

LE MODÈLE DES ÉCARTS

Quand la qualité de service déçoit, le réflexe est de former ceux qui servent. C'est corriger le troisième écart sur cinq, le seul qui se joue au guichet. Trois autres se décident en amont, loin du guichet, et le cinquième, celui que vit le client, en résulte.

AUSSI APPELÉ gap model ; l'écart 5 se mesure avec l'instrument SERVQUAL et ses cinq dimensions RATER

SE PRÉPARE EN 1 jour, pour réunir les promesses externes et les normes internes — **SE FAIT EN** 1 semaine pour les quatre relevés, sur le même échantillon de dossiers

LEVIER PRINCIPAL Qualité (FTR) — **D'APRÈS** A. Parasuraman, V. Zeithaml et L. Berry, 1985 et 1988, repris par J. Bicheno, 2008

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- La satisfaction stagne depuis trois ans, malgré des plans d'action chaque année.
- Les équipes sont formées, et les clients disent la même chose qu'avant.
- Le client réclame ce qu'on lui a promis, et personne, en interne, n'en avait entendu parler.

OÙ PART L'ARGENT

L'enquête de satisfaction ne voit que l'écart 5, qui résulte des quatre autres. Sans savoir lequel est fautif, le plan d'action retombe sur la formation.

L'ORDRE DE GRANDEUR, À LA LOUCHE

Comptez-le sur vos chiffres. Un ordre de grandeur suffit pour décider d'essayer.

COMBIEN DE FOIS / AN demandes rouvertes ou relancées avant échéance	×	CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS temps de reprise et de réponse à la relance	×	PART QU'ON ÉVITE part due à un écart d'écoute ou de promesse	=	GAIN / AN à écrire au crayon, avant le prochain plan qualité
---	---	--	---	---	---	---

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Quand les critères du client sont connus, écrits en normes, tenus, et qu'aucune promesse ne va au-delà.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Ce que le client perçoit résulte de quatre écarts en amont. On les mesure séparément, avec quatre relevés différents, sur le même échantillon de dossiers.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Faire classer les cinq dimensions par cent clients, puis par les responsables. L'écart entre les deux classements est le premier écart.
- Chercher la norme écrite des trois premiers critères de la direction, puis du client.
- Mesurer la conformité aux normes qui existent, sur un échantillon réel.
- Rassembler toutes les promesses faites au dehors, et les comparer au service réellement délivré (à défaut, à la norme si elle est tenue).
- Poser les quatre écarts sur une page, avec leur poids respectif.
- Agir sur le plus grand, et refaire le relevé au trimestre suivant.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Cent clients joignables, les normes internes écrites, et tout ce que l'entreprise publie au dehors.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Le plan qualité porte sur l'écart que les relevés désignent comme le plus grand, et non plus par défaut sur la formation.

3 Les pièges de l'implémentation

Ce qui fait rater, et ce qu'on fait à la place

AU LANCEMENT Se contenter de l'enquête de satisfaction

Elle ne voit que le résultat. Un plan d'action bâti dessus vise au hasard.

→ Quatre relevés distincts, sur le même échantillon de dossiers.

AU LANCEMENT Demander aux responsables ce que veut le client

C'est exactement l'écart qu'on cherche à mesurer ; on ne peut pas le mesurer avec lui-même.

→ Faire classer par les clients d'abord, par les responsables ensuite, sans se voir.

PENDANT Oublier les promesses commerciales

Le site, les propositions et les signatures de courriel promettent souvent mieux que la norme interne.

→ Comparer chaque promesse écrite au service réellement délivré.

PENDANT Traiter la promesse comme un problème du terrain

Elle a été décidée ailleurs. Former ceux qui servent ne réduira jamais cet écart d'une minute.

→ Aligner la promesse sur la norme, ou la norme sur la promesse. Les deux se décident au même niveau.

DANS LA DURÉE Refaire le relevé sans refaire le premier écart

Ce que le client classe en premier bouge avec le marché et avec ce que font les concurrents.

→ Reprendre le classement une fois par an, avec les mêmes questions.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Le support d'un éditeur de logiciels, 5 200 clients, 34 000 demandes par an.

CE QUI CLOCHE

La satisfaction est à 71 % depuis trois ans, et trois plans qualité successifs n'y ont rien changé.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le délai de première réponse, et le taux de satisfaction. Deux nombres pour cinq écarts.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever sur une semaine.

34 000 demandes par an

18 % des demandes sont rouvertes, 22 min chacune

29 % font l'objet d'une relance avant l'échéance interne, 9 min

55 € l'heure, coût complet

CE QU'ILS ONT FAIT

Quatre relevés séparés, une semaine, et le poids de chaque écart posé sur une page.

LE DÉCLENCHEUR

Un troisième plan qualité sans effet, et une satisfaction qui n'a pas bougé d'un point.

LE GESTE

Les cinq dimensions classées par cent clients, puis par les dix responsables, sans se voir.

CE QU'ILS ONT VU

Le client classait la fiabilité premier, la direction la réactivité. Et le site promettait deux fois mieux que la norme.

LA DÉCISION

Promesse externe alignée sur la norme, et norme écrite sur les trois premiers critères du client.

1 · CINQ ÉCARTS, ET UN SEUL SE CORRIGE PAR LA FORMATION

Ce que le client attend	la fiabilité de la réponse avant tout
ÉCART 1 · L'ÉCOUTE	on optimisait le délai, le client jugeait sur la justesse
Ce que la direction croit qu'il attend	le délai de première réponse
ÉCART 2 · LA NORME	deux priorités de la direction sur trois sans norme
Ce qui est écrit comme norme	une seule norme écrite, sur le délai
ÉCART 3 · L'EXÉCUTION	le seul que la formation corrige, et le plus petit des quatre
Ce qui est réellement fait	conforme à la norme dans 92 % des cas
ÉCART 4 · LA PROMESSE	le site promettait 4 h, la norme interne en prévoyait 8
Ce que le client perçoit	71 % de satisfaction, stable depuis trois ans

ÉCART 5
celui que
l'enquête
mesure
il résulte
des quatre
autres

Mesurer la satisfaction donne le résultat, jamais l'écart fautif. Les quatre premiers se mesurent séparément, sur le même échantillon de dossiers, chacun avec son propre relevé.

Modèle des écarts : A. Parasuraman, V. Zeithaml et L. Berry, 1985 ; SERVQUAL et dimensions RATER : mêmes auteurs, 1988. Repris par J. Bicheno, 2008.

À gauche les cinq écarts et ce que chacun a donné, à droite le premier écart, mesuré des deux côtés.

2 · L'ÉCART 1, MESURÉ DES DEUX CÔTÉS

Les cinq dimensions classées par cent clients, puis par les dix responsables.

CE QUE LE CLIENT CLASSE

- Fiabilité**
tenir ce qui est promis, du premier coup
- Réactivité**
répondre vite, et vouloir aider
- Assurance**
compétence perçue, confiance inspirée
- Empathie**
attention portée au cas particulier
- Tangibles**
ce qui se voit : locaux, documents, outils

CE QUE LA DIRECTION CROYAIT

- Réactivité
- Tangibles
- Fiabilité
- Assurance
- Empathie

Le relevé le plus rentable est celui de l'écart 4

Rassembler tout ce que l'entreprise promet au dehors : site, contrats, propositions, signatures de courriel, puis comparer chaque promesse au service délivré. Une demi-journée, et personne ne le fait.