout naturellement à vous interroger sur la manière dont vos clients perçoivent celle-ci. Nous allons dans le chapitre suivant nous interroger sur la mise en œuvre d'outils de mesure de la satisfaction des clients.

La mesure de la satisfaction des clients

Un client satisfait n'est pas forcément un client fidèle, mais un client mécontent est assurément un client qui finira par se passer de vos services. Si toutes les grandes entreprises ont depuis longtemps mis en place des moyens de mesurer la satisfaction de leurs clients, ce n'est pas, loin de là, le cas dans toutes les entreprises. Les freins les plus importants que vous pouvez rencontrer reposent sur les idées reçues suivantes :

- « On sait ce que pensent nos clients, on n'a pas besoin de le leur demander »
- « On ne va pas embêter nos clients avec des questionnaires de satisfaction »
- « Ça coûte trop cher et on ne sait pas comment faire »

À la première objection, vous pouvez répondre que les clients mécontents ne se manifestent que très rarement, le plus souvent ils se contentent de ne plus faire appel à vos services.

À la seconde objection, vous pouvez répondre que la méthode d'interrogation que vous envisagez de mettre en œuvre ne les embêtera pas puisqu'ils n'auront à se manifester que s'ils ont rencontré un problème.

À la troisième objection, vous pourrez répondre que le coût de votre solution sera quasiment nul puisque vous utiliserez un questionnaire que le client pourra remplir par Internet.

Dans une enquête réalisée en 2014 par la société de conseil Cepheus et portant sur près de 250 entreprises ayant une activité de services il apparaît (Cf. Fig. 17) que seuls un peu plus de 10 % des entreprises réalisent de manière régulière des enquêtes de satisfaction.

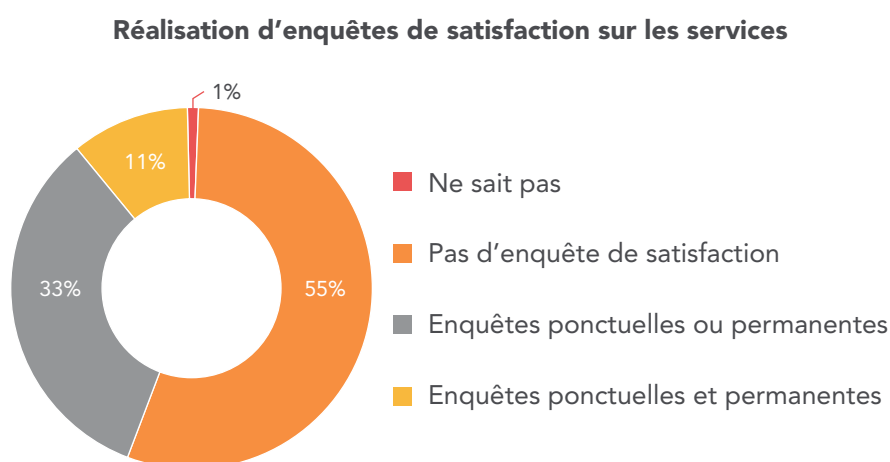


Figure 17. Enquête de satisfaction sur la qualité des services.

Source : Les enjeux du service après-vente en France Cepheus Édition de janvier 2014

Il existe aujourd'hui des outils simples et gratuits qui vous permettront de mettre en place un outil de mesure de la satisfaction des clients. C'est le cas par exemple de Google Forms dont l'utilisation est gratuite et très simple à mettre en œuvre même si vous n'êtes pas un spécialiste de l'informatique.

Si vous envisagez la mise en place d'un indicateur de satisfaction pour vos activités de services, voici quelques conseils que vous pourriez suivre.

- 1) Ce qui est important dans la mise en place d'une enquête de satisfaction c'est de permettre au client, s'il a rencontré un problème, de vous le signaler. En effet, contrairement à ce que vous pouvez imaginer la grande majorité des clients mécontents ne prennent pas la peine de se plaindre.
- 2) Après chaque prestation de service, donnez l'occasion à vos clients de vous faire part, s'ils le souhaitent, de leur opinion.
- 3) Votre questionnaire, s'il fait suite à une prestation de service, doit être très court et la réponse du client ne doit nécessiter de sa part aucun effort.

Ne perdez pas de vue que la valeur de votre entreprise dépend aussi du niveau de satisfaction de vos clients. Les cabinets de conseils en bourse étudient de près le taux de satisfaction des clients. Ils en tiennent compte au même titre que les actifs et les investissements en R et D pour évaluer la santé d'une entreprise et surtout ses perspectives de développement.

La relation entre satisfaction et fidélité

La relation n'est pas linéaire, un client satisfait de vos services peut vous quitter pour de nombreuses raisons. Un autre prestataire lui propose une solution qui lui semble plus intéressante ou moins chère ou simplement fait sa proposition à votre client au moment opportun.

À titre d'exemple, 80 % des clients se disent satisfaits de leurs voitures, mais seuls 40 % achètent la même marque lors du changement d'un véhicule. (Source Andersen Consulting)

La fidélité dépend du degré de satisfaction. Une enquête réalisée aux États-Unis par l'institut TARP² a montré que :

- 17 % des clients mécontents restent tout de même fidèles.
- 47 % des clients assez satisfaits restent fidèles.
- 73 % des clients très satisfaits restent fidèles.

Ces chiffres devraient inciter les entreprises à ne pas se contenter, lors de leurs enquêtes de satisfaction, des 80 % des clients satisfaits ou très satisfaits, mais ne voir dans ces chiffres que les 20 % de très satisfaits.

Le client très satisfait est un client qui :

- Achète plus souvent que la moyenne ;
- achète pour des montants plus élevés que la moyenne ;
- est un prescripteur pour vos services.

Ne perdez jamais de vue le fait qu'un client qui utilise vos services n'est peut-être pas un client très satisfait de vos services et n'attend qu'une occasion pour vous quitter.

Parmi les domaines dont vous n'êtes probablement pas familier, il en est un que nous allons maintenant aborder et qui concerne l'environnement juridique dans lequel vous évoluez.

3.10 LA DIMENSION JURIDIQUE DE LA FONCTION

Nul n'est censé ignorer la loi... mais la loi est souvent complexe et l'entreprise fait appel lorsque la situation l'exige aux services de professionnels (juriste, spécialiste du droit du travail...). Cela ne vous dispense pas d'avoir une connaissance minimale de certains aspects de la loi qui ont un impact quasi quotidien sur votre activité. C'est le cas par exemple des dispositions relatives à la garantie et de la responsabilité civile des personnes qui interviennent sous votre direction. Nous allons brièvement examiner certaines de ces connaissances juridiques qui peuvent vous être utiles.

L'obligation légale d'organiser les activités de services

L'obligation légale d'organiser les activités de services après la vente résulte des dispositions du Code civil relatif à la garantie. En effet, les engagements de l'entreprise telle qu'ils s'expriment à travers ses conditions générales de vente (qui font référence à la garantie) sont assimilés à une convention.

L'article 1135 du Code civil précise « Les conventions obligent non seulement à ce qui y est exprimé, mais encore à toutes les suites que l'équité, la loi ou l'usage donnent à l'obligation d'après sa nature. »

Dès lors que l'entreprise accorde une garantie, elle se doit de se doter des moyens permettant de faire face à ses obligations. La loi ne dit rien de la nature des moyens à mettre en œuvre et ces moyens peuvent être internes à l'entreprise ou sous-traités.

La garantie des biens durables

La garantie est régie par de nombreux textes juridiques (Code civil, Code de la consommation), mais elle dépend également de la volonté de l'entreprise. Cette volonté s'exprime à travers les conditions générales de vente. Le directeur des services n'est pas toujours impliqué dans la définition de la politique de garantie, mais il est aux premières loges pour sa mise en œuvre. Si on observe la répartition du taux de panne du matériel au cours de la période pendant laquelle le recours à la garantie est possible (Cf. Fig. 18), on constate que les deux périodes critiques sont :

- les premiers mois après la mise en service ;
- la période pendant laquelle le produit connaît un phénomène de vieillissement.

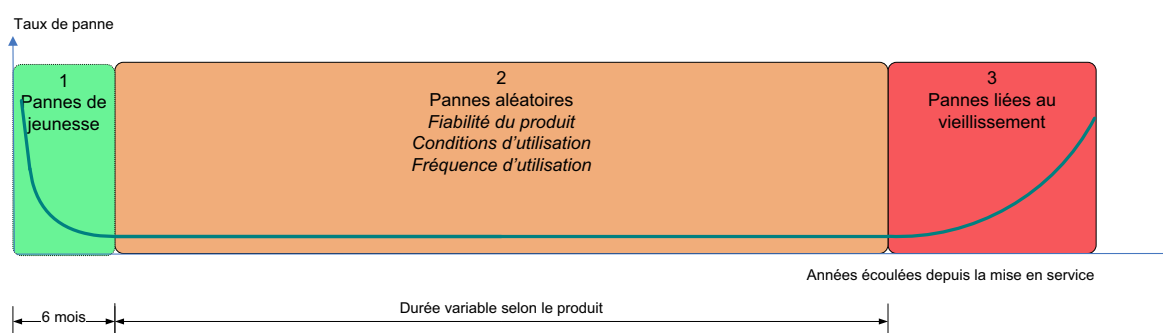


Figure 18. Les périodes critiques de la vie du produit

La garantie légale de conformité^{xii} et la garantie commerciale accordée par l'entreprise dans le cadre de ses conditions générales de vente couvrent généralement la première ou les 2 premières années de la vie d'un produit. La garantie légale des vices cachés (définie par le Code civil) ne connaît aucune limitation dans la durée. Si elle peut sembler très protectrice, la mise en œuvre de la garantie légale n'est pas des plus simples dès lors que le produit n'est plus couvert par une garantie contractuelle.

La garantie est mise en œuvre par les personnes en relation avec les clients, soit à l'occasion d'interventions sur des équipements, soit lors de demandes effectuées auprès du personnel chargé de l'assistance téléphonique. Elle est une des principales causes de l'insatisfaction des clients pour qui « tout devrait être garanti ». Un minimum de connaissances relatives à la garantie est nécessaire de la part de tout le personnel en relation avec les clients.

Au fur et à mesure que votre fonction « responsable d'une entité de service » prend de l'importance, il vous faudra acquérir des compétences nouvelles notamment en matière de garantie. Le tableau suivant (Cf. Tab. 19) illustre les différentes garanties auxquelles vous pouvez être confronté.

Droit applicable	Acteurs en présence		Objet du droit	Source du droit		
	Vendeur	Acheteur		Code civil	Code conso.	CGV ou CGA
Le bien est neuf	Professionnel	Professionnel	Bien	Oui	Non	Oui
			Services	Oui	Non	Oui
		Particulier	Bien	Oui	Oui	Oui
			Services	Oui	Oui	Oui
	Particulier	Professionnel	Bien	Oui	Non	n.c.
			Services	n.c.	n.c.	n.c.
		Particulier	Bien	Oui	Non	n.c.
			Services	n.c.	n.c.	n.c.
	Autorité de justice	Professionnel	Bien	Non	Non	Oui
			Services	n.c.	n.c.	n.c.
		Particulier	Bien	Non	Non	Oui
			Services	n.c.	n.c.	n.c.
Le bien est d'occasion	Professionnel	Professionnel	Bien	Oui	Non	Oui
			Services	Oui	Non	Oui
		Particulier	Bien	Oui	Oui	Oui
			Services	Oui	Oui	Oui
	Particulier	Professionnel	Bien	Oui	n.c.	n.c.
			Services	n.c.	n.c.	n.c.
		Particulier	Bien	Oui	Non	n.c.
			Services	Oui	n.c.	n.c.
	Autorité de justice	Professionnel	Bien	Non	Non	Oui
			Services	n.c.	n.c.	n.c.
		Particulier	Bien	Non	Non	Oui
			Services	n.c.	n.c.	n.c.

Tableau 1. Les différentes formes de garanties

n.c. : Non concerné ; CGV : Conditions générales de vente ; CGA : Conditions générales d'achat.

La réglementation concernant le défaut de conformité ne concerne que les entreprises qui vendent des produits à des consommateurs et ne s'applique pas à la vente aux professionnels. Dans le domaine de la vente entre professionnels le Code de la consommation ne s'applique pas. Le tableau distingue la vente des biens et celle des services.

S'exonérer de la garantie

Dans le cas de la vente aux particuliers, il n'est jamais possible de s'exonérer totalement de la garantie attachée au bien vendu. La garantie des vices cachés s'applique même dans le cas d'une vente d'un bien durable entre particuliers.

Dans le cas de la vente entre professionnels, il est possible par convention de s'exonérer de la garantie légale des vices cachés.

Code civil : Art. 1627 « Les parties peuvent, par des conventions particulières, ajouter à cette obligation de droit ou en diminuer l'effet ; elles peuvent même convenir que le vendeur ne sera soumis à aucune garantie. »

L'obligation de résultat

Contrairement à certaines professions (médecins, avocats...) qui sont soumises à des obligations de moyens, les entreprises qui ont une activité de réparation sont soumises à une obligation de résultat.

L'inexécution implique une faute contractuelle. Cette présomption de faute ne peut être levée qu'en établissant que l'inexécution est due à une cause étrangère qui ne vous est pas imputable. L'impossibilité de se procurer une pièce détachée par exemple.

Un client qui refuse de payer une réparation inefficace est dans son droit. Le réparateur qui lui réclamerait le paiement en justice n'obtiendrait pas satisfaction, le fait que l'appareil ne fonctionne pas montre qu'il n'a pas rempli ses obligations.

Connaissances juridiques minimales

Il y a de nombreux domaines où un minimum de connaissances juridiques s'avère utile. C'est le cas en particulier dans le domaine du droit du travail, mais également dans celui du droit du commerce et dans celui de l'environnement. Vous ne pouvez pas devenir un spécialiste de chacun de ces droits (même les avocats, qui pour cela se spécialisent, ne le peuvent pas), mais vous pouvez avoir une connaissance suffisante pour éviter de commettre de graves erreurs. Cette connaissance vous permettra de faire la différence et facilitera votre évolution de carrière.

4 ACTEUR DE SON ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

Évoluer professionnellement, progresser vers plus de responsabilités est un comportement légitime. Le plus souvent, cette évolution se fait par le biais de promotions internes. Commencer sa carrière comme technicien, devenir responsable d'une équipe technique, prendre en charge la logistique de livraison pour devenir directeur général puis président de l'entreprise n'est pas à la portée de tout de monde. Mais c'est possible, j'ai eu l'occasion d'observer cette trajectoire au cours de ma vie professionnelle.

Parfois noyé dans les problèmes quotidiens, il est difficile de prendre du recul pour analyser avec lucidité ses points faibles et ses lacunes. C'est pourtant indispensable si vous souhaitez progresser dans votre vie professionnelle sans vous heurter, comme l'illustre avec humour la figure suivante (Cf. Fig. 19), à un mur.



Figure 19. Prendre le temps de la réflexion

Le plus souvent, cette progression dans la carrière se heurte à la difficulté de maîtriser les dimensions nouvelles de la fonction à laquelle on est promu. Le très bon technicien qui devient chef d'équipe est confronté à la nécessité d'animer une équipe de techniciens, de répartir le travail, de superviser, de gérer des réclamations de clients. S'il n'est pas formé à cette nouvelle dimension de son travail, s'il n'a pas les qualités requises pour manager une équipe, il sera malheureux dans sa nouvelle fonction et probablement échouera.

S'impliquer dans son évolution de carrière suppose de se préparer aux dimensions nouvelles des fonctions auxquelles on aspire. Pour cela, au-delà de vos qualités personnelles, vous disposez d'un arsenal de solutions que nous allons examiner.

4.1 LA FORMATION CONTINUE

Les formations permanentes proposées par les entreprises concernent le plus souvent l'adaptation des connaissances aux besoins spécifiques de l'entreprise, mais rien ne vous empêche de construire votre propre parcours d'amélioration de vos connaissances. Ne perdez pas de vue que dans une perspective de développement des compétences, il est possible de se former, d'acquérir un diplôme à tout âge.

Gestion

Si vos connaissances en matière de gestion sont limitées, vous trouverez probablement dans le cadre de la formation permanente des offres de formations qui vous aideront à acquérir de solides bases. Si vous recherchez une formation fortement qualifiante, tournez-vous vers les formations universitaires proposées par les I.A.E (Institut d'Administration des Entreprises). Ces établissements universitaires proposent des cycles de formation que vous pourrez suivre en cours du soir.

À titre d'exemple, l'I.A.E. de Lyon propose plusieurs Masters (diplômes d'État) organisés spécifiquement pour les professionnels, dont un International MBA en anglais. Ces formations sont organisées à temps partiel, généralement sous forme de séminaires, de manière à être compatibles avec la poursuite d'une activité professionnelle.

Technique

Si vous souhaitez élargir vos compétences dans le domaine technique, vous pouvez vous tourner vers des formations de type CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers). Pour s'adapter aux contraintes de chacun, le CNAM propose des modalités variées : cours en journée, le soir ou le samedi, à distance, en alternance. Plus d'informations sont disponibles sur son site à l'adresse suivante : <http://www.cnam.fr/>.

Dans le domaine de la formation technique, une université, celle de Compiègne, développe une offre particulièrement riche notamment dans le domaine des services. Elle propose, en effet, à des cadres et techniciens, des formations qui donnent lieu à la délivrance d'un diplôme ou d'un certificat en cycle long ou des stages courts. Certains modules sont capitalisables dans l'objectif d'un diplôme et d'autres parcours sont suivis à distance grâce à des supports numériques. Tous les diplômes de l'UTC sont accessibles par la voie de la formation continue et par celle de la validation des acquis de l'expérience. Vous trouverez plus d'informations sur le site de l'université en utilisant le lien suivant <https://www.utc.fr>.

La VAE

La validation des acquis par l'expérience est un bon moyen de concrétiser par un diplôme une évolution de carrière. La VAE s'adresse à toute personne qui souhaite faire valider ses acquis professionnels et para professionnels par un diplôme. Cette démarche est possible à tout âge, quel que soit son niveau de formation, à condition d'avoir au moins 3 ans d'expérience professionnelle.

Elle permet la reconnaissance de celle-ci grâce à la validation totale ou partielle du diplôme correspondant. Vous trouverez plus d'informations sur ce dispositif en consultant le site suivant : <http://www.vae.gouv.fr>.

Développement personnel. La dimension relationnelle

Avez-vous remarqué que ceux qui communiquent le mieux sont souvent ceux qui savent faire appel à leurs émotions et à celles des autres ?

À tous les niveaux hiérarchiques, il est une compétence essentielle à développer, c'est celle de la dimension relationnelle. Les techniciens ont parfois tendance à penser « Je suis un bon technicien, je suis compétent, je résous les problèmes de mes clients et cela devrait suffire pour être apprécié ».

Mon expérience personnelle, en tant que directeur des services, m'a appris que ce n'était pas exact. Il m'est arrivé de constater auprès de clients que le technicien qu'ils estimaient le plus n'était pas celui qui était le plus performant, mais celui avec lequel ils avaient établi un bon contact.

Des études réalisées par des psychologues spécialistes de la PNL^{xiii} ont mis en lumière que la réussite en matière de relation avec des clients dépendait pour 30 % de la compétence technique et pour 70 % de la compétence relationnelle.

Ce constat est également vrai dans le cadre de l'évolution d'une carrière professionnelle. Ce n'est pas toujours la personne qui a la plus grande compétence technique qui obtient une promotion. Mais c'est souvent celle qui a développé vis-à-vis de son entourage (ses collègues de travail, sa hiérarchie, les autres personnes de l'entreprise) les meilleures relations.

Faire prendre conscience à son personnel en relation avec les clients de l'importance de la dimension relationnelle, former son personnel pour développer les capacités relationnelles fait partie de vos missions.

Le technicien qui intervient à l'occasion d'une intervention ou qui conseille le client par téléphone est souvent la seule personne avec laquelle le client a une relation directe après son achat. Cette relation crée un climat de confiance qui peut être exploité pour :

- Faciliter le traitement des petits incidents ;
- créer un climat de confiance vis-à-vis de l'entreprise et de ses produits en vue d'un futur renouvellement des équipements ;
- faciliter pour le client l'expression de ses besoins présents et futurs ;

Formé à la relation avec les clients le technicien peut être utilisé comme :

- Médiateur d'informations commerciales ;
- acteur de la vente des services ;
- relais d'information pour les offres de l'entreprise.

Au-delà de la nécessaire formation technique ou la formation aux méthodes de gestion de l'entreprise, il est également de votre responsabilité d'évaluer le niveau de compétence relationnelle de vos collaborateurs en relation avec les clients. Si nécessaire une formation spécifique à la dimension relationnelle doit être envisagée.

Financer votre formation

Selon votre situation, le tableau suivant (Cf. Tab. 1) illustre les financements disponibles.

Votre situation	Dispositif	Interlocuteur
Vous êtes salarié(e) Il est possible de combiner ces différents dispositifs	Plan de formation de votre entreprise	Service formation de votre entreprise + OPCA* dont dépend votre entreprise
	Compte personnel de formation (CPF)	www.moncompteformation.gouv.fr
	Période de professionnalisation	OPCA dont dépend votre entreprise
	Congé individuel de formation (CIF) ou CIF CDD	OPACIF où cotise votre entreprise (exemple : FONGECIM)
Vous êtes demandeur d'emploi	Contrat de professionnalisation adulte	Pôle Emploi ou l'APEC et le service Formation de votre futur employeur
	CIF CDD (après une période de travail de CDD)	OPACIF où cotise votre dernier employeur
	Programmes agréés par l'État ou les collectivités	Accompagnateurs de votre retour à l'emploi : Pôle Emploi, APEC, conseil régional... Si vous percevez une indemnisation chômage, vous devez demander son maintien pendant l'action de formation envisagée. Votre allocation d'Aide au Retour à l'Emploi (ARE) deviendra alors Allocation de Recherche d'Emploi Formation (AREF).
Vous êtes un travailleur indépendant, profession libérale		Vous devez identifier l'OPCA dont vous dépendez. L'indication figure généralement sur l'appel de cotisation URSSAF du quatrième trimestre, dans le cadre de la cotisation annuelle de formation continue (exemple : FIF-PL, AGEFICE).

Tableau 2. Le financement des formations continues.

Pour avoir suivi cette voie de la formation continue et avoir conseillé à certains salariés de mes clients de la suivre, je peux affirmer qu'elle a toujours permis des évolutions de carrière significatives et rapides. Cette voie nécessite un effort personnel et quelques sacrifices du point de vue de sa vie familiale, mais elle est payante pour ceux qui acceptent de faire l'effort !

4.2 LA LECTURE

De nombreux livres peuvent vous permettre d'élargir votre horizon. La bibliographie que vous trouverez à la fin de celui-ci peut vous donner quelques pistes. Ne lisez pas seulement des ouvrages qui vous donneront des connaissances techniques, privilégiez ceux qui sont de nature à vous ouvrir l'esprit et à percevoir de manière différente le monde dans lequel vous exercez votre métier. C'est le cas des ouvrages qui traitent du développement personnel, de la psychologie en entreprise. Gardez également l'esprit ouvert en ce qui concerne les évolutions technologiques qui peuvent impacter les conditions d'exercice de votre métier.

4.3 LA VEILLE SUR INTERNET

Si un sujet vous intéresse, mettez en œuvre une veille en utilisant les outils qu'Internet met gratuitement à votre disposition. Par exemple celui proposé par Google «Alerte Google» Vous pouvez paramétrer avec des mots clés, des alertes, sur les sujets qui vous intéressent en définissant la fréquence à laquelle vous souhaitez recevoir les informations. Le lien suivant vous permet d'accéder au site qui vous permettra de créer des alertes : <https://www.google.fr/alerts>.

L'avantage de la solution est qu'elle permet d'accéder à des informations en langue française. Il existe d'autres outils plus performants comme Feedly que vous pouvez consulter à l'adresse suivante : <http://feedly.com/i/welcome>. Bien qu'il soit en anglais, il permet de s'abonner à des flux d'informations en langue française.

Le site suivant : <http://www.pearltrees.com> permet également de s'abonner à des flux d'informations, son interface est en français. Il propose une formule d'abonnement gratuit.

Ne perdez pas de vue que c'est souvent sur les sites américains en langue anglaise que vous trouverez les informations les plus récentes et souvent les plus détaillées.

Attention de ne pas vous laisser submerger par une information trop nombreuse !

Informez-vous sur les ruptures technologiques qui peuvent survenir. Les produits dont vous avez en charge l'entretien auront peut-être disparu dans quelques années ou auront tellement évolué qu'ils nécessiteront une profonde adaptation de vos méthodes de travail.

4.4 DO YOU SPEAK ENGLISH?

Parlez-vous une langue étrangère? Si oui, vous possédez un indéniable avantage pour donner de l'élan à votre carrière. Si ce n'est pas le cas, il n'est pas trop tard pour vous y mettre. Il y a de nombreuses raisons pour acquérir de solides connaissances notamment en anglais :

- De nombreuses entreprises ont des activités dans plusieurs pays ou ont des fournisseurs à l'étranger ;
- de nombreuses documentations ou informations techniques ne sont disponibles qu'en anglais.

Maîtriser une ou plusieurs langues étrangères est un atout fantastique pour vous permettre d'évoluer vers des postes plus intéressants.

De nombreuses informations sur Internet, notamment tout ce qui concerne les technologies en devenir, ne sont accessibles qu'en langue anglaise. Une raison supplémentaire pour vous former si vous ne la maîtrisez pas encore.

4.5 L'ÉCHANGE AVEC VOS PAIRS

Gardez le contact avec les anciens élèves de votre école (association d'anciens élèves lorsqu'elle existe), mais entrez également en contact avec vos pairs, ceux qui exercent une activité semblable à la vôtre. Peut-être existe-t-il une association professionnelle dans votre domaine professionnel? N'hésitez pas dans ce cas à en faire partie. Lors de formations, profitez-en pour nouer et conserver des contacts. N'hésitez pas à proposer aux personnes rencontrées d'échanger en visitant vos entreprises respectives, vous apprendrez beaucoup et vous améliorerez votre vision des services.

Si votre profession est organisée au sein d'un syndicat professionnel vous pouvez utiliser ce canal pour développer votre réseau personnel.

Les réseaux sociaux

L'évolution de votre carrière dépend pour beaucoup de la qualité de vos réseaux personnels et professionnels. Exploitez les possibilités des réseaux sociaux professionnels et soyez prudents avec les réseaux sociaux non professionnels qui risquent d'altérer votre image.

Si vous n'en êtes pas déjà membre, vous ne pouvez pas faire l'impasse sur l'un des réseaux sociaux professionnels le plus important : LinkedIn. C'est un lieu d'échange où vous rendre visible et qui pourra augmenter fortement vos chances d'évolution de carrière. D'autre part, par les contributions que vous pourrez publier sur ce réseau social, vous pourrez donner de la visibilité à votre compétence.

Les associations professionnelles

Dans le domaine des services associés aux biens durables, il existe une association incontournable pour les responsables des services, c'est l'AFSM. Elle permet, lors des rencontres qu'elle organise régulièrement à Paris, des échanges avec des personnes qui ont des responsabilités semblables aux vôtres. Elle propose également l'accès à des conférences et des publications spécifiques qui peuvent être utiles pour votre carrière.

L'AFSM (Association française des Services et de leur Management), association professionnelle à but non lucratif (créée en 1979 aux USA et en 1983 en France) réunit les professionnels du management des Services au sein des entreprises technologiques et industrielles. L'AFSM France est le chapitre français du réseau international des AFSM. Elle est partenaire de l'association américaine TSIA (Technology Services Industry Association) et membre fondateur de l'association européenne CFSMI (Confederation for Services Management International).

L'AFSM a pour mission de :

- Porter l'innovation du Service Management ;
- être la référence sur les pratiques du Service Management ;
- favoriser les échanges entre praticiens du Service Management et les autres fonctions de l'entreprise ;
- représenter, promouvoir la profession et les métiers du Service Management.

Ses objectifs, en France, en Europe et à l'international, sont la promotion, l'avancement et l'amélioration continue du professionnalisme et de l'innovation dans les services à fort capital de connaissances (KIS : knowledge-intensive services).

4.6 SE FIXER DES OBJECTIFS

Il peut être utile de se fixer des objectifs ambitieux, mais également de savoir se fixer des limites dans l'évolution de sa carrière. Pour vous en convaincre, je vous conseille la lecture du livre de L.J. Peter et R. Hull « Le principe de Peter ». Sous couvert d'humour, c'est un livre qui vous aidera à voir vos collègues et vos responsables avec un œil différent.

N'oubliez pas que la vie professionnelle n'est pas tout. Il faut aussi savoir tenir compte de sa vie personnelle, familiale avant de prendre des décisions qui peuvent bouleverser son existence. L'ambition d'évoluer vers des responsabilités plus importantes vous conduira probablement à accepter d'être mobile. Êtes-vous prêt à cela, en avez-vous parlé aux membres de votre famille ?

Votre évolution peut avoir lieu au sein de votre entreprise ou en allant chercher dans une autre entreprise la possibilité d'évolution à laquelle vous aspirez.

Lorsque les circonstances suivantes sont réunies :

- Absence d'une vision claire services et absence de volonté d'évoluer sur ce point ;
- le niveau de compétence du personnel avec qui vous travaillez ne correspond pas aux besoins de la mission et il n'existe pas de volonté de faire évoluer la situation ;
- le dirigeant de votre entreprise considère que vos activités sont un centre de coût et que le seul objectif est de réduire ces coûts ;
- vous ne disposez pas des équipements (matériel, informatique) adaptés aux besoins de vos missions et votre direction vous refuse les investissements nécessaires.

Il est probable que vos efforts pour faire évoluer et transformer les activités de service en centre de profit orienté vers la satisfaction des clients seront perçus négativement.

Si vous êtes prêt à évoluer et à accepter les changements qui peuvent survenir, vous devez vous poser la question de savoir quand il vous faudra quitter l'entreprise dans laquelle vous travaillez. Ce n'est jamais une situation facile.

Peut-être aurez-vous la chance d'être approché par un chasseur de têtes. Si c'est le cas, cela vous facilitera la prise de décision. Mais le plus probable est que vous aurez à un moment donné à prendre la décision de vous mettre en chasse de l'emploi auquel vous aspirez et pour lequel vous vous êtes préparé.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages écrits par Jean-Claude Brucher

Rentabiliser son SAV. Série «Fonctions de l'entreprise». Éditions Dunod. 2003
Mieux vivre les relations avec les clients. Éditions Archisoft International. 2007
Du SAV au service client. Théorie et pratique. Éditions Archisoft International. 2013
La garantie des biens durables. Éditions Cepheus. 2014

Ouvrages de Jean-Claude Brucher, en tant que directeur de publication et auteur principal

Le guide pratique du responsable du SAV. (3 volumes) Éditions Weka.
Qualité, exigences et satisfaction (3 volumes). Éditions Weka
Kit SAV prêt à l'emploi. Éditions AFNOR. 2010
Les enjeux du service après-vente en France. État des lieux du SAV des biens durables. Jean-Claude Brucher, Laurent Mellah, Christophe Picot. Cepheus Édition. 2014
Petit manuel de la relation client pour les techniciens. Éditions Cepheus. 2015

Ouvrages de référence d'auteurs francophones ou traduits en français.

L'art d'accueillir un client. Jean-Charles Fauque, Helbé. Éditions Nathan. 1996
Le temps des services. James Téoul. Éditions d'Organisation. 1999
Qualité de services. 100 questions pour comprendre et agir. Laurent Hermel, Gérard Louyat. AFNOR éditions. 2009
Le principe de Peter. L.J. Peter, R. Hull. Le livre de poche. Éditions Stock. 1970
Les réclamations des clients. Philippe Détrie. Éditions d'Organisation. 2001
Du management au marketing des services. Benoit Meyronin, Charles Ditandy. Éditions Dunod. 2007
Marketing des services. Christopher Lovelock, Denis Lapert. Éditions Publi Union. 2002
Le management opérationnel des services. Pierre Baranger, Godefroy Dang Nguyen, Yvan Leray, Olivier Mével. Éditions Economica. 2009
Mesurer et développer la satisfaction des clients. Daniel Ray. Éditions d'Organisation. 2001
Tout, tout de suite. Regis McKenna. Éditions Village Mondial. 2002
Management de la fidélisation. Lars Meyer-Waarden. Éditions Vuibert. 2012
Gestion de la relation client. René Lefébure, Gilles Venturi. Éditions Eyrolles. 2001

Les outils de l'enquête de satisfaction client. Ouvrage collectif. AFNOR éditions. 2005
Le service après-vente. Hervé Mathé. Collection Que sais-je. Presse universitaire de France. 1989
Mieux se connaître pour vendre plus. Marie-Paule Disquay-Le-Gall, Élisabeth Couzon. Éditions Dunod. 2005
Développer ses compétences relationnelles. André Guittet. Éditions Dunod. 2006
Pratique de la gestion des stocks. Pierre Zermati. Éditions Dunod. 1996
Stratégie. A. Ch. Martinet. Édition Vuibert gestion. 1983
Les ratios qui comptent. Jean Lochard. Éditions d'Organisation. 2002
Les compétences. Alain Labruffe. Éditions AFNOR. 2003
Guide pratique des 5S. Christian Hohmann. Éditions Eyrolles. 2011
100 petites expériences de psychologie en entreprise. Lionel Dagot. Éditions Dunod. 2006
100 petites expériences de psychologie du consommateur. Nicolas Guéguen. Éditions Dunod. 2007

Ouvrages de référence d'auteurs anglophones non traduits en français

A complaint is a gift. Janelle Barlow, Claus Moller. Berret-Koehler Publishers. 1996
Customer Service and the Telephone. Dr Dennis Becker; Dr Paula Borkum Becker. Irwin Professional Publishing Mirror Press. 1994.

NOTES DE FIN

- i Diplôme d'Enseignement Supérieur de Gestion des Entreprises.
- ii Il est couramment admis que le coût d'acquisition d'un nouveau client est largement supérieur au montant qu'il est nécessaire de dépenser pour le conserver.
- iii L'activité interne concerne le travail réalisé pour le compte d'autres services de l'entreprise, notamment et surtout le service commercial.
- iv Le taux de service exprime le pourcentage de pièces disponibles lors de la demande d'un client.
- v La réalité augmentée consiste à superposer à la réalité des images et des instructions écrites ou vocales qui guident le technicien chargé d'une opération de maintenance ou de réparation.
- vi Certaines entreprises cultivent le secret en ce qui concerne les informations comptables et économiques. C'est un des symptômes qui permet d'identifier une entreprise qui considère les services comme un centre de coût.
- vii La vente des services et pièces détachées dans une concession automobile représente l'essentiel de la valeur ajoutée de la concession.
- viii Il existe dans le domaine médical des normes et des règlements spécifiques pour l'entretien et la réparation des équipements.
- ix ISO est une organisation internationale de normalisation qui établit et publie des normes internationales.
- x AFNOR Association française de normalisation.
- xi TARP Technical Assistance Research Program.
- xii Définie par le Code de la consommation. Ne concerne que la vente aux particuliers.
- xiii La PNL ou Programmation neurolinguistique est une méthode qui cherche à décrire puis à reproduire les comportements efficaces. Elle est parfois assimilée à une forme de manipulation mentale.