

100 questions pour comprendre et agir

L'accueil client

Laurent Hermel

afnor
EDITIONS

L'accueil client

100

questions
pour comprendre et agir

L'accueil client

Laurent Hermel

afnor
ÉDITIONS

L'auteur

Laurent Hermel, HEC, Maîtrise ès Sciences, Licencié en Sciences Économiques, est conseiller de direction et spécialiste en stratégie de développement.

Il anime régulièrement des séminaires sur la qualité et différents domaines du marketing.

Il est l'auteur de plusieurs ouvrages et articles sur le marketing, la communication directe, le lobbying institutionnel et Internet. Il a participé à plusieurs commissions de normalisation d'AFNOR concernant la relation de service et l'accueil, la métrologie de l'attendu et du perçu ainsi que la veille stratégique.

Laurent Hermel est également l'auteur chez AFNOR Éditions de Stratégie de gestion des réclamations clients qui a obtenu le Prix du livre Qualité Performance en 2004.

La 1^{re} édition de cet ouvrage (© 2004) a fait l'objet d'un reconditionnement à l'occasion de son 2^e tirage (nouvelle couverture).

Le texte de l'ouvrage reste inchangé par rapport au tirage précédent.

© AFNOR 2010 pour la présente édition

ISBN 978-2-12-4652242-6

Couverture : création AFNOR Éditions



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quel que procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (Loi du 1^{er} juillet 1992 - art. L 122-4 et L 122-5, et Code pénal art. 425).

AFNOR - 11, rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0)1 41 62 80 00 - www.afnor.org

Sommaire

Introduction	1
1 L'accueil et la relation de service	3
1. Quelle est la place de l'accueil dans la relation de service ?	5
2. Quelle est la définition de l'accueil ?	6
3. À quels moments de la relation de service l'accueil intervient-il ?	7
4. Quelle est la place de l'accueil dans la politique commerciale de l'entreprise ?	8
5. Quels sont les différents modes de contact avec la clientèle ?	9
6. Qu'est-ce qu'un accueil « automatisé » ?	10
7. Quels sont les principaux critères de différenciation d'une situation d'accueil ?	12
2 Le diagnostic accueil	15
8. Qu'est-ce qu'un diagnostic accueil ?	17
9. Pourquoi réaliser un diagnostic accueil ?	18
10. Quelle est la démarche générale à mettre en œuvre pour bâtir une stratégie accueil ?	19
11. Qu'est-ce qu'une étude documentaire en matière d'accueil ?	20
12. Comment utiliser les résultats de l'étude documentaire relative au diagnostic accueil ?	21
13. Faut-il réaliser une étude auprès du personnel ?	22

14.	Quel est l'intérêt de réaliser une étude spécifique auprès des clients ?	23
15.	Comment réaliser une étude accueil auprès de la clientèle ?	24
16.	Comment réaliser une étude qualitative accueil ?	25
17.	Quels sont les éléments d'un dispositif d'étude quantitative accueil ?	26
18.	Comment bâtir l'échantillon de l'étude quantitative accueil ?	27
19.	Quels clients faut-il interroger dans une étude quantitative accueil ?	30
20.	Que recherche-t-on auprès de chaque cible de clients interrogée ?	31
21.	À quel moment faut-il interroger la clientèle ?	32
22.	Comment bâtir un questionnaire accueil ?	33
23.	Quels sont les différents types de questions d'un questionnaire accueil ?	34
24.	Faut-il tester le questionnaire ?	38
25.	Quel est l'intérêt de confronter les enquêtes « personnel » et les enquêtes « clients » ?	39
26.	Quels sont les éléments à faire ressortir dans la synthèse du diagnostic accueil ?	41
27.	Faut-il faire participer le personnel à la réalisation du diagnostic ?	43
28.	Faut-il communiquer les résultats des enquêtes accueil ?	44
29.	Y a-t-il une synergie entre les différents types d'études accueil client ?	45
3	La stratégie et le plan d'amélioration de l'accueil	47
30.	Quels sont les différents types de qualité en matière d'accueil ?	49
31.	Quels sont les facteurs à prendre en compte pour définir les objectifs en termes d'accueil ?	51
32.	Comment formuler les objectifs accueil ?	52
33.	Quelles sont les normes relatives à l'accueil ?	54

34.	Comment mettre en œuvre le plan d'amélioration de l'accueil ?	56
35.	Comment suivre l'exécution du plan d'action accueil ? .	57
36.	En quoi consiste une enquête « client mystère » ?	58
37.	Comment faire accepter l'enquête « client mystère » par le personnel ?	59
4	L'accueil physique	61
38.	Qu'est-ce que le parcours client ?	63
39.	Comment utiliser le parcours client pour mieux définir un plan d'action accueil ?	64
40.	Faut-il segmenter les clientèles pour analyser le parcours client ?	65
41.	Comment faciliter l'accès au point de vente ?	66
42.	Comment faciliter la compréhension par le client de l'offre de service ?	67
43.	Comment peut-on vérifier la bonne compréhension par le client de l'offre de service ?	68
44.	Quels aménagements du point de vente faut-il réaliser pour augmenter son efficacité en termes d'accueil ?	69
45.	Comment augmenter l'efficacité du poste de travail en termes d'accueil ?	71
46.	Les dispositifs de sécurité nuisent-ils à la qualité de l'accueil ?	72
47.	Quelles sont les règles d'un accueil en face à face efficace ?	73
48.	Quels sont les principaux types d'accueil dans les points de vente ?	75
49.	Comment réussir la mise en place d'un « accueil spécialisé » ?	76
50.	Comment réussir la mise en place d'un « accueil intégré » ?	77
51.	Comment revaloriser les fonctions accueil dans l'entreprise ?	78
52.	Qu'est-ce qu'un accueil professionnalisé ?	79
53.	Existe-t-il une synergie entre les différents modes d'accueil ?	80

5	L'accueil à distance	81
	54. Quelles sont les particularités de l'accueil courrier ?	83
	55. Quels sont les éléments d'un diagnostic de l'accueil courrier ?	84
	56. Comment améliorer l'accueil courrier ?	85
	57. Quelles sont les particularités de l'accueil téléphonique ?	86
	58. Comment améliorer l'accueil téléphonique ?	87
	59. Quel est l'intérêt de la création d'un centre d'appels ?	88
	60. Quelles sont les caractéristiques d'un accueil téléphonique efficace ?	89
	61. Quel est le rôle des sites Internet dans l'accueil ?	90
	62. Quelles sont les principales règles de l'accueil sur Internet ?	91
	63. Comment répondre aux messages électroniques ?	92
6	La charte accueil	93
	64. Qu'est-ce qu'une charte accueil ?	95
	65. Quelle est l'utilité d'une charte accueil ?	96
	66. Comment mobiliser le personnel par l'intermédiaire de la charte accueil ?	97
	67. Quels sont les principes d'une charte accueil ?	98
	68. Comment créer la charte accueil ?	99
	69. Comment choisir les axes accueil à améliorer en priorité ?	100
	70. Faut-il évaluer la mise en œuvre d'une charte accueil ?	101
	71. Comment passer de la charte accueil aux engagements accueil ?	102
	72. Pourquoi et comment progresser vers de nouvelles exigences en termes d'accueil ?	104
7	Pilotage et tableau de bord accueil	107
	73. Faut-il piloter le projet accueil ?	109
	74. Faut-il mesurer la qualité de l'accueil ?	110
	75. Faut-il créer un tableau de bord accueil ?	111

76.	Qu'est-ce qu'un tableau de bord accueil ?	112
77.	Quelles sont les différentes étapes de création d'un tableau de bord accueil ?	113
78.	Comment identifier les besoins pour bâtir le tableau de bord accueil ?	114
79.	Comment concevoir le tableau de bord accueil ?	115
80.	Quel est le processus de création des indicateurs accueil ?	116
81.	Comment définir le champ de la mesure des indicateurs accueil ?	117
82.	Comment déterminer les objectifs des indicateurs accueil ?	118
83.	Comment identifier les critères des indicateurs accueil ?	119
84.	Comment établir les paramètres à mesurer pour chaque critère ?	120
85.	Comment composer l'indicateur accueil ?	121
86.	Faut-il tester le tableau de bord accueil avant de le mettre en œuvre ?	122
87.	Comment mettre en œuvre le tableau de bord accueil ?	123
88.	Quand faut-il changer ou faire évoluer le tableau de bord accueil ?	124
8	Adapter l'accueil sur le long terme	125
89.	Quelles sont les conditions de succès d'un programme d'amélioration de l'accueil ?	127
90.	Comment mettre en place un système d'écoute permanent sur l'accueil des clients ?	128
91.	Comment l'implication de la direction dans le programme accueil se traduit-elle ?	129
92.	Comment développer la communication interne sur l'accueil ?	131
93.	Quels sont les principaux outils pour anticiper les attentes des clients en matière d'accueil ?	133
94.	Quel est l'intérêt d'utiliser les remontées d'information venant du personnel ?	134

95. Quel est le rôle des réclamations dans l'anticipation des attentes client en matière d'accueil ?	135
96. À quoi servent les études satisfaction dans l'anticipation des attentes client ?	136
97. À quoi servent les études spécifiques accueil dans l'anticipation des attentes client ?	137
98. Faut-il analyser les initiatives de la concurrence en matière d'accueil ?	138
99. Le benchmarking est-il utile en matière d'accueil ?	139
100. Comment faire participer le personnel à l'amélioration de l'accueil ?	140
101. Comment pérenniser la démarche d'amélioration continue de l'accueil ?	141
Lexique	143
Bibliographie	155

Introduction

Les entreprises commencent aujourd'hui à lancer des réflexions globales sur l'accueil et décident d'intégrer les stratégies accueil à leur plan d'entreprise.

La présente publication propose un ensemble de questions spécifiques que le responsable en charge d'élaborer une stratégie accueil ou de la mettre en œuvre aura à se poser. Même si l'on démarre dans cette démarche et que les questions ne sont pas encore formulées, cet ouvrage s'adresse à l'initiateur d'une démarche accueil comme à celui qui aura à l'adapter sur le long terme.

Le chapitre 1 présente les enjeux de l'accueil et précise sa place dans la relation de service. Le chapitre 2 présente les éléments principaux d'un diagnostic accueil, préalable à la définition d'objectifs accueil. Le chapitre 3 donne les clés pour définir et bâtir sa stratégie d'amélioration de l'accueil. Les chapitres 4 et 5 s'attachent plus particulièrement aux spécificités de l'accueil physique et de l'accueil à distance (courrier, téléphone et Internet). Ces deux chapitres soulignent la complémentarité des différents modes d'accueil et leur nécessaire intégration dans une stratégie globale d'accueil. Ils recensent les principaux moyens humains et matériels à mettre en œuvre pour améliorer l'accueil et en faire une arme stratégique pour l'entreprise orientée clients. Le chapitre 6 montre l'intérêt de définir une charte « accueil », utile pour mobiliser le personnel sur le thème de la satisfaction client. Le chapitre 7 donne les éléments de pilotage

d'une démarche d'amélioration de l'accueil et insiste sur le tableau de bord accueil. Le chapitre 8 propose une série de questions pour faire évoluer la démarche d'amélioration de l'accueil et anticiper sur les nouvelles exigences de la clientèle.

Pour conclure, le lecteur trouvera également en fin d'ouvrage un lexique des principaux mots qui y sont utilisés ainsi qu'une bibliographie utile pour prolonger la réflexion sur des aspects particuliers de l'accueil.

1

L'accueil et la relation de service

1 ***Quelle est la place de l'accueil dans la relation de service ?***

L'accueil est un élément important dans la qualité d'une relation de service entre une entreprise et son client. L'analyse montre que l'accueil intervient à plusieurs moments tout au long du contact avec le client.

Ainsi l'accueil peut concerner :

- **L'amont de la relation avec le client**, et dans ce cas, il s'agit des conditions d'accessibilité au point de vente (informations préalables du client sur la gamme des services offerts par l'entreprise, sur les différents modes d'accès aux prestations, sur l'implantation et la signalisation du point de vente, sur les heures d'ouvertures...).
- **L'accueil « proprement dit »**, qui dépend à la fois de l'aménagement du point de contact, de son ergonomie, de sa signalétique et de l'aspect relationnel du contact avec le client, de la compétence de l'agent d'accueil, de sa courtoisie, de sa capacité à répondre à la demande...
- **L'aval de la relation** qui doit permettre de compléter la prestation de service, d'apporter de l'information complémentaire, de traiter les réclamations, de s'assurer de la satisfaction du client...

2 *Quelle est la définition de l'accueil ?*

Si l'on se reporte au dictionnaire *Petit Robert*¹, l'accueil est « la manière de bien recevoir quelqu'un, de se comporter avec lui quand on le reçoit ou quand il arrive ».

Cette définition insiste sur l'**aspect relationnel** de l'accueil.

Pour certaines entreprises, la définition est étroite et se limite à l'**accueil « orientation »** dans un point de vente et aux premiers échanges avec l'agent d'accueil de l'entreprise.

Pour d'autres, au contraire, l'accueil dépasse largement la seule fonction de relation du personnel de guichet pour englober l'**ensemble des relations du personnel de l'entreprise avec le public** (voir également les réponses aux questions 1 et 3).

L'accueil inclut également les différents modes d'accès à l'entreprise (courrier, téléphone, Internet...).

1 *Le Nouveau Petit Robert*, Dictionnaires Le Robert, 1993

3 À quels moments de la relation de service l'accueil intervient-il ?

Comme le schématise la figure 1, l'accueil peut intervenir à plusieurs moments de la relation avec le public.

Il intervient lors de l'orientation du public dans le point de vente ou, dans le cas d'un appel téléphonique, lors de l'orientation vers le service concerné.

Il intervient également au début et tout au long de la relation par une écoute attentive du client.

Il intervient enfin dans la réponse à la demande, en vérifiant bien que le client a eu satisfaction, et en concluant la relation.

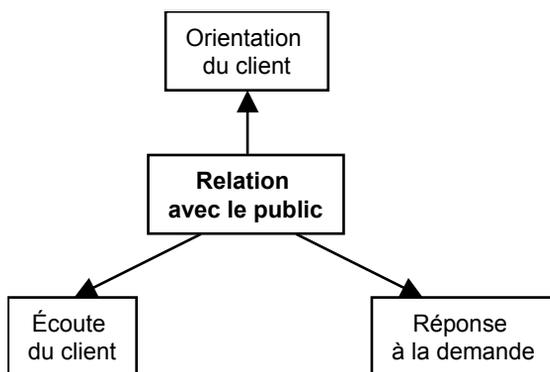


Figure 1 Les trois aspects de la relation avec le public

4 **Quelle est la place de l'accueil dans la politique commerciale de l'entreprise ?**

L'accueil est un élément essentiel dans la politique commerciale de l'entreprise.

C'est tout d'abord un **élément de l'image** de l'entreprise car un bon accueil est signe de proximité entre les besoins du client et la réponse potentielle de l'entreprise.

L'accueil est l'interface entre l'offre de l'entreprise et la demande du client. Il constitue un point névralgique au cœur du dispositif de contact de l'entreprise avec ses clients. Il est au carrefour entre les demandes variées des clients et l'offre de produits et de services nécessairement limitée de chaque entreprise.

Un mauvais accueil peut être un frein pour le client à retourner vers un fournisseur, même si ses produits et services sont supérieurs à ceux de la concurrence sur le plan strictement technique. Il faut donc veiller à **développer un accueil de qualité et à sensibiliser le personnel** à cette fonction, car le client attend une écoute et une relation de qualité avec ses interlocuteurs.

C'est par l'accueil que sera transmise une grande partie du service souvent bâti sur un fort contenu informationnel. Ainsi, meilleure sera la qualité de la relation lors de l'accueil, meilleure sera celle du service rendu.

L'accueil est un facteur important de jugement et de comparaison des services par la clientèle.

5 **Quels sont les différents modes de contact avec la clientèle ?**

Il existe de nombreux modes de contacts entre une entreprise et ses clients ou une administration et ses usagers.

- Le contact peut être **physique** (face à face avec le commercial, le guichetier, l'agent d'accueil, le gendarme...).
- Il peut se situer dans les locaux de l'entreprise, dans des lieux de distribution généraliste (supermarchés, galeries commerciales), dans la rue, dans des lieux temporaires (foires, marchés, expositions...).
- Le contact peut aussi se faire par **téléphone** avec une vraie possibilité d'échange si l'entreprise a mis, face à ses clients, du personnel compétent.
- Dans certains cas, la relation téléphonique peut être automatisée : parcours client obligé au travers d'une frappe de touches conduisant à une information standardisée.
- Le contact **épistolaire**² est particulier car il demande une qualité d'expression et une précision très importante de la part du client et du prestataire. Le délai de réponse est un élément important dans ce type de contact. Il est souvent employé pour des renvois d'imprimés ou d'études simples et plus fréquemment à l'initiative des clients dans le cas des réclamations.
- Le contact par **Internet** se développe de plus en plus pour la recherche d'information, mais également de plus en plus pour remplir des formulaires (exemple de la déclaration de revenus) ou des commandes de produits et services.

2 Voir à ce sujet : L. Hermel, *Stratégie de gestion des réclamations clients*, Afnor, 2003

6 **Qu'est-ce qu'un accueil « automatisé » ?**

Chaque entreprise qui vend des services va développer et mettre en place un système d'accueil spécifique. La demande d'accueil diffère d'un service à un autre mais aussi d'un client à un autre.

Elle peut également varier au cours du temps pour chaque individu.

L'accueil peut être **rendu par une personne** dans un point de vente ou, dans certains cas, via un contact à distance (courrier, téléphone, Internet).

Les entreprises peuvent avoir intérêt à limiter l'accueil, souvent coûteux en moyens humains, et à le remplacer au moins partiellement par un **accueil automatisé**.

L'accueil automatisé peut être aussi rendu par téléphone dans les centres d'appels, grâce à des systèmes de reconnaissance vocale. Internet utilise aussi cette automatisation en guidant l'internaute dans ses différentes recherches. L'entreprise doit alors veiller à l'ergonomie de son site pour assurer au client un parcours simple et efficace pour obtenir la prestation demandée.

Exemple

Un client peut souhaiter retirer de l'argent au guichet de sa banque parce qu'il a une autre information à demander à l'employé ou parce qu'il préfère les contacts humains et souvent, dans ce cas, accepte une attente de quelques minutes.

Dans une autre occasion, s'il privilégie la rapidité du service et ne souhaite pas avoir de contact avec le guichetier, il pourra utiliser le distributeur automatique.

Il s'agit donc, pour chaque entreprise, de faire un inventaire de l'ensemble des services offerts et d'identifier la part d'« accueil personnalisé » et la part d'« accueil automatisé » qu'elle y incorporera.

Cette analyse serait incomplète si l'entreprise ne développait pas en parallèle une étude permettant de bien connaître les attentes de chaque type de clients.

Il arrive que ce qui différencie le plus un service soit justement le type d'accueil associé à la prestation du service.

1 **Quels sont les principaux critères de différenciation d'une situation d'accueil ?**

Les cinq³ principaux critères de différenciation en matière d'accueil sont :

- l'objet de la prestation ;
- la durée et la fréquence de la relation ;
- l'implication du client dans la relation ;
- la position de chacune des parties prenantes ;
- le support de contact.

L'objet de la prestation peut être de la simple information, du conseil, de la vente, de la mise à disposition d'un service ou d'un produit.

La prestation peut être **courte** (pour une demande d'information par exemple) ou **longue** (pour la constitution d'un dossier de prêt immobilier). Cette durée peut être augmentée s'il y a des files d'attentes importantes. Par ailleurs, la fréquence de la relation peut être différente selon les individus, la relation pouvant être occasionnelle ou répétée.

L'implication du client dans la relation est une caractéristique à bien identifier par le responsable de l'accueil.

Pour certaines prestations le client peut être détendu s'il est venu pour se faire plaisir (restaurant, cinéma...) ou pour essayer un service. En revanche, s'il a invité une personne qui compte pour lui à titre personnel ou professionnel, il peut être davantage stressé et attendre beaucoup de la prestation d'accueil.

Pour certaines prestations de justice, de santé, d'éducation, de sécurité, le « stress » de l'utilisateur peut être très important.

La position de chacune des parties prenantes va influencer sur la relation de service et l'accueil.

3 Adapté de B. Quatrebarbes, *Usagers ou clients*, Éditions d'Organisation, 1996

Dans certains cas, le client est en position de force car il peut faire jouer la concurrence quand l'offre de services est surabondante.

Dans d'autres cas, par exemple dans une relation avec le service après-vente, le client est obligé de traiter avec son fournisseur et devra souvent argumenter et montrer sa bonne foi pour obtenir satisfaction.

Le support du contact peut être très varié. Il s'agit du moyen pour le client d'entrer en relation avec l'entreprise. Certaines entreprises ne proposent qu'un seul moyen d'accéder à leur service (par exemple un point de vente) ; d'autres, au contraire, proposent une gamme large avec possibilité d'informations ou de commandes *via* le courrier, le téléphone ou Internet. En général, plus l'entreprise offre une variété de choix des supports de contacts, plus le client est satisfait.

2

Le diagnostic accueil

8 *Qu'est-ce qu'un diagnostic accueil ?*

Le diagnostic accueil a pour objet de présenter de façon synthétique l'ensemble des éléments connus par l'entreprise sur l'accueil dans ses points de vente mais également au travers de tous les autres canaux de distribution de ses produits ou services.

Le diagnostic comprend souvent une synthèse sous forme d'un tableau présentant les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces de l'environnement (voir tableau 1).

**Tableau 1 Présentation simplifiée
des conclusions d'un diagnostic accueil**

Forces	Faiblesses
<ol style="list-style-type: none">1. Le nombre de points de vente de l'entreprise est suffisamment important pour couvrir l'ensemble du territoire2. La direction de l'entreprise est très sensibilisée au problème de l'accueil et a décidé de lancer un plan d'amélioration3. ...	<ol style="list-style-type: none">1. Un quart des implantations doivent être déplacées pour s'adapter aux évolutions démographiques des vingt dernières années2. L'ergonomie des postes de travail est à changer dans la moitié des points de vente3. ...
Opportunités	Menaces
<ol style="list-style-type: none">1. La population utilise de plus en plus Internet pour ses transactions2. ...	<ol style="list-style-type: none">1. La concurrence a développé des points de vente spécialisés pour accueillir de façon privilégiée une clientèle qui nous faisait jusqu'à présent confiance et qui commence à quitter nos points de vente2. ...

En général, une entreprise décide de réaliser un diagnostic accueil pour disposer des éléments nécessaires à l'élaboration d'une nouvelle stratégie de son accueil.

Il faut un **élément déclencheur** de la démarche, celle-ci pouvant s'inscrire dans une démarche plus globale d'analyse des relations de l'entreprise avec sa clientèle.

L'élément déclencheur d'une démarche stratégique concernant l'accueil peut être :

- une réclamation très virulente d'un client ;
- des résultats très décevants lors d'un sondage concernant l'accueil dans les points de vente ;
- une attaque de la concurrence s'appuyant sur des éléments d'accueil pour lesquels l'entreprise pourrait être prise en défaut...

Cette démarche dépend de l'historique de l'entreprise, des différentes actions qu'elle a déjà mises en place sur l'accueil et sur les résultats qu'elle en a obtenus.

Exemple

Une entreprise disposant d'un réseau de plus de 3000 agences avait réalisé un sondage auprès de sa clientèle. Cette dernière était globalement satisfaite des différents produits et services offerts, mais à la question : « Que faudrait-il changer en premier dans notre réseau ? », plus de 65 % des clients avaient répondu : « l'accueil dans vos points de ventes ».

Cette étude a été le point de départ d'un vaste processus d'analyse et de redéfinition du rôle et de l'action de ces agences. Ainsi, un grand plan d'action concernant tout particulièrement l'accueil dans les agences a été lancé et a mobilisé le réseau pendant près de dix ans.

10 *Quelle est la démarche générale à mettre en œuvre pour bâtir une stratégie accueil ?*

Pour bâtir une stratégie accueil, l'entreprise doit mettre en place une démarche en quatre temps :

- diagnostic de l'accueil et place de l'accueil dans la relation de service avec la clientèle ;
- définition d'objectifs pour l'amélioration de l'accueil ;
- définition d'une stratégie et d'un plan d'action pour atteindre ces objectifs ;
- mise en place d'un système de mesure et d'évaluation des actions entreprises.

En préalable à toute démarche d'amélioration de l'accueil, la direction doit **sensibiliser le personnel** aux différents objectifs de l'entreprise dans ses relations avec la clientèle. Elle doit obtenir l'engagement des responsables concernés par l'accueil, mobiliser le personnel et les différents partenaires internes et externes de l'entreprise et informer régulièrement l'ensemble des parties prenantes (clients, personnel, partenaires...) de l'avancement du projet et des résultats obtenus.

En effet, il faut tenir compte du fait qu'une démarche d'amélioration de l'accueil nécessite un grand investissement en termes de temps avant d'atteindre des résultats visibles. Le découragement peut donc gagner les équipes, d'où l'intérêt de les tenir régulièrement informées.

Dans ce domaine, comme dans beaucoup d'autres, il faut savoir être persévérant : en effet, si dans le domaine matériel (renouvellement du matériel, amélioration des lieux d'accueil) les effets peuvent être visibles très rapidement, dans le domaine humain, les changements de comportement sont plus lents à obtenir et à pérenniser.

11 *Qu'est-ce qu'une étude documentaire en matière d'accueil ?*

L'étude documentaire consiste à recueillir l'ensemble des données disponibles soit dans l'entreprise (étude documentaire interne) soit à l'extérieur de l'entreprise (étude documentaire externe) pour rassembler un certain nombre d'éléments qualitatifs et quantitatifs sur l'accueil.

Ce recueil de données est, en général, réalisé par un chargé d'étude documentaire à fin d'analyse et de synthèse.

Le chargé d'étude documentaire va donc rechercher les différents documents existants dans l'entreprise :

- études sur l'accueil déjà réalisées par l'entreprise ;
- études sur les réclamations clients et plus particulièrement les différents éléments concernant l'accueil ;
- analyses de la presse professionnelle ;
- analyses de tous les rapports internes ayant trait à la relation avec la clientèle ;
- études sur la concurrence disponibles dans l'entreprise...
- synthèses d'études externes réalisées par l'entreprise auprès de ses clients (sondages d'opinions, études d'image, études de satisfaction client...).

Cette étude documentaire interne doit être complétée par la recherche de documents existants hors de l'entreprise :

- recueil des données accueil sur les sites Internet spécialisés sur l'accueil ;
- analyse des sites Internet de la concurrence...
- études réalisées par des entreprises intervenant dans des activités proches de celles de l'entreprise concernée...

12 *Comment utiliser les résultats de l'étude documentaire relative au diagnostic accueil ?*

Une analyse des documents collectés permet de vérifier leur exactitude par recoupements de données provenant de différentes sources, de simplifier les données, de les agréger.

Leur synthèse donne un état des lieux sur l'accueil dans l'entreprise et sur le marché.

Des éléments complémentaires (tels que des études sur des secteurs en pointe sur l'accueil) peuvent être utiles au décideur pour se situer par rapport à la concurrence, définir les objectifs de son plan accueil et élaborer des plans d'amélioration de l'accueil.

L'étude documentaire doit distinguer les éléments d'accueil sur lesquels l'entreprise dispose de données trop anciennes – ou ne dispose pas de données – et pour lesquels il sera utile de lancer un programme de recherche complémentaire.

Voici une liste non exhaustive des éléments à rassembler dans l'étude documentaire :

- nombre annuel d'entrées dans les différents magasins ou points d'accueil ;
- nombre d'appels téléphoniques clients ;
- nombre de courriers et de mails reçus ;
- variation des flux de fréquentation ;
- saisonnalité des flux clients ;
- nature des demandes des clients ;
- typologie de la clientèle ;
- attentes principales des clients ;
- niveau de satisfaction...

Ces différentes données doivent être connues non seulement au niveau national, mais également de façon très fine, au niveau de chaque magasin ou point d'accueil.

13 *Faut-il réaliser une étude auprès du personnel ?*

L'étude documentaire doit être complétée par une étude auprès du personnel et des cadres de l'entreprise.

Cette étude a plusieurs objectifs :

- connaître l'opinion des agents d'accueil et de tout le personnel ayant des relations avec la clientèle sur l'accueil ;
- sensibiliser le personnel à ce thème afin de le préparer à entendre un nouveau discours sur l'accueil ;
- associer le personnel en amont de la réflexion sur la définition d'un plan d'amélioration...

Ainsi, il est conseillé de réaliser une étude auprès du personnel qui exerce des fonctions d'accueil que ce soit son activité principale ou non. Il ne faut pas limiter cette étude au personnel qui réalise l'accueil physique dans les points de vente ; il convient de l'étendre au personnel qui doit accueillir le client par téléphone, par courrier ou par Internet. Cette étude doit également être réalisée auprès du personnel d'encadrement et des chefs d'équipes.

14 *Quel est l'intérêt de réaliser une étude spécifique auprès des clients ?*

Une étude auprès de la clientèle est indispensable, même si l'entreprise réalise déjà des enquêtes où l'aspect accueil est partiellement abordé.

Il est bon de focaliser l'étude sur la fonction accueil afin de pouvoir être précis sur chacune des composantes qui contribuent à la qualité de l'accueil.

L'expérience montre que quatre composantes principales de l'accueil physique apparaissent dans les différentes études. Il s'agit de :

- la disponibilité au point d'accueil ;
- la compétence du personnel ;
- l'aménagement des locaux ;
- les horaires d'ouverture.

En ce qui concerne les autres modes d'accès au service (courrier, Internet, téléphone...) il faut adapter ces quatre composantes principales à chacun d'entre eux.

15 *Comment réaliser une étude accueil auprès de la clientèle ?*

Pour réaliser une étude accueil auprès de la clientèle, il convient d'agir en deux temps.

L'étude exploratoire

Cette première phase peut s'appuyer sur les études documentaires réalisées dans la phase diagnostic accueil. Cette étude exploratoire peut être enrichie avec des entretiens auprès du personnel. Elle permet au responsable de l'étude de mieux cerner son sujet et d'éviter de rechercher des éléments dont on dispose déjà dans l'entreprise.

L'étude qualitative et quantitative

La deuxième phase se décompose souvent en deux études :

- une étude qualitative ;
- une étude quantitative.

L'étude qualitative répond davantage à la question « pourquoi » ou « comment » l'attitude du client se forge tout au long de la relation avec l'entreprise.

L'étude quantitative a pour objet principal de décrire ou de comptabiliser les différentes réponses aux questions que l'entreprise peut se poser sur ses clients.

16 *Comment réaliser une étude qualitative accueil ?*

L'étude qualitative auprès des clients est réalisée par entretiens semi-directifs auprès d'un petit échantillon (30 à 60 personnes) qui n'a pas pour vocation d'être représentatif de la population dans son ensemble, mais doit être suffisamment diversifié pour réunir l'ensemble des situations de la clientèle.

Cette étude permet d'aboutir à une synthèse montrant les différents types de parcours clients, ainsi que la variété des opinions et des attitudes des clients. Elle apporte également des renseignements sur les critères de jugement concernant l'accueil ainsi que des clés concernant le choix d'une entreprise ou de la concurrence sur les signes distinctifs de l'accueil.

Cette connaissance qualitative recueillie auprès d'un échantillon restreint, non représentatif de l'ensemble de la population, donne déjà des pistes pour agir.

Cependant, pour bâtir une stratégie, il faut pouvoir quantifier les phénomènes, les attitudes, les comportements décelés dans cette phase qualitative (voir question 17).

Note

Dans certains cas, l'étude peut également avoir pour objectif de trouver de nouvelles solutions pour améliorer l'accueil. Dans ce cas, on peut faire appel à la technique des groupes de consommateurs ou des groupes de créativité.

17 *Quels sont les éléments d'un dispositif d'étude quantitative accueil ?*

Le dispositif d'étude quantitatif doit tenir compte d'un ensemble d'éléments (voir figure 2⁴) tels que le problème posé, le délai nécessaire pour obtenir les résultats, le budget disponible pour réaliser l'étude, la taille du questionnaire, l'échantillon nécessaire pour obtenir la fiabilité attendue des résultats et le mode de recueil de l'information (enquête en face à face, par téléphone, par courrier, *via* Internet...).

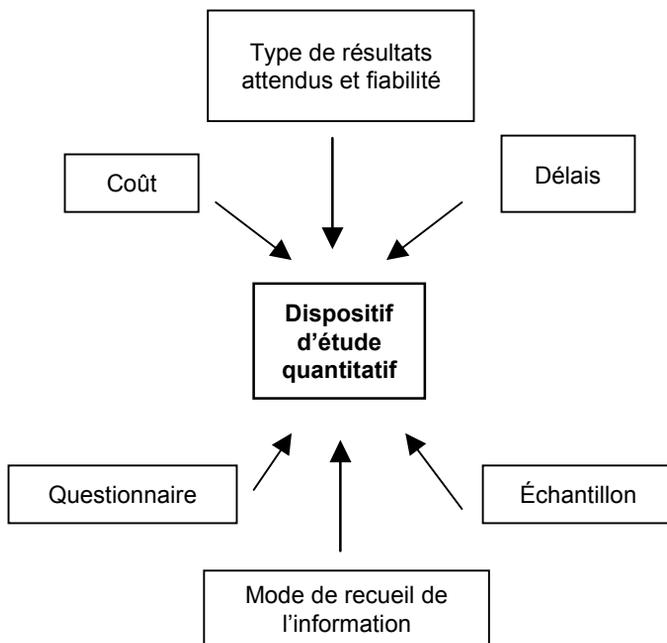


Figure 2 Les éléments du dispositif d'étude quantitative

4 L. Hermel, *La Recherche marketing*, Économica, Gestion Poche, 1995

18 *Comment bâtir l'échantillon de l'étude quantitative accueil ?*

Pour connaître l'opinion de la population, il faudrait pouvoir interroger chaque personne. C'est ce qui est fait dans le cadre d'un recensement exhaustif.

Cependant, recenser toutes les opinions serait à la fois trop long et trop coûteux. L'entreprise doit donc réaliser une enquête par sondage. Les résultats ainsi obtenus sont extrapolés à la population tout entière. Pour que les résultats soient fiables, l'échantillon doit satisfaire à deux conditions :

- être de taille supérieure ou égale à 30 ;
- ne souffrir d'aucun biais, d'aucune déviation de façon à être représentatif de l'univers étudié.

La validité des résultats obtenus dépend essentiellement de la représentativité de l'échantillon observé.

Il existe plusieurs méthodes d'échantillonnage⁵. À partir d'une population à étudier, il faut retenir les éléments qui fournissent l'image la plus fidèle (voir figure 3).

On peut utiliser la méthode probabilistique :

- sondages au hasard ou aléatoire :
 - tirage systématique ;
 - utilisation de tables de nombre au hasard.
- sondages probabilistes dérivés :
 - sondage en grappes ;
 - sondage à plusieurs degrés.

5 Dans cette réponse, seules sont indiquées les principales méthodes d'échantillonnage. Dans la pratique, il est utile de faire appel soit à des consultants spécialisés, soit à des spécialistes internes pour utiliser la meilleure méthode d'échantillonnage en fonction des données dont on dispose sur la population mère et du budget qui est alloué à l'étude.

On peut également user de méthodes non probabilistes (ou empiriques) :

- méthodes des quotas ;
- méthodes des itinéraires (ou « random » route).

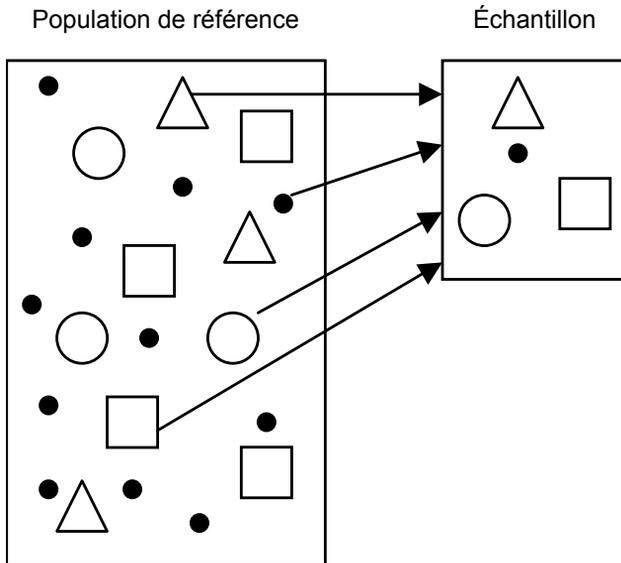


Figure 3 Choix d'un échantillon

La taille de l'échantillon est dictée à l'aide des instruments de la théorie des sondages par la précision attendue de l'enquête, par la qualité de la sélection de l'échantillon et par l'homogénéité de la population mère.

L'extrapolation des résultats d'un sondage à la population concernée comporte une certaine marge d'erreur qui s'exprime sous la forme d'un seuil et d'un intervalle de confiance.

Dans les enquêtes, on adopte en général un seuil de confiance de 95 %. Cela signifie que si l'on tirait 100 fois de suite un échantillon de la population à étudier, sur les 100 échantillons ainsi obtenus, il y en aurait 5 dont les résultats risqueraient de s'écarter de plus d'une

valeur « e » des résultats des 95 autres. Cette affirmation se traduit par la formule suivante :

$$\text{Avec } e = \pm t \sqrt{pq/n}$$

où

p est la fréquence observée du phénomène dans l'échantillon

$$q = 1-p$$

n est la taille de l'échantillon

t est un coefficient dont la valeur dépend du seuil de confiance choisi.

Pour un seuil de confiance de 95 %, t est égal à 2.

À titre d'exemple, si le pourcentage (observé dans l'échantillon) de clients satisfaits par les produits de l'entreprise est de 40 %, on pourra dire qu'il y a 95 % de chances (seuil de confiance) pour que le pourcentage de clients satisfaits (dans la population) soit compris entre 38 % et 42 %, ce qui représente un écart de plus ou moins 2 % (appelé intervalle de confiance) avec le pourcentage observé dans l'échantillon (40 %).

19 *Quels clients faut-il interroger dans une étude quantitative accueil ?*

Selon l'information que l'on désire obtenir, les clients à interroger ne sont pas les mêmes. Nous donnons ci-après une liste non exhaustive de groupes de clients qui peuvent être interrogés lors d'une enquête accueil :

- cible 1 : les clients de l'entreprise ;
- cible 2 : l'ensemble des clients du service concerné (les clients de l'entreprise et ceux de la concurrence) ;
- cible 3 : les clients mixtes (ceux de l'entreprise qui se fournissent également chez la concurrence) ;
- cible 4 : les clients perdus ;
- cible 5 : une partie de la clientèle (segment à fort potentiel, segment utilisant un certain canal de distribution, nouveaux clients, clients d'un certain type de service, clients d'une région...).

20 *Que recherche-t-on auprès de chaque cible de clients interrogée ?*

Chaque cible (voir question 19) apporte une information particulière sur le fonctionnement de l'accueil dans l'entreprise.

- La cible 1 est la cible la plus souvent interrogée dans les enquêtes accueil car elle permet d'obtenir de l'information sur la clientèle actuelle, ce qui permet de la fidéliser.
- La cible 2 est interrogée quand on cherche à bâtir une stratégie de conquête de la clientèle.
- La cible 3 est destinée à rechercher les éléments distinctifs de l'accueil sur lesquels l'entreprise pourrait travailler pour fidéliser davantage cette clientèle qui risque de partir à la concurrence.
- La cible 4 est interrogée pour essayer de caractériser les éléments qui ont fait fuir une partie de la clientèle et pour anticiper sur les risques de perte de la clientèle fragile de l'entreprise.
- La cible 5 est interrogée pour la mise au point d'accueils spécifiques (exemple : les programmes d'accueil VIP, clients forts consommateurs...) permettant de faire de l'accueil un élément suffisamment différenciateur pour que l'entreprise puisse encore davantage fidéliser cette clientèle.

21 À quel moment faut-il interroger la clientèle ?

Le moment où l'on va interroger la clientèle dépend de ce que l'on veut mesurer.

- Si l'on s'attache particulièrement à l'**opinion de la clientèle suite à un achat**, une visite en magasin, une commande par téléphone, une réponse à une réclamation... il faut réaliser une mesure sur « événement ».
- Si l'on s'intéresse à l'opinion globale de la clientèle, il est possible d'interroger cette dernière sans référence à un événement particulier. Le client donnera donc son **opinion** principalement **par rapport à l'ensemble de ses expériences passées**.

Dans le premier cas, il s'agit d'analyser le vécu récent du client par rapport à ce que l'on appelle des « moments de vérité » (dernière visite dans le bureau de poste, dernier séjour à l'hôpital, dernier dépannage de sa voiture...). Ce type de mesure est très utile pour la recherche d'améliorations concrètes. Il est directement utilisable pour travailler en équipe avec le personnel concerné par la prestation.

Si l'on se réfère à un ensemble d'expériences passées, il est plus difficile d'obtenir un jugement détaillé sur les différentes relations du client avec l'entreprise. Ce type de mesure moins directement opérationnel convient davantage pour une mesure synthétique de la satisfaction concernant l'accueil. Il y a souvent un risque que la mesure soit influencée par l'image globale de l'entreprise.

22 Comment bâtir un questionnaire accueil ?

Le questionnaire, dans une enquête par sondage, délimite l'information à recueillir. Il oriente la réflexion de la personne interrogée sur tel ou tel thème. Il arrive souvent que l'on critique les questionnaires car le choix et la formulation des questions ne laissent pas assez de champ à l'expression du public et peuvent même orienter les réponses.

En effet, en général, si l'échantillon de clients à étudier est défini de façon correcte, la préparation et la mise au point du questionnaire bénéficient de peu d'investissement de la part des personnes qui sont chargées de l'enquête.

C'est pourtant un point fondamental, surtout dans des enquêtes satisfaction client, car les questionnaires sont souvent destinés à être utilisés plusieurs fois de suite (dans le cas de la mise au point de baromètres satisfaction).

La structure du questionnaire va dépendre de plusieurs éléments, présentés en figure 4.

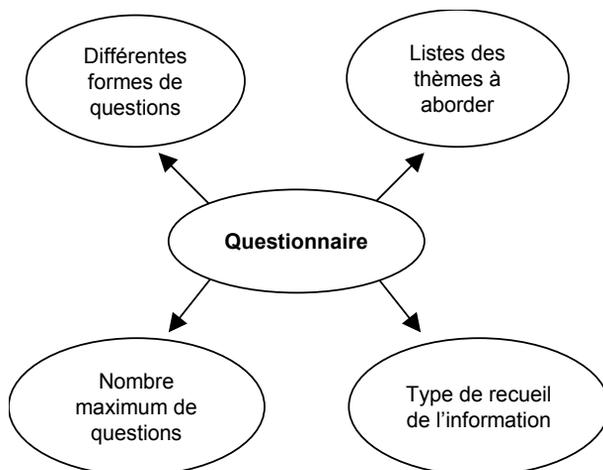


Figure 4 Structure du questionnaire accueil

23 *Quels sont les différents types de questions d'un questionnaire accueil ?*

Le chargé d'étude a à sa disposition un ensemble de types et de formes de questions.

Le questionnaire doit susciter l'intérêt de la personne à interroger. Il faut donc éviter les questionnaires trop longs et les questions trop compliquées.

Le questionnaire débute toujours par des questions simples pour mettre en confiance l'interviewé et pour l'inciter à répondre. Cela exclut, en particulier, de commencer le questionnaire avec une question ouverte ou une question trop impliquante.

Il existe deux types principaux de questions :

Les questions ouvertes

Souvent utilisées à la fin du questionnaire, elles proposent à l'interviewé de s'exprimer librement sur un ou plusieurs points particuliers dans des termes qui lui sont propres.

Exemple

Avez-vous des idées d'amélioration de l'accueil ?

Les réponses à ces questions peuvent être très riches en information et, de ce fait, difficiles et longues à analyser. Pour faciliter leur traitement, on prépare, grâce à la phase qualitative, une série de réponses attendues pour coder l'information et faciliter le traitement.

Exemple

Augmenter le nombre de personnes à l'accueil

Proposer un système de tickets à l'entrée du point d'accueil

Créer un espace de jeux pour les enfants

Mettre en place une vidéo présentant les produits et services de l'entreprise...

Les questions fermées

Elles obligent le répondant à faire son choix entre une ou plusieurs propositions.

Exemple

Êtes-vous satisfait de l'accueil que vous avez reçu lors de votre dernière visite à notre agence ? Oui ; Non

Les questions fermées sont les plus fréquentes dans les enquêtes de satisfaction accueil. Il en existe de nombreux types :

- **La question à réponse unique**

L'interviewé ne peut choisir qu'une seule réponse dans une liste proposée.

Exemple

Quand êtes-vous venu dans votre agence bancaire pour la dernière fois ?

Il y a moins d'une semaine

Il y a entre 1 à 2 semaines

Il y a un mois

Il y a plus d'un mois

- **La question filtre**

Elle permet de créer des « aiguillages » dans le questionnaire. Selon sa réponse, le répondant sera guidé de façon différente dans la suite du questionnaire.

Exemple

Si vous êtes très satisfait de l'accueil, passez à la question 5 ; si vous êtes insatisfait passez à la question 12.

- **La question à choix multiples**

L'interviewé choisit une ou plusieurs réponses proposées dans une liste.

Exemple

Pour quelles raisons avez-vous choisi notre banque ?*

- parce qu'elle est proche de votre domicile
- parce qu'elle est proche de votre lieu de travail
- parce qu'elle offre des prêts à taux intéressants
- parce que les conseillers sont compétents
- parce qu'un membre de votre famille
(amis ou relations...) vous l'a conseillé
- parce que c'est la banque de l'entreprise qui
vous emploie
- parce que les horaires d'ouvertures des guichets
vous conviennent
- parce que le rapport qualité / prix de ses services
vous convient
- parce que l'accueil est toujours agréable
- parce que c'est la banque de vos parents

* Cochez une ou plusieurs cases

- **La question de classement**

Cette forme de question est très proche de la précédente : on peut demander au répondant de classer par ordre d'importance décroissante (ou croissante) ses raisons de satisfaction par rapport à un service donné.

Exemple

Il est possible à partir des questions précédentes sur le choix d'une banque de demander au client de classer les raisons de choix de 1 à 10, par ordre d'importance.

- **La question à échelle d'attitude**

Le répondant choisit une réponse sur une échelle proposée.

Exemple

Concernant l'accueil dans votre agence, vous diriez que vous êtes : très satisfait, assez satisfait, peu satisfait, pas du tout satisfait ?

La question à échelle d'attitude est l'une des plus utilisées dans les enquêtes de satisfaction et a fait l'objet de nombreuses recherches.

Le tableau 2 présente les exemples d'échelles d'attitudes les plus fréquemment utilisées.

Tableau 2 Échelles d'attitudes

Échelles	Exemple 1	Exemple 2	Exemple 3
Verbales	Très satisfait Assez satisfait Moyennement satisfait Peu satisfait Pas du tout satisfait	Excellent Bon Mauvais Très mauvais	Satisfait Mécontent
Visuelles	Échelle de sourires	Échelle de couleurs	
Notation	Notez de 0 (si vous êtes très mécontent) à 10 (si vous êtes très satisfait).		

24 *Faut-il tester le questionnaire ?*

La première maquette de questionnaire doit toujours être testée auprès d'un petit échantillon de répondants. Il s'agit de vérifier si les termes utilisés ne sont pas incompréhensibles ou trop techniques ou s'ils n'ont pas des sens différents pour chacun des répondants.

Il faut veiller à ce que les enchaînements entre deux questions, qui peuvent paraître évidents pour le rédacteur du questionnaire, soient bien compris par les répondants.

Ce test à petite échelle est indispensable pour s'assurer de la bonne compréhension du questionnaire et pour évaluer le temps nécessaire pour l'administrer ; cela permet également de bien calibrer le nombre de journées d'enquêteur nécessaires pour planifier la collecte de données.

25 **Quel est l'intérêt de confronter les enquêtes « personnel » et les enquêtes « clients » ?**

La confrontation de ces deux types d'enquêtes est très instructive, car elle met en lumière les points de convergence et les points de divergence entre la vision « clients » et la vision « personnel ».

C'est une étape très importante pour l'appropriation du diagnostic par le personnel. Si cette appropriation des résultats d'enquête est de bonne qualité, la définition des objectifs sera davantage comprise par le personnel et les efforts demandés à chacun, mieux acceptés.

Au personnel, l'on peut par exemple demander : « À votre avis, quels sont les éléments que le client voudrait voir améliorer en priorité dans les accueils ? »

Il est possible de poser d'abord cette question en spontané : le personnel donnera les premiers éléments qui lui viennent à l'esprit avec ses propres mots.

Il est ensuite intéressant de lui proposer une liste avec une série d'éléments que l'entreprise pourrait améliorer et lui demander de procéder à un classement par ordre d'importance :

- le confort des locaux ;
- la signalétique interne ;
- l'aspect du point de vente ;
- la propreté des lieux ;
- le nombre de poste d'accueil ;
- le nombre de guichets ;
- la compétence du personnel ;
- l'amabilité du personnel...

Si ces questions sont également posées aux clients, la comparaison entre les réponses du personnel et les réponses des clients est très instructive. Elle permet souvent une prise de conscience du personnel sur des éléments qui peuvent lui paraître accessoires mais qui sont fondamentaux pour le client.

Bien souvent, le personnel raisonne en termes de moyens complémentaires à affecter à l'accueil, alors que le client est plus sensible à des éléments concernant la courtoisie ou la compétence du personnel.

26 *Quels sont les éléments à faire ressortir dans la synthèse du diagnostic accueil ?*

Le dépouillement de l'ensemble des données recueillies, leur analyse, la confrontation des différentes conclusions d'études permettent de présenter une synthèse du diagnostic.

En général, le diagnostic de l'accueil met en lumière la série d'éléments suivants :

Les flux de fréquentation des différents points de vente

Ces chiffres peuvent être détaillés selon les différentes heures de la journée. La saisonnalité de ces flux peut également être très importante selon le type de services offerts et les lieux d'implantation des points de vente.

Les temps d'attente

Ce sont des éléments à connaître car ils influent beaucoup sur la perception de la qualité de l'accueil par les clients.

La classification des différents services offerts

Les services offerts dans les points de vente sont multiples (accueil et orientation, informations générales, renseignements spécifiques, conseil, offre de service et vente de produits...). Dans certains points de vente, il est utile de connaître la partie du service réalisée par des automates.

Le degré de satisfaction des différentes clientèles

Cette connaissance doit être la plus fine possible. Cela permet une meilleure identification des objectifs d'amélioration de l'accueil attendu par les clients.

Le processus de délivrance de chaque service

Il convient de définir chaque processus de délivrance des services et la part de l'accueil dans chacun des services offerts.

L'état des locaux d'accueil

Il faut également décrire l'état des locaux d'accueil, du matériel utilisé et des outils d'aide à la délivrance des services par les différents personnels du point de contact.

Le plan de formation

Enfin, la synthèse du diagnostic accueil doit faire apparaître le plan de formation à l'accueil des différents personnels, le nombre de personnels formés, le personnel non encore formé...

Ce diagnostic doit s'attacher à toutes les formes de relation avec l'entreprise : accueil physique mais également accueil à distance (courrier, téléphone, Internet...)

Chaque entreprise doit définir le champ de son propre diagnostic, qui peut comporter plus ou moins d'éléments. Cependant, le mieux étant l'ennemi du bien, il vaut mieux réaliser assez rapidement un premier diagnostic pour mobiliser le personnel sur les actions d'amélioration à lancer en urgence.

Chaque année, il sera ensuite possible d'analyser d'autres éléments contribuant à un meilleur accueil de la clientèle et de lancer le programme d'études et de recherche adéquat.

21 *Faut-il faire participer le personnel à la réalisation du diagnostic ?*

Le dépouillement de l'ensemble des données collectées, les entretiens qui sont réalisés auprès du personnel et des cadres, les études externes auprès de la clientèle... permettent de réaliser une synthèse. Cette synthèse est en général menée par le chef de projet ou un chargé d'étude placé sous l'autorité du chef de projet.

Cette synthèse et les conclusions qui seront tirées de ce diagnostic sont ensuite analysés par un groupe de projet réunissant les différents services concernés par l'accueil, au cours d'une réunion de travail.

Cette réunion de travail sera d'autant plus facile que le projet accueil aura été bien communiqué en interne dans l'entreprise et que l'ensemble des parties prenantes aura été associé (agents d'accueil, guichetiers, chefs d'équipe, télé-conseillers, personnel du service réclamations et du service clientèle, après-vente, responsables du site Internet...).

28 *Faut-il communiquer les résultats des enquêtes accueil ?*

Les résultats de ces enquêtes devront faire l'objet d'une communication interne à l'entreprise. Afin d'améliorer les performances du plan d'action, il est utile de présenter les résultats à chaque point de vente. Ces présentations serviront de point de départ à des réunions d'équipe destinées à améliorer :

- la compréhension par le personnel des attentes clients ;
- l'évolution de la satisfaction des clients ;
- la prise en compte de l'impact des actions entreprises sur la satisfaction⁶ des clients ;
- la réflexion sur le plan d'action à élaborer...

Il est également important de comparer les résultats de ces enquêtes avec d'autres points de vente de même taille ou ayant les mêmes problématiques d'accueil afin de faire partager les expériences de chacun et de bénéficier de la créativité de chacun.

Note

Il faut faire attention à ne pas prendre à la lettre les variations des indices de satisfaction client qui peuvent être influencés par des éléments extérieurs. Cette analyse doit donc se faire avec le recul nécessaire et il ne faut pas conclure trop hâtivement dans un sens ou dans un autre.

6 Voir à ce sujet : L. Hermel, *Mesurer la satisfaction clients*, Mémento À savoir, AFNOR, 2001.

29 Y a-t-il une synergie entre les différents types d'études accueil client ?

Pour réaliser un diagnostic complet, le responsable de l'amélioration de l'accueil doit faire appel aux différents types d'études disponibles.

Chaque étude possède des spécificités et apporte des renseignements différents. Le tableau 3 présente les principaux apports des différents types d'études⁷. Ce tableau montre que chacune doit être réalisée et qu'il est donc important de monter un plan de recherche programmé dans le temps pour disposer des résultats de chaque étude en fonction des actions inscrites dans le plan d'amélioration de l'accueil.

Tableau 3 Synergie des différentes études

Études	Exemples d'apports
Réclamations	<ul style="list-style-type: none">– Sources d'alerte et de réflexion sur les insatisfactions majeures– Source d'innovation et d'amélioration de l'accueil et des processus
Client mystère	<ul style="list-style-type: none">– Source d'amélioration du management– Pistes pour l'amélioration de la formation du personnel de contact avec la clientèle– Élément de motivation pour travailler sur les points clés de la charte accueil...
Baromètre et étude de satisfaction client	<ul style="list-style-type: none">– Source de motivation et de mobilisation du personnel– Élément de suivi mesurant le degré d'atteinte des objectifs– Source de réflexion, de diagnostic, d'analyse concurrentielle... pour la définition et le choix d'objectifs, ainsi que pour la mise au point de plans d'actions...

⁷ Tableau adapté de L. Hermel, *Mesurer la satisfaction clients*, Mémento A savoir, Afnor, 2001

3

**La stratégie et le plan
d'amélioration de l'accueil**

30 *Quels sont les différents types de qualité en matière d'accueil ?*

La stratégie doit définir les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Il faut donc hiérarchiser les différentes priorités.

Les objectifs sont réalisés en respectant des normes de qualité d'accueil voulue par l'entreprise. Pour cela, il est possible de s'appuyer sur la logique présentée dans la figure 5, souvent appelée « carré de la qualité »).

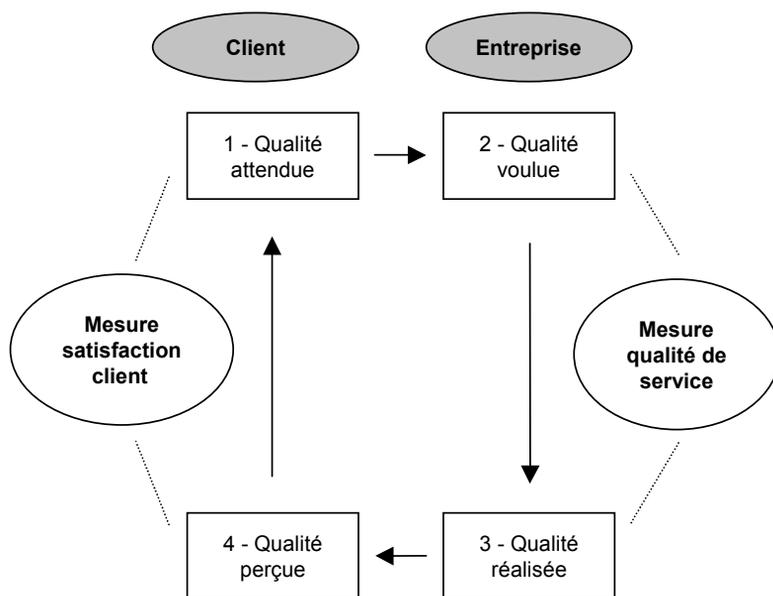


Figure 5 Le carré de la qualité

Ce modèle a pour avantage sa simplicité et son caractère opérationnel.

Phase 1 : qualité de l'accueil attendue

L'entreprise cherche à connaître, grâce à son service d'études marketing, les attentes des clients en termes d'accueil. Elle doit également

intégrer les zones d'insatisfactions grâce au service réclamations, aux commerciaux, au SAV, à des enquêtes.

Il est à noter que certaines insatisfactions peuvent n'avoir aucune conséquence (du moins à court terme) sur la fidélité de la clientèle, si elles portent sur des points considérés comme négligeables dans l'appréciation générale du service. Il faut veiller cependant à ce qu'au cours du temps cette situation n'empire pas.

Phase 2 : qualité de l'accueil voulue par la direction

La direction, après avoir intégré les études sur la concurrence et évalué les possibilités de l'entreprise (ressources humaines et techniques), va définir le positionnement de son offre de service en termes d'accueil. C'est à partir de cette qualité de l'accueil « voulue » que l'entreprise peut définir des normes et des standards d'accueil.

Phase 3 : qualité de l'accueil réalisée

Il s'agit ensuite d'imaginer les processus permettant d'aboutir et d'obtenir une qualité d'accueil servie (qualité réalisée) au client.

On peut mesurer en interne l'adéquation entre la qualité de l'accueil voulue et la qualité de l'accueil réalisée. Les « visites mystères » (voir question 36) où l'on se place en position de client fictif permettent d'évaluer si les normes « accueil » sont bien respectées et mises en œuvre par le personnel.

Phase 4 : qualité perçue de l'accueil

Chaque client réalise sa propre évaluation de la qualité. Il s'agit de la qualité perçue. C'est la mesure de la satisfaction⁸ client qui permet un contrôle objectif de la qualité de l'accueil perçue par les clients. Elle compare l'attente et la perception du client. Les résultats de ces enquêtes permettent de préciser les nouvelles attentes et ainsi d'améliorer la qualité de l'accueil.

8 À ce sujet, le lecteur pourra se reporter à : L. Hermel, *Mesurer la satisfaction clients*, Mémento Afnor, Collection À savoir, 2001.

31 **Quels sont les facteurs à prendre en compte pour définir les objectifs en termes d'accueil ?**

Le diagnostic réalisé, il est ensuite plus facile pour la direction de définir des objectifs.

L'entreprise doit faire un compromis entre plusieurs facteurs (voir figure 6) :

- les attentes et besoins de la clientèle ;
- les offres et le niveau de qualité offert par la concurrence ;
- la volonté de la direction quant à la différenciation de son offre de service et à sa stratégie (qui doit prendre en compte les ressources internes de l'entreprise et les budgets qui peuvent être mobilisés sur l'amélioration de l'accueil).

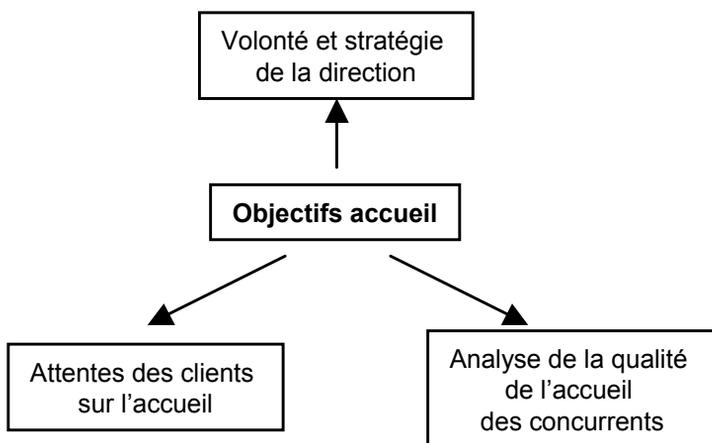


Figure 6 Principaux facteurs à prendre en compte pour la définition des objectifs accueil

32 *Comment formuler les objectifs accueil ?*

Les objectifs accueil participent à l'ensemble de la politique marketing et qualité de l'entreprise.

Ils prennent en compte les facteurs présentés dans la réponse à la question 29 et s'appuient sur le diagnostic qui permet de connaître la situation de départ.

Nous présentons ci-après un exemple de raisonnement logique pour définir un objectif accueil (qui est souvent le préalable à l'atteinte d'un objectif en termes de chiffre d'affaires ou de part de marché).

Si l'objectif de l'entreprise est de gagner des parts de marché, il faudra que le responsable de l'accueil réfléchisse à la façon de mieux accueillir des clients encore plus nombreux dans ses points de vente.

Face à une contrainte commerciale de ce type, l'objectif accueil peut se décliner sur plusieurs axes :

- réaliser plus d'opérations en libre service pour libérer une part du temps des personnels de chaque point de vente ;
- recruter et former du personnel ;
- revoir les processus de délivrance des services concernés pour gagner du temps ;
- améliorer les outils à la disposition des personnels d'accueil pour accélérer la prise en charge des différents clients...

Il faut ensuite se fixer un ou plusieurs objectifs sur chaque axe d'action.

Par exemple, pour l'axe d'action concernant les opérations en libre service, il faudra partir de la situation actuelle (par exemple 20 % de la clientèle utilise régulièrement les automates) et se donner un délai (1 an par exemple) pour atteindre un niveau de 40 %.

Chaque objectif fera l'objet d'une fiche synthétique sur laquelle seront indiqués la prévision de progression mensuelle, les moyens

humains et matériels permettant l'atteinte de l'objectif, les dates de contrôle intermédiaires de l'atteinte de l'objectif, le responsable chargé de l'atteinte de l'objectif...

33 Quelles sont les normes relatives à l'accueil ?

Il existe plusieurs normes relatives à l'accueil, publiées par AFNOR :

- FD X 07-050 *Métrologie de l'immatériel – Mesure de l'attendu et du perçu – Recommandations pour une bonne maîtrise et la fiabilité de la mesure des attentes et des perceptions*, 2003
- FD X 50-172 *Management de la qualité – Enquête de satisfaction des clients*, 1999
- PR NF ISO 10018 *Traitement des réclamations – Lignes directrices pour les organismes* (projet en cours ; publication prévue en 2005)
- FD X 50-808 *Qualité des services dans les transports – Identification des critères de qualité pour le transport de voyageurs*, 2000
- NF EN 13816 *Transport – Logistique et services – Transport public de voyageurs : définition de la qualité de service, objectifs et mesures*, 2002
- FD X 50-171 *Système de management de la qualité – Indicateurs et tableaux de bord*, 2000
- PR NF X 50-720 *Normes de service génériques – Spécification d'une prestation de service « accueil »* (projet en cours ; publication prévue en 2005)

Au-delà de ces normes génériques, chaque entreprise peut se fixer ses propres normes en partant des éléments contenus dans son diagnostic et des attentes de la clientèle en termes d'accueil.

Le client fait souvent un comparatif de façon intuitive entre l'accueil qu'il reçoit dans les différents points de vente et d'accueil du public. Ainsi, un client reçu dans sa banque avec un certain confort deviendra plus exigeant vis-à-vis de l'accueil dans sa mairie ou dans tout autre point d'accueil. Il a ainsi un niveau d'exigence selon les services et cette exigence varie au fur et à mesure de l'évolution de l'offre des différents concurrents.

Des normes de qualité de l'accueil peuvent ainsi être définies.

Exemples

- Limiter le temps d'attente client à cinq minutes ;
- Décrocher le téléphone avant la troisième sonnerie ;
- Appliquer systématiquement la même règle d'accueil au guichet (dire bonjour au client, le regarder, lui dire merci après l'avoir servi, lui dire au revoir)...

34 *Comment mettre en œuvre le plan d'amélioration de l'accueil ?*

Le plan d'action organise l'ensemble des actions qui permettent l'atteinte des objectifs définis.

Outre la liste des objectifs à atteindre, il inclut les moyens matériels et humains à débloquer et planifie leur mise en œuvre successive.

Dans un domaine comme l'accueil, il faut que le plan s'accompagne d'un programme de formation aux techniques d'accueil, qu'il s'agisse de l'accueil physique, de l'accueil téléphonique ou des règles de réponses aux courriers et aux mails.

Il doit également prévoir comment seront suivis les objectifs et quels sont les responsables des différents plans d'action qui concourent à l'atteinte des objectifs.

Des contrôles réguliers doivent être prévus afin de pouvoir lancer les actions correctives nécessaires si les objectifs n'ont pas été atteints.

35 *Comment suivre l'exécution du plan d'action accueil ?*

Pour suivre l'exécution du plan d'action, il faut mettre en place un système de mesure et d'évaluation des actions prévues dans le plan.

Ces mesures pourront être réalisées soit à partir de données internes, soit à partir de données à obtenir auprès des clients (enquête de satisfaction client, enquête client mystère par exemple).

Le premier type de contrôle concerne le suivi de la mise en œuvre effective du plan d'action.

Exemple

- A-t-on réalisé le programme de formation dans les délais ?
- L'ensemble du personnel à l'accueil a-t-il été formé ?
- La rénovation des différents points de vente prévue au plan d'action a-t-elle été réalisée ?

Le deuxième type de contrôle concerne l'efficacité du plan d'action.

Exemple

- A-t-on atteint les objectifs en termes de réduction des temps d'attente ?
- La formation réalisée auprès du personnel a-t-elle permis de changer son comportement face à la clientèle ?
- Le client est-il satisfait par la rénovation des points de vente, par le nouvel aménagement intérieur ?
- Le client est-il satisfait de l'amabilité, de la disponibilité, de la compétence des personnels de contact ?

36 *En quoi consiste une enquête « client mystère » ?*

Pour savoir si l'entreprise améliore son accueil et si le personnel et l'encadrement mettent bien tout en œuvre pour atteindre les objectifs accueil, il est de plus en plus fréquent d'utiliser la méthode de l'enquête « client mystère ».

Dans ce type d'enquête, il faut d'abord bâtir une grille de recueil d'information qui reprend l'ensemble des comportements et attitudes que doit avoir le personnel face à un client.

L'enquêteur se présente alors dans le point de vente comme un client ordinaire et à partir d'un scénario d'achat et de demande d'information, vérifie comment le personnel l'accueille et comment le service est rendu.

Cette grille est souvent complétée par des éléments concernant la propreté des lieux, la signalétique, la qualité de l'affichage et de l'information dans le point de vente...

37 *Comment faire accepter l'enquête « client mystère » par le personnel ?*

L'enquête « client mystère » peut être mal perçue par le personnel qui la considère souvent comme un moyen de contrôle de son activité. Ces méthodes sont souvent dénoncées par les organisations professionnelles comme une atteinte aux droits du personnel.

Plusieurs solutions peuvent être mises en œuvre pour faire accepter et valoriser cette enquête auprès du personnel.

La première est d'associer le personnel tout au long du projet accueil depuis la réalisation du diagnostic jusqu'à la réflexion sur les actions à mener et la définition des indicateurs permettant de contrôler l'atteinte des objectifs.

Il faut également veiller à la déontologie des enquêteurs et ne pas rechercher des « coupables » en désignant nommément des personnes ; il convient plutôt de rechercher, après l'analyse des résultats de l'enquête, les moyens à mettre en œuvre pour améliorer les processus de délivrance de service.

La mise en place de « mini-formations » destinées à travailler points par points les différentes phases du processus d'accueil est souvent un des éléments de succès de ces séances d'analyse.

L'enquête « client mystère » peut également être couplée à un challenge, dans le cas d'entreprises disposant d'un réseau de points de vente ou d'agences.

Ce challenge ne doit pas seulement servir à classer les agences les plus performantes, mais aussi à mener une réflexion sur les meilleures pratiques et permettre des échanges d'expériences profitant à l'ensemble du réseau.

4

L'accueil physique

38 *Qu'est-ce que le parcours client ?*

Le client qui a des besoins et des attentes, qui recherche une information, qui désire acheter un produit ou un service va décrire ce que l'on appelle un « parcours client » qui sera différent selon les individus.

Ce parcours dépend également de l'expérience du client lors d'achats ou de recherches d'informations antérieures. Il dépend aussi des situations d'achat à un moment donné.

Ainsi, toute entreprise qui réfléchit sur la fourniture d'un service doit investir du temps dans la description des étapes du parcours de chaque client.

(Voir aussi la question 39)

39 *Comment utiliser le parcours client pour mieux définir un plan d'action accueil ?*

Grâce à la description du parcours client, l'entreprise est en mesure de réfléchir à ce qu'elle peut proposer au client pour lui faciliter la tâche.

Cette façon de procéder évite à l'entreprise d'être autocentrée et lui permet d'adopter plus facilement une approche orientée clients comme le montre le tableau 4.

Tableau 4 Exemple de parcours client

Parcours client	Action possible de l'entreprise
Naissance du besoin chez le client	Publicité informative sur les moyens de répondre à son besoin
Recherche de la meilleure solution	Documentation détaillée permettant de comparer différentes offres de service
Recherche d'un point de vente	Information sur l'existence des différents points de vente offrant le service
Recherche de conseil	Site Internet ou numéro de téléphone à contacter pour être conseillé
Entrée dans le point de vente	Signalisation claire et accueil par du personnel courtois et aimable
Compréhension du fonctionnement des différents services	Explications données par du personnel compétent

À partir de cette grille qu'il est utile de détailler pour les principales offres de service de l'entreprise, il est possible de rechercher étape par étape les éléments de l'accueil nécessaires à la satisfaction du client.

40 *Faut-il segmenter les clientèles pour analyser le parcours client ?*

Il est utile de segmenter les clients pour réaliser une étude à partir des parcours clients.

Ainsi les besoins des clients « particuliers » et des clients « entreprises » sont souvent différents et nécessitent des accueils adaptés.

Par ailleurs, pour une même catégorie de clients, il est également utile d'analyser plusieurs cas. Par exemple, pour l'accueil dans les magasins, il faut penser aux personnes en fauteuil roulant, aux personnes accompagnées d'enfants en poussette, aux malvoyants, aux personnes qui ne connaissent pas la langue utilisée sur le point de vente...

Quel que soit l'espace – physique (magasin, centre d'information, gare...) ou distant (centre d'appels, sites Internet...) – il est très important de réfléchir tout particulièrement aux publics et clients qui vont venir, téléphoner ou accéder au site Internet pour la première fois. Pour cette clientèle, la signalétique interne, les systèmes d'orientation facilement accessibles et compréhensibles sont indispensables.

Pour le client « habitué », il est possible de proposer d'autres services ; en effet, celui-ci peut être réceptif à des offres complémentaires par rapport au service de base.

L'analyse des besoins de chacune des catégories identifiées permet d'enrichir la réflexion relative aux autres catégories et ainsi de définir des offres plus créatives.

Dans tous les cas, deux éléments principaux sont à étudier en détail : l'organisation des lieux d'accueil et la manière dont le personnel reçoit et accueille le client.

41 *Comment faciliter l'accès au point de vente ?*

Pour faciliter l'accès au point de vente, il faut d'abord réfléchir à l'implantation physique de ce dernier. Par ailleurs, il faut pouvoir donner tous les renseignements nécessaires au client pour que celui-ci puisse s'y rendre et le trouver sans difficulté.

L'implantation du point de vente est souvent le premier critère auquel le client sera sensible. Selon le type de service, le nombre de points de vente devra être plus ou moins importants.

Cependant, au-delà du nombre de points de vente, le client recherche surtout leur proximité par rapport aux différents magasins ou services publics qu'il fréquente habituellement.

L'accès au point de vente doit également retenir l'attention du responsable de l'accueil.

La distribution de brochures qui contiennent des plans précisant la situation exacte du point de vente, sa proximité avec un grand service public (mairie, bureau de poste...) aident à l'accès au service.

Un fléchage externe permet au client de trouver rapidement le point de vente. Son accès doit être aisé et facilité pour les personnes à mobilité réduite.

Dans certains cas, il peut être utile de négocier des tarifs avec un parking à proximité du magasin (souvent avec d'autres commerçants) et surtout de le faire savoir à la clientèle.

42 *Comment faciliter la compréhension par le client de l'offre de service ?*

Nombreux sont les espaces d'accueil, publics ou privés, dans lesquels un client qui vient pour la première fois rencontre des difficultés de repérage.

La signalétique interne doit être accessible et visible dès l'entrée. C'est même un élément de publicité qui montre au client l'étendue de la gamme de services offerts par l'entreprise.

Si le point de vente dispose d'une fonction « accueil » spécifique, il faut que l'agent d'accueil et l'espace accueil soient repérables par le client dès son entrée.

Si le point de vente accueille une clientèle nombreuse, il faut réfléchir à la manière d'organiser l'attente.

Selon la durée de l'attente, il peut être utile de créer des espaces d'attente avec des sièges et donc de prévoir un système de ticket pour les clients.

43 *Comment peut-on vérifier la bonne compréhension par le client de l'offre de service ?*

Trois méthodes, complémentaires, peuvent être utilisées :

- La première méthode utilisée est l'étude par observation. Pour réaliser cette étude, il faut s'installer⁹ dans le point de vente et suivre du regard les faits et gestes des clients. Il est ainsi possible de repérer les principaux problèmes auxquels les clients sont confrontés.
- La deuxième méthode, qui complète la première, est de demander au personnel et à l'encadrement les principales difficultés qu'ils ont repérées ou dont les clients leur ont parlé.
- La troisième méthode est appelée « test de la première visite ». Ce test, facile à réaliser, apprend beaucoup sur la clarté de la signalétique interne et sur les éléments d'information fournis par le personnel. Il consiste à demander à un échantillon de clients potentiels ne connaissant pas le point de vente d'acheter différents services ou de recueillir des informations, puis ensuite de les questionner sur ce qu'ils ont compris de l'organisation du point de vente. Cette étude peut être complétée par l'analyse d'une vidéo du client filmé sur le point de vente.

9 Dans certains points de vente, il est plus facile d'utiliser une caméra vidéo car la présence d'un observateur risque de perturber le client et de fausser les résultats de l'observation. L'enregistrement vidéo présente également l'intérêt de pouvoir revenir en arrière sur des points que l'on n'aurait pas bien observés.

44 *Quels aménagements du point de vente faut-il réaliser pour augmenter son efficacité en termes d'accueil ?*

Pour augmenter l'efficacité accueil d'un point de vente, l'on peut avoir recours à de nombreux moyens. Le client attend souvent la diversité et le choix pour accéder aux différents services de l'entreprise.

Multiplier les canaux d'accès au service

Le premier levier d'action consiste à multiplier les canaux d'accès au service proposé. En effet, un certain nombre de services peuvent aujourd'hui être réalisés directement par le client. Dans certains cas, ces services peuvent être accessibles depuis le logement du client par téléphone, courrier ou Internet.

Le fait de proposer des canaux complémentaires à l'accueil physique est une première solution, car cela permet d'une part, de décongestionner les lieux d'accueil physique et d'autre part d'augmenter la satisfaction des clients qui apprécient les modes de contact à distance (voir chapitre 5).

Automatiser la délivrance du service

Des services rapides, automatisés peuvent être proposés à la clientèle, comme le retrait d'argent dans les distributeurs de billets intégrés dans les agences bancaires ou les bureaux de poste qui s'équipent en libre-service. Ce type de service peut être accessible dans le point de vente, en façade ou encore dans d'autres lieux publics (centres commerciaux, gares...).

Faciliter la vie quotidienne des clients

Des bornes interactives, des photocopieurs, des distributeurs de boissons... peuvent également compléter l'offre de service du point de vente et le rendre plus attractif et accueillant parce qu'il facilite la vie au quotidien...

Créer des espaces d'accueil confidentiels

Si certains services peuvent être accessibles au comptoir ou au guichet, dans certains cas, il est utile de prévoir des espaces aménagés pour traiter de façon confidentielle certaines démarches ou certaines prestations de services qui nécessitent un traitement plus long ou plus complexe.

45 *Comment augmenter l'efficacité du poste de travail en termes d'accueil ?*

Le poste de travail accueil / orientation (ou délivrance de service) doit être particulièrement étudié dans un point de vente.

Aujourd'hui, l'information est omniprésente et pléthorique. Il faut qu'elle soit remise à jour en permanence pour pouvoir rendre correctement le bon service au client.

Un grand nombre de renseignements concernant les services offerts par chaque entreprise mais aussi par des entreprises partenaires sont souvent nécessaires.

L'informatique devient alors le complément indispensable de nombreux postes de travail dans les services.

Il faut de plus en plus tenir compte de la demande d'une clientèle « pressée » qui désire obtenir toute l'information en « temps réel ».

Cela suppose que les systèmes d'appui à l'accueil de la clientèle soient organisés pour pouvoir répondre rapidement à ces demandes, que le personnel soit bien formé et connaisse les possibilités mais aussi les limites de ces systèmes.

Il est important que l'agent de première ligne puisse disposer d'un « back office » sur lequel il pourra déporter toute demande un peu complexe dépassant les limites de son poste de travail.

46 *Les dispositifs de sécurité nuisent-ils à la qualité de l'accueil ?*

Dans certains espaces de service, il est nécessaire de travailler sur les problèmes de sécurité qui peuvent être liés à des métiers spécifiques (vente de produits ou services très coûteux, manipulation importante de sommes d'argent).

Dans ces lieux, il est indispensable de mettre en place des systèmes de sécurité pour les biens et les personnes (personnel et clients). Ces systèmes doivent être étudiés avec soin afin de garantir la sécurité tout en permettant un accueil de qualité.

Exemple

La suppression des glaces anti-franchissement dans les banques et les bureaux de poste a été associée à de nouveaux systèmes permettant au guichetier de ne plus avoir à manipuler et à disposer en permanence de sommes importantes. L'accueil et la relation client en ont été nettement améliorés.

Dans la mesure où il est possible d'intégrer ces opérations dans un programme complet de rénovation des points de vente, ces aménagements peuvent contribuer fortement à l'amélioration de l'image de marque de l'enseigne et à une satisfaction plus grande de la clientèle. C'est ce qui s'est effectivement passé dans le cadre de l'exemple cité ci-dessus : la satisfaction client a augmenté de 10 % et les autres critères de l'accueil ont également été fortement améliorés.

47 Quelles sont les règles d'un accueil en face à face efficace ?

L'importance de la prise de contact dans l'accueil a été soulignée à maintes reprises. Il en est de même de la prise de congé qui clôture la relation entre l'agent d'accueil et le client.

Selon les entreprises, il existe des protocoles de contact en face à face avec le client qui sont plus ou moins explicites. Dans le cas de grandes entreprises disposant de nombreux personnels d'accueil, il est intéressant de codifier cette étape de la relation avec le client.

Les exemples les plus répandus sont la méthode « SBAM » ou « BRASMA ».

La méthode « SBAM »

La méthode « SBAM » consiste – lors de chaque contact avec un client – à commencer par un **S**ourire puis par dire **B**onjour, à délivrer la prestation de service et à la conclure par **A**u revoir et **M**erci.

La méthode « BRASMA »

La méthode « BRASMA » détaille davantage le contact avec le client (voir tableau 5).

Tableau 5 Présentation de la méthode « BRASMA »

Entrée en relation	
Bonjour	B
Regard	R
Relation commerciale	
Attention	A
Sourire	S
Fin de la relation	
Merci	M
Au revoir	A

L'avantage d'une codification de cette relation permet d'en décomposer les différentes étapes et de pouvoir travailler sur chaque aspect de la relation avec le client lors des formations accueil.

Ces techniques sont importantes, mais il convient également de veiller à recruter du personnel intéressé par cette fonction d'accueil du public et particulièrement empathique qui pourra bien prendre en compte les besoins du client et se mettre à sa place pour les comprendre.

Un aménagement bien adapté du lieu d'accueil (panneaux d'information, confort...) permet un accueil en face à face encore plus efficace.

48 *Quels sont les principaux types d'accueil dans les points de vente ?*

Selon la nature des points de vente, le nombre de services proposés, les possibilités offertes par l'informatique... les responsables des services accueil ont réfléchi aux différents types d'accueil à mettre en place.

Les deux formes principales sont :

- l'accueil spécialisé ;
- l'accueil intégré.

L'accueil spécialisé est mis en place dans les entreprises ou les administrations dont les services demandent une grande expertise au personnel. Dans ce cas, le client est guidé soit par une signalétique appropriée, soit par un agent d'accueil qui l'adresse au spécialiste concerné.

L'accueil intégré permet à l'ensemble du personnel du point d'accueil de traiter tous les cas se présentant dans le point de vente car la polyvalence de ces postes d'accueil est assurée.

49 *Comment réussir la mise en place d'un « accueil spécialisé » ?*

Lorsque les services proposés sont très complexes et demandent une compétence très pointue et une compréhension fine des dossiers particuliers de chaque client, il peut être utile de mettre en place une solution d'accueil spécialisé.

Dans ce cas, l'important est de disposer d'une fonction accueil / orientation confiée à un agent d'accueil formé pour comprendre le problème de chaque client et le diriger efficacement vers le bon interlocuteur interne. Ainsi est évité ce que l'on appelle « le ping-pong » administratif.

Dans de nombreuses entreprises ou administrations, cette fonction était autrefois dévolue au dernier arrivé. Cette fonction doit être, au contraire, revalorisée car elle est extrêmement importante.

De ce fait, la formation de l'agent d'accueil doit comporter deux volets principaux :

- Le premier volet concerne un apprentissage à l'écoute active, à la reformulation de la demande client et à la communication avec le client.
- Le deuxième volet concerne l'information de l'agent sur les différents services proposés par l'entreprise.

Cette formation doit être mise à jour en permanence car les services évoluent continuellement et les changements dans l'organisation interne peuvent affecter le système d'orientation des clients.

50 *Comment réussir la mise en place d'un « accueil intégré » ?*

Grâce au développement de l'informatique et à l'intégration des systèmes de gestion de la relation client dans les entreprises, les agents en contact avec les clients peuvent devenir très polyvalents, être capables d'informer le client sur un ensemble de prestations et vendre tout ou partie de la gamme.

Le point de contact ne dispose plus alors obligatoirement d'une fonction d'accueil dédiée : chacun des agents doit bien maîtriser l'ensemble des spécialités sur le plan technique, mais aussi être capable de bien accueillir le client.

La formation à l'accueil présentée dans la question 45 doit être réalisée avec l'ensemble des agents chargés de recevoir la clientèle et de lui vendre les services.

51 *Comment revaloriser les fonctions accueil dans l'entreprise ?*

Comme nous l'avons signalé au premier chapitre, l'accueil a souvent été une fonction peu valorisée. L'entreprise doit aujourd'hui lui accorder l'importance qu'il mérite.

Il convient de souligner que c'est la première image que le client aura de l'entreprise, qu'il s'agisse de l'accueil physique, téléphonique, courrier ou Internet.

Ce constat fondamental implique pour l'entreprise de définir les compétences spécifiques des métiers de l'accueil ainsi que celles des agents dont une partie de l'activité intègre des fonctions d'accueil de la clientèle.

Cela permet de réaliser un recrutement spécifique des agents d'accueil, en réfléchissant à la façon dont peuvent être organisées les progressions de carrière dans ce métier. Mais il ne faut pas oublier de sensibiliser le personnel qui n'a pas pour tâche principale l'accueil du client à l'importance de la qualité de la relation de service pour le développement et la fidélisation de la clientèle.

La formation pour ce métier peut comporter, outre les éléments déjà indiqués précédemment :

- la présentation des enjeux de l'accueil pour l'entreprise ;
- la formation aux techniques de communication écrite (rédaction, orthographe, organisation des idées...) ;
- la formation aux techniques de communication téléphonique ;
- la formation au vocabulaire technique de l'entreprise et l'apprentissage à la « traduction » en langage client.

52 *Qu'est-ce qu'un accueil professionnalisé ?*

L'accueil professionnalisé est l'accueil réalisé par des personnes qui sont recrutées spécifiquement pour cette fonction et qui reçoivent une formation adaptée aux fonctions de l'accueil.

L'accueil est « professionnalisé » quand l'entreprise forme les différents personnels en contact avec le client aux techniques de l'accueil.

(Voir questions 45 à 47)

53 *Existe-t-il une synergie entre les différents modes d'accueil ?*

Nous avons jusqu'ici traité principalement de l'accueil physique. Cependant, de plus en plus d'entreprises utilisent d'autres médias pour leurs relations avec la clientèle.

Auparavant, certains responsables pensaient que l'on pouvait substituer un média par un autre. L'expérience montre que, comme en publicité, les médias ont tendance, non pas à s'éliminer les uns les autres, mais à se développer et à se spécialiser.

L'expérience de la VPC (vente par correspondance) a permis de constater que la clientèle qui s'est développée grâce au courrier a ensuite utilisé le téléphone, le Minitel, puis, aujourd'hui, Internet.

Les différents médias se sont surajoutés : le même client peut utiliser Internet ou le téléphone pour ses commandes, mais souhaiter retirer ses commandes dans les agences relais de l'entreprise puis faire une commande dans cette agence. Cela a conduit les entreprises à recréer du contact de proximité par une implantation ciblée de points de contacts physiques avec la clientèle.

Il est donc important de ne pas faire disparaître un moyen d'accès à l'entreprise, sous prétexte qu'un nouveau canal se développe ; au contraire, il convient de réfléchir à la complémentarité des différents canaux pour les différentes clientèles. Il s'agit de créer de nouvelles stratégies « multicanaux » adaptées aux offres et aux différents segments de marché de l'entreprise.

Des études doivent, en revanche, être réalisées régulièrement pour tenir compte de l'appropriation des différents canaux par la clientèle (et de l'équipement des foyers en micro ordinateurs connectés à Internet par exemple).

5

L'accueil à distance

54 *Quelles sont les particularités de l'accueil courrier ?*

Le courrier est principalement utilisé dans le domaine administratif ou dans le cas de réclamations¹⁰ de la clientèle à destination des entreprises privées et des administrations.

L'accueil courrier, comme tous les types d'accueil, est donc un des éléments d'image de l'entreprise.

Néanmoins, l'accueil courrier est souvent une fonction négligée et peu valorisée par les entreprises.

Or, il faut être bien conscient qu'une réponse obscure évoque pour le client une société peu accueillante et peu soucieuse de l'intérêt du client.

Le fond comme la forme doivent être particulièrement soignés pour donner une bonne image de l'entreprise, comme le souligne le célèbre adage « les paroles s'envolent, mais les écrits restent ».

10 Le lecteur pourra prolonger sa réflexion sur le sujet en lisant L. Hermel, *Stratégie de gestion des réclamations clients*, Afnor, 2003

55 *Quels sont les éléments d'un diagnostic de l'accueil courrier ?*

Le diagnostic de l'accueil du courrier doit s'attacher à :

- analyser la réception du courrier dans l'entreprise ;
- analyser l'accueil du courrier tout au long de son traitement dans les différents services ;
- analyser la réponse faite au client.

En ce qui concerne la réception du courrier dans l'entreprise, l'expérience montre que quelques points faibles apparaissent de façon plus ou moins fréquente dans les entreprises :

- Les réclamations arrivent directement dans les services concernés et les délais de réponse sont différents dans chacun d'entre eux.
- Il n'y a pas d'enregistrement systématique des courriers.
- La direction n'a qu'une idée vague du nombre de courriers arrivant dans l'entreprise et de leur classification par grande masse...

En ce qui concerne le traitement de l'objet du courrier dans les différents services, on observe bien souvent :

- une grande dispersion de situation ;
- une faible implication des services lorsqu'il y a un besoin de réponse en commun entre les différents services ;
- l'absence d'un système de suivi et de relance interne pour s'assurer que toutes les lettres ont reçu une réponse...

Enfin, dans les réponses faites aux courriers des clients, un certain nombre de constats apparaissent assez fréquemment :

- une volonté de l'entreprise à se justifier et une faible écoute de la clientèle ;
- l'utilisation d'un jargon technique interne à l'entreprise ;
- le manque de personnalisation de la réponse ;
- l'utilisation fréquente de réponses toutes faites ne s'adaptant qu'à une partie des questions posées par le client.

56 *Comment améliorer l'accueil courrier ?*

Pour améliorer l'accueil du courrier dans l'entreprise, il faut d'abord prendre conscience de l'impact de ce courrier sur la clientèle. Il faut en particulier se souvenir que rares sont les clients qui acceptent de prendre la plume et que le client qui réclame devrait être considéré avec bienveillance, car il aide l'entreprise à s'améliorer.

D'autre part, s'il est satisfait de la réponse faite par l'entreprise, non seulement il reste client de l'entreprise, mais en plus il peut devenir un « défenseur » de la marque ; en revanche, un client qui n'est pas satisfait de la réponse de l'entreprise a de forte chance de quitter l'entreprise pour aller à la concurrence. En outre, il diffusera une mauvaise image de l'entreprise aux autres clients : on a constaté qu'un client insatisfait fait une publicité négative auprès de 10 à 25 clients en moyenne.

Ces éléments doivent inciter les entreprises à développer leur accueil courrier et à le professionnaliser. Pour ce faire, quelques règles sont à suivre :

- répondre le plus rapidement possible ;
- prendre le temps nécessaire pour comprendre la demande du client ;
- reconnaître les torts de l'entreprise ;
- rédiger des lettres compréhensibles par les clients ;
- suivre la qualité du courrier et faire des enquêtes de satisfaction auprès des clients...

À ces éléments doivent s'ajouter la mise en place d'une véritable stratégie de gestion des réclamations clients¹¹ qui sera un élément important dans l'ensemble de la stratégie de fidélisation de l'entreprise.

11 Le lecteur pourra prolonger sa réflexion sur le sujet en lisant L. Hermel, *Stratégie de gestion des réclamations clients*, Afnor, 2003

57 *Quelles sont les particularités de l'accueil téléphonique ?*

L'accueil téléphonique s'est développé fortement au cours de la dernière décennie.

Le téléphone est un moyen de communication peu coûteux, rapide, et interactif.

Par rapport à l'accueil physique, il a l'avantage de permettre des gains de productivité importants car il ne nécessite pas des immobilisations trop importantes. De plus, il permet à une entreprise d'élargir ses heures d'ouverture. Cela peut même aller jusqu'à une ouverture en continu 24 heures sur 24 avec des moyens infiniment plus faibles que si l'entreprise utilisait son réseau physique.

Comme tous les types d'accueil, la prise en charge la plus rapide possible du client est un gage de qualité et d'image positive pour le client. Cette rapidité doit se doubler d'une compétence des personnels de l'entreprise ou du prestataire de service (lorsque le centre d'appels est sous-traité à l'extérieur, comme cela est de plus en plus fréquent actuellement).

Pour réaliser un diagnostic de l'accueil téléphonique¹², il faut tenir compte des flux entrants dans l'entreprise et de leur concentration en fonction des différentes périodes de la journée et de l'année.

Ce diagnostic peut être difficile à faire dans le cas d'entreprises pour lesquelles les appels sont répartis dans les différents services. Cependant, les nouvelles solutions techniques offertes par les opérateurs de téléphonie et les prestataires de service facilitent la tâche, au moins en ce qui concerne les grands flux d'appels.

12 Voir à ce sujet : Hermel L., Quioc J.-P., *Le Télémarketing*, Collection Gestion Poche, Economica, 1995.

58 *Comment améliorer l'accueil téléphonique ?*

Les entreprises peuvent décider de conserver leur système en place en améliorant la prise en charge des clients grâce à des systèmes de transfert d'appels lorsque les personnes concernées sont absentes ou occupées.

Dans certains cas, il faut investir en moyens matériels et logiciels pour améliorer le système téléphonique de l'entreprise.

Une formation à l'accueil téléphonique et aux enjeux de cet accueil est également utile, car si chacun pense qu'il sait utiliser cet outil familier qu'est le téléphone, il est prouvé qu'une formation appropriée améliore la qualité des contacts avec les clients.

Enfin, des enquêtes mystères consistant à simuler des appels de clients peuvent aider à la prise de conscience du chemin à parcourir.

Il est utile de bien préparer le personnel au lancement de ces appels mystères pour éviter des réactions de rejet et obtenir une collaboration active pour l'amélioration de l'accueil client.

59 *Quel est l'intérêt de la création d'un centre d'appels ?*

Pour améliorer l'accueil téléphonique, certaines entreprises – ayant à gérer un nombre d'appels important – décident de créer un centre d'appels.

Celui-ci peut être interne à l'entreprise ou au contraire être sous-traité à un prestataire extérieur.

Ce centre d'appels peut s'intégrer dans la définition d'une politique commerciale utilisant davantage le média téléphone avec la création d'un service de relation client et/ou d'un service consommateurs. Cette approche permet « d'industrialiser » l'accueil téléphonique et de le professionnaliser.

La création du centre d'appels implique souvent la mise en place de systèmes d'informations adaptés indispensables pour les téléacteurs. Il a donc un impact très important sur un certain nombre de procédures internes. Il oblige souvent à remettre à plat des processus pour mieux définir les rôles des différents services et accélérer certaines tâches pour répondre en temps réel au client.

60 *Quelles sont les caractéristiques d'un accueil téléphonique efficace ?*

Dans tous les cas, l'accueil téléphonique mis en place devra chercher à atteindre les objectifs suivants :

- un numéro de téléphone facile à retenir et disponible sur les différents supports d'information de l'entreprise ;
- un accès rapide à l'entreprise (la norme la plus couramment admise est un décroché en moins de trois sonneries) ;
- un message d'accueil qui permet au client d'être sûr d'avoir appelé la bonne entreprise et le bon service ;
- une personnalisation du contact ;
- une réponse bien adaptée à chaque demande.

Lorsque l'accueil est réalisé à partir de serveurs vocaux, il faut réduire au maximum le nombre d'opérations à effectuer par le client pour arriver à l'information voulue.

Il faut cependant permettre au client qui le souhaite de joindre directement un conseiller, afin de pouvoir poser des questions non prévues sur le serveur vocal.

61 *Quel est le rôle des sites Internet dans l'accueil ?*

Internet s'est développé fortement depuis quelques années et une partie non négligeable de la clientèle prend peu à peu le réflexe de consulter les pages Internet des différentes entreprises avant d'entamer une démarche d'achat ou d'information dans un magasin.

Pour certains services, cette approche permet même d'éviter le passage dans les points de vente.

Exemple

Aujourd'hui, il est possible de réserver ses billets de train ou d'avion par Internet, en effectuant le paiement en ligne et en éditant son titre de transport à partir de son propre ordinateur. Cela permet d'éviter de se rendre à l'avance à la gare ou dans une agence.

On voit à quel point ce nouveau support de communication va révolutionner les habitudes d'information et d'achat.

Cela implique donc pour les entreprises de réfléchir à la façon d'accueillir¹³ les clients sur leurs sites Internet.

13 Le lecteur intéressé par ce sujet pourra se reporter à : L. Hermel, A.-L. Nicolas, *Multimédia marketing et Internet*, Economica, Collection Poche, 1997

62 *Quelles sont les principales règles de l'accueil sur Internet ?*

La personne qui accède au site de l'entreprise doit pouvoir :

- identifier immédiatement qu'elle est bien sur le site de l'entreprise qu'elle recherche ;
- comprendre très rapidement quelles sont les informations qu'elle pourra obtenir sur le site ;
- savoir comment utiliser les différents éléments de la page d'accueil pour bien naviguer sur le site ;
- pouvoir en permanence revenir en arrière si elle a fait un fausse manœuvre...

L'entreprise qui veut améliorer son site et tout particulièrement sa page d'accueil, aura intérêt à faire réaliser, par une société spécialisée, une étude sur l'utilisation du site par les clients.

Habituellement, on pense beaucoup au design de la page, mais d'autres éléments tels que la clarté des informations proposées, la rapidité de téléchargement des données, les choix de différents services, des possibilités de simulations, des questionnaires permettant d'individualiser les réponses... sont très importants pour l'utilisateur.

63 *Comment répondre aux messages électroniques ?*

Les clients prennent de plus en plus l'habitude, non seulement de consulter les pages Internet du site de l'entreprise, mais également de dialoguer et poser des questions.

Il faut donc que le site propose dès la page d'accueil, une information sur cette possibilité.

Nombreux sont encore les sites qui ne permettent pas au client de s'exprimer. Il s'agit là d'un véritable « défaut d'accueil » du client.

Lorsque le client a la possibilité de s'exprimer, soit par une réponse à un questionnaire préétabli, soit par l'envoi d'un mail, il faut que l'entreprise réagisse très rapidement à cette manifestation d'intérêt du client. En effet, ce média ayant un caractère « instantané », il faut mettre en place les moyens pour pouvoir faire face le plus vite possible à l'afflux des messages électroniques.

Lorsque les réponses à apporter sont classiques, il peut être utile de montrer au client comment accéder aux « FAQ ¹⁴ » et ainsi de se focaliser sur les réponses aux questions nouvelles que se posent les clients. D'autre part, tous les internautes ne maîtrisent pas encore cet outil et il faut donc être prêt à répondre aux questions dans la demi-journée ou dans la journée. Cet engagement peut même être affiché sur le site et offrir ainsi au client un véritable espace de dialogue.

En revanche, si les réponses demandent un temps d'analyse et de recherche, il faut systématiquement et très rapidement envoyer un accusé de réception et donner un délai de réponse en s'engageant à le respecter.

14 *Frequent Asked Questions* : terme anglo-saxon qui désigne les questions les plus fréquemment posées par les internautes. L'entreprise met alors en ligne les réponses à ces questions afin de faire gagner du temps au client et de décharger les équipes d'un travail répétitif.

6

La charte accueil

64 *Qu'est-ce qu'une charte accueil ?*

À la base, la charte accueil est un document interne qui est rédigé pour indiquer les éléments clés du service accueil et le niveau de qualité que le personnel doit fournir à la clientèle dans ce domaine. Ce document ne doit donc pas *a priori* être communiqué à l'extérieur et doit servir de guide rappelant à l'ensemble du personnel les objectifs que l'entreprise s'est fixés.

Les éléments de la charte accueil traduisent de façon explicite la qualité voulue par la direction de l'entreprise (voir question 30).

La charte accueil doit mettre l'accent sur les points clés de la qualité attendue par le client.

Si l'entreprise veut aller plus loin en communiquant à l'externe sur cet élément, on doit alors utiliser le terme « engagement » de service.

65 *Quelle est l'utilité d'une charte accueil ?*

L'entreprise qui veut montrer qu'elle s'engage dans une véritable politique de l'accueil peut décider de formaliser dans un document ses objectifs en termes d'accueil. Ce document est souvent appelé « charte d'accueil ». Cette charte doit, dans un premier temps, être un document interne à l'entreprise. Elle pourra ensuite conduire l'entreprise à réaliser un document servant à la communication vers ses différents publics.

La vocation de la charte d'accueil est de permettre la création d'un langage commun à l'ensemble du personnel et de mobiliser ce dernier sur un enjeu fort pour l'entreprise en termes de qualité et de fidélisation de la clientèle. C'est également un outil de changement des comportements à l'intérieur de l'entreprise.

66 *Comment mobiliser le personnel par l'intermédiaire de la charte accueil ?*

L'accueil étant par nature une activité abstraite et n'évoquant pas obligatoirement les mêmes choses pour les différents membres de l'entreprise, la charte d'accueil a pour objectif de concrétiser les éléments qui constituent ce que signifie le « bon accueil » dans l'entreprise.

La préparation de la charte peut faire l'objet d'un projet qui, partant d'un diagnostic réalisé en commun par le personnel et les responsables, permet ensuite d'en rédiger les principaux éléments.

Lorsque la charte d'accueil est affichée et diffusée dans l'entreprise, elle permet de travailler sur les différents éléments qui la constituent, grâce aux diverses réactions collectées auprès du personnel.

La mobilisation du personnel, obtenue dans la phase de création de la charte, est ensuite utile pour la phase d'application et la mise en œuvre opérationnelle.

La charte d'accueil, même si elle n'a pas vocation, dans un premier temps, à être communiquée à l'extérieur de l'entreprise, est un outil pour montrer la volonté de la direction de s'impliquer dans l'amélioration de l'accueil et d'orienter son action en direction des clients.

67 *Quels sont les principes d'une charte accueil ?*

La définition d'une charte accueil peut faire l'objet d'un projet spécifique d'une démarche d'amélioration de l'accueil. Si elle n'est pas indispensable, elle est très utile pour mobiliser le personnel. Comme pour toute démarche de projet, une **phase préparatoire** est indispensable pour sensibiliser les esprits à un changement de comportement important. Cette phase peut être initiée dans le cadre du diagnostic de l'accueil (présenté dans le chapitre 3).

Elle doit être une véritable **construction collective**. En effet, plus le personnel participe à l'élaboration et au choix des termes de la charte accueil, plus il s'approprie les objectifs et les met en œuvre facilement et rapidement.

La communication interne sur le projet doit aboutir à une **responsabilisation du personnel** sur la qualité du travail fourni et sur l'atteinte et le suivi des objectifs.

La charte accueil peut être un puissant levier pour redonner un rôle d'animation et d'entraînement des équipes à l'encadrement intermédiaire. Pour celui-ci, il s'agit de trouver, en collaboration avec la direction, les moyens et les outils pour motiver et obtenir une implication forte du personnel.

Cette approche peut être à l'origine de la mise en place d'un système de reconnaissance individuelle, et plus fréquemment, par équipe, fondée sur l'atteinte d'objectifs externes (mesure de satisfaction clientèle par exemple).

68 *Comment créer la charte accueil ?*

À la suite du diagnostic accueil, le préalable indispensable à la définition d'objectifs accueil va donc être de créer la charte accueil. Pour ce faire, une étude préalable des attentes des clients doit être réalisée grâce à diverses sources :

- les réclamations clients ;
- les remontées du réseau d'accueil et des vendeurs ;
- les études de satisfaction ;
- les tables rondes consommateurs ;
- les analyses sur le service rendu au client...

Ces éléments permettent de définir la qualité de l'accueil attendue par les clients.

L'expérience montre que si la qualité de l'accueil est définie à partir des attentes du client, elle entraîne une plus grande satisfaction de ce dernier. Plus l'écart se réduit entre les performances attendues par le client et les performances effectivement assurées par l'entreprise, plus la satisfaction augmente. Cette évidence n'est pas toujours reconnue dans l'entreprise.

La charte accueil permet de formaliser cet engagement de service.

69 *Comment choisir les axes accueil à améliorer en priorité ?*

Les éléments du diagnostic et les choix faits par la direction (voir chapitre 3) permettent de décider des points sur lesquels il faudra être le plus vigilant pour améliorer effectivement l'accueil du client. C'est sur ces points que l'on aura défini les indicateurs que devront suivre périodiquement les chefs d'équipe. Ces indicateurs pourront également faire l'objet d'enquêtes mystère ou de questions posées dans le cadre des études de satisfaction auprès des clients.

Exemple¹⁵ d'éléments d'une charte accueil (extraits)

Le client a le droit :

- d'être accueilli avec le sourire ;
- d'être différent ;
- de connaître le nom de son interlocuteur ;
- d'être écouté pour être mieux servi ;
- de ne pas savoir exactement ce qu'il veut ;
- de poser des questions pour obtenir une bonne information ;
- d'être bien conseillé pour obtenir la bonne information...
- ...
- de ne pas être satisfait et de le dire...

Les éléments de la charte accueil peuvent être encore plus précis et spécifier les temps d'attente maximum, les temps de réponses suivant les différents services...

15 Présentation de François Le Gac, responsable marketing de La Poste dans le cadre d'un séminaire sur l'accueil.

70 *Faut-il évaluer la mise en œuvre d'une charte accueil ?*

La charte étant un élément de l'ensemble du projet d'amélioration de l'accueil, son application doit être suivie et contrôlée. Des actions correctrices pourront intervenir si nécessaire.

Ce suivi permet ainsi de réactualiser la charte, car certains éléments peuvent devenir évidents pour les clients. Il faut alors faire preuve de créativité pour trouver de nouvelles pistes motivantes pour le personnel et la clientèle. La mise à jour des éléments de la charte permet également de mieux répondre aux attaques de la concurrence. En se différenciant, l'entreprise peut ainsi devenir plus compétitive.

71 *Comment passer de la charte accueil aux engagements accueil ?*

L'engagement de service accueil permet souvent de passer d'une approche charte accueil (qui à une vocation interne de mobilisation sur la qualité de l'accueil) à une communication sur les défis que se donne l'entreprise dans ce domaine particulier. Le fait d'afficher ces défis dans un document et de le communiquer largement auprès des clients donne une obligation supplémentaire aux acteurs de l'entreprise.

Cela met les objectifs internes de l'entreprise (charte qualité accueil) sous les « feux de la rampe ». L'entreprise prend à témoin ses clients et leur donne des éléments pour juger de façon objective son action.

Bien évidemment, si l'entreprise a déjà énoncé par ailleurs d'autres engagements en matière de qualité de service¹⁶, les engagements spécifiques à l'accueil peuvent y être intégrés.

Ces engagements contribuent à développer le capital client¹⁷ de l'entreprise. En effet, la fidélisation de la clientèle garantit un flux de chiffre d'affaires régulier, contribue à développer la marge bénéficiaire, et rend l'entreprise moins vulnérable à la concurrence ou aux accidents de conjoncture.

La mise en place d'engagements accueil entraîne souvent la clarification et la concrétisation de l'offre de service pour le client. Les engagements sont un des éléments différenciant de l'entreprise par rapport à la concurrence. C'est également l'affichage d'un avantage concurrentiel qui permet aux équipes commerciales de vendre mieux.

Ces engagements contribuent au développement des programmes de fidélisation, mais également aux actions de « conquête » de nouveaux clients ou de pénétration de nouveaux marchés.

16 Voir à ce sujet L. Hermel, *Qualité et engagements de services*, Mémento À Savoir, Afnor, 2003

17 Voir à ce sujet A. Louppe, L. Hermel, *L'Évaluation du capital client*, Mémento À savoir, Afnor, 2002

C'est un outil de management des équipes et de mobilisation sur les points clés de l'offre vue « au travers de la vision client ». C'est une manière concrète de **développer l'orientation client** dans l'entreprise.

72 *Pourquoi et comment progresser vers de nouvelles exigences en termes d'accueil ?*

L'expérience et les études ont montré que les clients retiennent rarement la totalité des éléments de la charte accueil. Cependant, la communication sur l'accueil et la pression concurrentielle ont souvent pour effet de développer le niveau d'exigence de la clientèle. Il faut donc progresser et approfondir la réflexion sur les différents éléments de l'accueil à améliorer (voir figure 7).

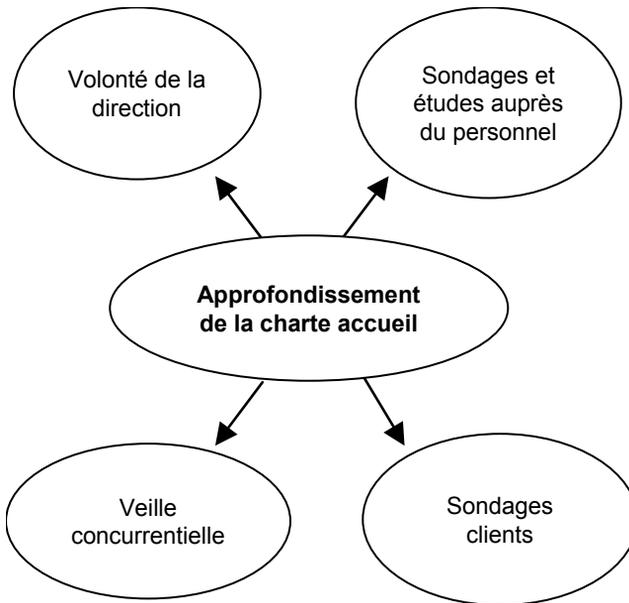


Figure 7 Approfondissement de la charte accueil

Comme le schématise la figure 7, plusieurs éléments sont à intégrer pour avancer et progresser.

L'approche de veille¹⁸ concurrentielle associée à l'étude de la clientèle est un élément fondamental dont la direction doit tenir compte pour prendre ses décisions en s'appuyant sur les études réalisées en interne auprès du personnel.

18 À ce sujet, le lecteur pourra se reporter à Hermel L., *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*, Afnor, 2000.

7

Pilotage et tableau de bord accueil

73 *Faut-il piloter le projet accueil ?*

La décision de lancement d'un projet d'amélioration de l'accueil est une décision politique au niveau de la direction générale de l'entreprise. Elle implique un changement en profondeur de son fonctionnement interne. Il s'agit souvent d'obtenir une véritable modification des comportements et une transformation importante de la culture d'entreprise.

Une démarche accueil ne peut être couronnée de succès que si l'entreprise arrive à faire du slogan « l'entreprise orientée clients » une réalité qui passe souvent par une remise à plat d'un nombre important de processus clés de la relation client et par des programmes de sensibilisation et de formation des personnels.

Le travail ainsi engagé dépasse largement les slogans publicitaires du type : « Chez nous, l'année 20.., c'est l'année de l'accueil » et implique l'entreprise sur le long terme. Il faut donc mettre en place un **système d'amélioration continu de l'accueil** car le public a une forte attente dans ce domaine où de nombreuses entreprises ont pris du retard. Il est alors indispensable de piloter le projet qui implique des investissements matériels et humains très importants.

74 *Faut-il mesurer la qualité de l'accueil ?*

Avec le développement des études de satisfaction des clients¹⁹ pour les produits et services et la prise de conscience par les entreprises de l'importance de l'accueil dans la relation de service, la mesure de la qualité de l'accueil a commencé à se développer. Elle utilise aujourd'hui tout un arsenal méthodologique éprouvé et déjà appliqué dans d'autres secteurs de l'entreprise.

Avec l'application de l'adage « tout ce qui ne se mesure pas ne progresse pas », les entreprises ont compris qu'il faut mesurer la qualité de l'accueil et trouver des critères pour évaluer cette progression.

En effet, les changements opérés en matière d'accueil, avec les moyens financiers qu'ils nécessitent – tant dans le domaine matériel (immobilier, aménagement d'espaces et de postes de travail, création de centre d'appels ou de service d'accueil du courrier, développement de site Internet...) qu'humain (recrutement de spécialistes de l'accueil, sensibilisation et formation à l'accueil de tout le personnel en contact régulier ou occasionnel avec la clientèle) – doivent être calibrés de façon précise, et ce pour pouvoir calculer les budgets alloués ainsi que les retours sur investissement de ce pôle de dépense.

19 À ce sujet, le lecteur pourra se reporter à L. Hermel, *Mesurer la satisfaction clients*, Mément A savoir, AFNOR, 2001

75 *Faut-il créer un tableau de bord accueil ?*

Le poste de responsable accueil comprend le pilotage²⁰ des processus et des plans d'action destinés à l'amélioration de l'accueil.

Ce pilotage consiste à :

- déployer les objectifs selon une stratégie d'amélioration préalablement définie ;
- mettre en œuvre les ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs.

La mesure et son exploitation sont donc indispensables au succès de cette démarche de progrès.

Le tableau de bord accueil est l'outil qui va permettre de regrouper et de synthétiser les principaux indicateurs pour les présenter de façon exploitable par les personnes en charge de la mise en œuvre du plan d'action.

20 FD X 50-171 *Système de management de la qualité – Indicateurs et tableaux de bord*, AFNOR, 2000

76 *Qu'est-ce qu'un tableau de bord accueil ?*

Le tableau de bord accueil regroupe les principaux indicateurs permettant au(x) responsable(s) accueil de :

- disposer en permanence des objectifs à atteindre ;
- savoir à chaque période²¹ où il en est par rapport à l'atteinte des objectifs ;
- connaître l'état des moyens engagés pour atteindre ces objectifs.

Le tableau de bord n'est pas un instrument statique : il convient de le faire évoluer au cours du temps pour en augmenter la clarté de présentation et le rendre plus efficace dans sa capacité à mobiliser les équipes sur les éléments clés nécessaires à l'efficacité de l'action. Il évolue également en fonction de la définition des nouveaux objectifs des plans d'action.

Le tableau de bord est à la fois un outil de :

- présentation d'une situation et de son évolution dans le temps ;
- préparation à la décision pour entreprendre ou ajuster des actions ;
- communication et de mobilisation des équipes.

21 Selon le niveau auquel on se place (stratégique ou opérationnel), la période peut être la journée, la semaine, le mois, le trimestre...

77 Quelles sont les différentes étapes de création d'un tableau de bord accueil ?

Pour créer et exploiter de façon dynamique un tableau de bord accueil, quatre étapes principales doivent être mises en œuvre (voir figure 8).

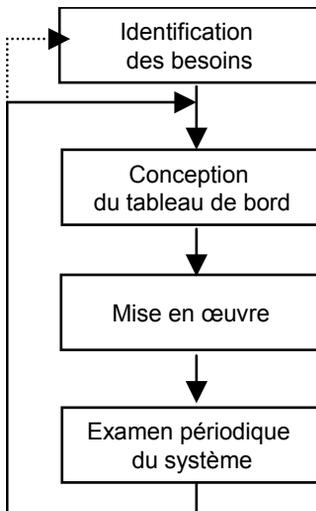


Figure 8 Étapes de la conception d'un tableau de bord accueil

Les quatre principales étapes sont l'identification des besoins (question 78), la conception du tableau de bord (question 79), la mise en œuvre du tableau de bord (question 87) et l'examen périodique du système en vue de son amélioration pour mieux s'adapter aux besoins des utilisateurs (question 88).

78 *Comment identifier les besoins pour bâtir le tableau de bord accueil ?*

La personne en charge du tableau de bord ne doit pas construire le tableau de bord « dans son coin » puis le proposer aux personnes qui auront à l'exploiter.

Il doit réaliser une véritable étude de marché interne. Cette étude sera facilitée si le concepteur du tableau de bord a participé aux différentes étapes du diagnostic accueil et à la formulation des objectifs.

En effet, sa participation l'aura sensibilisé aux problèmes spécifiques de la mesure de la qualité de l'accueil et il aura également une connaissance des différents niveaux d'action nécessaires pour obtenir une amélioration de l'accueil pour les clients.

Ainsi, cette étude interne est constituée par :

- le repérage au sein de l'entreprise des personnes (« clients internes ») qui auront à utiliser les indicateurs du tableau de bord ;
- la détermination avec les « clients internes » des différents éléments qui contribuent à mieux révéler la situation concernée au regard des objectifs définis.

Il s'agira ici d'identifier les résultats ou mécanismes d'alerte (seuils, tendances, niveaux acceptables...) dont les caractéristiques peuvent être mesurables et disponibles.

Cette phase d'identification aboutit à un cahier des charges qu'il est bon de faire approuver aussi bien par les « clients internes », utilisateurs du tableau de bord, que par la hiérarchie.

Note

Il peut être utile de mettre en place plusieurs tableaux de bord selon le niveau d'action, en recherchant au maximum la cohérence et la possibilité d'agrégation des résultats (par exemple niveau du point de vente, de la région, du pays...).

79 **Comment concevoir le tableau de bord accueil ?**

Le tableau de bord a pour finalité de proposer les indicateurs permettant le suivi de l'action. Il doit être structuré de manière à être le plus facilement exploitable pour le responsable qui aura à l'utiliser.

Sa conception devra passer par trois étapes principales :

- choix des différents indicateurs ;
- formalisation des différents éléments du tableau de bord ;
- construction du tableau de bord.

À ces trois étapes principales, peut s'ajouter une étape complémentaire, surtout dans le cas d'une construction « *ex nihilo* » d'un tableau de bord accueil ; cette étape consiste à tester la présentation du tableau de bord auprès de quelques clients pour vérifier sa conformité par rapport au cahier des charges initial avant sa mise en œuvre.

80 *Quel est le processus de création des indicateurs accueil ?*

Pour créer des indicateurs, il faut passer par les cinq étapes présentées dans la figure 9 et détaillées dans les réponses aux questions 81 à 85.

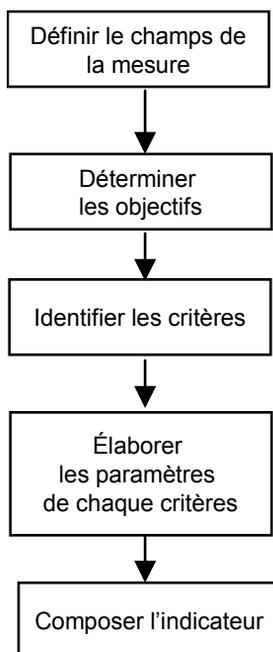


Figure 9 Étapes de la création d'indicateurs accueil

81 *Comment définir le champ de la mesure des indicateurs accueil ?*

Dans la création des indicateurs accueil, la première étape consiste à définir le champ de la mesure.

Pour cela, il faut déterminer le cadre et les limites dans lesquels va s'appliquer la mesure. Ce champ sera associé à une action (exemple : réaménager l'espace vente) que l'on a décidé de mener, ou d'un domaine que l'on veut surveiller tout particulièrement (exemple : l'attente dans la salle du public ou aux caisses).

Pour identifier les différents champs, le concepteur du tableau de bord devra se poser des questions du type :

- Quelle est la mission concernée ?
- Quelles sont les priorités ?
- Quels processus est-il nécessaire d'améliorer ?

Exemple

Champ de mesure : Traitement de l'attente dans la salle du public ou au standard de l'entreprise.

82 *Comment déterminer les objectifs des indicateurs accueil ?*

L'étape 2 de conception des indicateurs consiste à déterminer et à préciser les objectifs que l'on veut atteindre correspondant aux champs préalablement définis.

Les questions à se poser sont :

- Quels résultats veut-on atteindre ?
- Quels sont les buts d'amélioration ?

Ce sont les objectifs qui vont donner tout son sens à la mesure ; en effet, on voit souvent des tableaux de bord qui accumulent des mesures sans lien direct avec les objectifs à atteindre. Il faut donc être capable de bien prioriser les objectifs afin de pouvoir préparer des tableaux de bord suffisamment succincts pour être exploitables au niveau opérationnel.

Exemple

Objectif accueil : Servir les clients dans des délais acceptables pour lui.

83 *Comment identifier les critères des indicateurs accueil ?*

Ayant déterminé les objectifs de la mesure, il faut identifier les critères qui vont permettre de faire le point par rapport à ces objectifs.

Pour cela, il faudra se poser des questions du type :

- Quels sont les éléments qui contribuent à atteindre les objectifs ?
- Quels sont les éléments qui risquent de contrarier l'atteinte des objectifs ?

Note

Un objectif pourra faire l'objet de plusieurs critères.

Exemple

Pour l'objectif « Servir les clients dans des délais acceptables pour lui », deux critères peuvent être retenus :

- Critère 1 : Conformité des temps d'attente réels aux temps d'attente annoncés.
- Critère 2 : Efficacité de l'organisation dans la prise en charge des clients.

84 *Comment établir les paramètres à mesurer pour chaque critère ?*

Les questions à se poser pour établir les paramètres à mesurer sont :

- Que peut-on mesurer sur le critère dont on veut suivre l'évolution ?
- Dispose-t-on des éléments pour faire ces mesures ou doit-on les mettre en place ?

Exemple

Paramètres :

- Nombre de clients accueillis dans une période donnée
- Nombre de clients ayant attendu moins de cinq minutes pour être servis.

85 *Comment composer l'indicateur accueil ?*

La composition de l'indicateur accueil est la dernière étape du processus de création des indicateurs. Il s'agit de transcrire les paramètres en données chiffrées.

Exemple

- Taux de conformité : Nombre de clients ayant attendu moins de cinq minutes pour être servis / Nombre total de clients
- Efficacité de l'organisation : Nombre de clients accueillis au guichet / Nombre de clients entrés dans le point de vente.

86 *Faut-il tester le tableau de bord accueil avant de le mettre en œuvre ?*

Lorsque le tableau de bord a été conçu rapidement, il est conseillé de le tester auprès des utilisateurs car le coût de mise en œuvre d'un tableau de bord et celui de son exploitation peuvent être très importants.

Lorsque la conception a suivi la logique présentée dans les réponses aux questions précédentes, l'équipe projet peut être tentée de ne pas le tester car elle a travaillé de manière participative et à partir d'une étude des besoins des utilisateurs.

Cependant, même dans ce cas, nous conseillons de prendre le temps de tester le tableau de bord, car les membres du groupe de projet ont acquis une expertise que n'a pas obligatoirement l'ensemble des utilisateurs opérationnels.

Les indicateurs à suivre dans le tableau de bord accueil étant définis, il est toujours judicieux de choisir un petit échantillon d'utilisateurs potentiels, n'ayant pas participé aux groupes de travail accueil, pour bien vérifier la pertinence des indicateurs par rapport au cahier des charges initial.

Ce test peut se faire par interview, mais plus souvent il se fait dans le cadre des réunions de travail ayant permis la conception du tableau de bord.

On invite alors quelques utilisateurs potentiels n'ayant pas participé aux travaux à :

- donner leur avis sur la pertinence des indicateurs choisis par rapports aux objectifs fixés ;
- suggérer des exemples de présentation du tableau de bord et éventuellement à choisir plusieurs types de présentation des résultats ;
- proposer d'autres indicateurs...

87 *Comment mettre en œuvre le tableau de bord accueil ?*

Pour mettre en œuvre le tableau de bord, il faut dans un premier temps commencer par renseigner les différents indicateurs. Il faut ensuite considérer le tableau de bord comme un service « à vendre » aux responsables chargés d'améliorer l'accueil.

Des séances de formation pour utiliser le tableau de bord sont nécessaires d'autant que dans la plupart des cas, les utilisateurs eux-mêmes auront à fournir ou à valider des données et des informations alimentant ce tableau de bord.

Il faudra ensuite mettre en place un plan de communication sur les indicateurs à suivre, sur les résultats obtenus et sur l'évolution enregistrée.

Il est également intéressant d'apprendre aux différents responsables à présenter les éléments du tableau de bord à leurs équipes. En effet, montrer l'impact des actions entreprises sur l'évolution favorable des indicateurs est un des meilleurs moyens pour animer la démarche d'accueil.

Note

Il faut également donner aux responsables des clés pour expliquer certaines anomalies qui apparaissent parfois lors de l'analyse du tableau de bord. Par exemple, il arrive que l'on obtienne des résultats négatifs dans des enquêtes de satisfaction client, même si les actions ont été correctement menées.

88 *Quand faut-il changer ou faire évoluer le tableau de bord accueil ?*

Il est important de vérifier de façon périodique²² que le tableau de bord est toujours pertinent par rapport aux objectifs fixés par la direction.

Il faut également prendre en compte l'avis des utilisateurs pour lesquels la pertinence des indicateurs n'implique pas la satisfaction.

Cette satisfaction peut en effet dépendre de la périodicité de parution des résultats, des retards dans la production du tableau de bord, d'erreurs dans les informations transmises, de l'amélioration de présentation promise et non réalisée...

Parfois, de nouvelles actions commencent à être testées sur le terrain et doivent être intégrées dans le tableau de bord initial.

Ces différentes situations peuvent amener le concepteur du tableau de bord à décider de lancer un programme d'évolution de celui-ci.

22 La période est souvent l'année, au moment de la fixation des objectifs annuels ou lors de la mise en œuvre de nouvelles stratégies concernant la fonction accueil ou la relation de service.

8

**Adapter l'accueil
sur le long terme**

89 *Quelles sont les conditions de succès d'un programme d'amélioration de l'accueil ?*

Les conditions du succès d'un programme d'amélioration de l'accueil sont au nombre de cinq :

- la mise en place d'un **système d'écoute permanent** sur l'accueil des publics et de la clientèle ;
- l'**implication de la direction** et la prise en compte des résultats de l'écoute pour fixer les objectifs de développement du programme accueil ;
- le développement de la **communication interne** sur les problématiques accueil ;
- la **participation du personnel** à la définition et à la mise en œuvre du programme d'amélioration de l'accueil ;
- le développement d'outils de **pilotage et d'un tableau de bord** sur l'accueil.

90 *Comment mettre en place un système d'écoute permanent sur l'accueil des clients ?*

La mise en place d'un système d'écoute permanent sur l'accueil des publics et de la clientèle nécessite une volonté de la part de la direction. Cette volonté et cette implication vont se traduire dans les faits et le discours stratégique.

Au niveau du discours stratégique, il faut que la fonction accueil soit réellement mise en valeur et que son importance et sa contribution aux différents objectifs de la direction soient démontrées :

- amélioration de l'image de marque de l'entreprise ;
- fidélisation de la clientèle ;
- prospection et acquisition de nouveaux clients ;
- développement du chiffre d'affaires ;
- amélioration de la qualité de service...

Cette volonté se traduit souvent par la création d'une mission accueil et par la nomination d'un chef de projet accueil.

Ce chef de projet doit disposer d'un premier budget (moyens humains et/ou budget d'étude) destiné à réaliser le premier diagnostic.

Pour que l'écoute devienne permanente, il convient, à la suite du diagnostic et de la définition de la stratégie, de définir **le programme d'étude pluriannuel** destiné à assurer la permanence de l'écoute, faute de quoi le risque est grand de laisser se créer un décalage entre la perception interne de l'accueil et la satisfaction des clients concernant ce sujet.

Si les résultats de cette écoute sont intégrés dans le tableau de bord destiné à la direction, la permanence de l'écoute sera d'autant plus garantie.

91 *Comment l'implication de la direction dans le programme accueil se traduit-elle ?*

L'implication de la direction sur le programme accueil va se traduire dans la pérennisation de la mission ou du projet accueil.

En effet, l'accueil a un tel impact sur les investissements matériels et humains de l'entreprise que l'on ne peut imaginer une implication de la direction sur ce sujet sans que cela ne se traduise dans l'affectation des budgets.

Cependant, avant de traduire son implication en termes financiers, il est nécessaire que la direction montre l'importance qu'elle accorde à la diffusion d'un « nouvel état d'esprit accueil » des publics et de la clientèle. Cela passe souvent par des réunions de sensibilisation et une communication interne la plus large possible auprès de tous les acteurs concernés.

Les moyens matériels doivent ensuite être intégrés dans les plans immobiliers en ce qui concerne l'accueil physique (nouvel aménagement des points de vente, rénovation des façades, acquisition de matériel de libre service...) et/ou dans des programmes de création de centre d'appels (nouveaux systèmes de télécommunications, adaptation des systèmes d'informations...).

À l'investissement matériel s'ajoute un investissement important en analyses et remise à plat des processus liés au service client (accueil en face à face, courrier, téléphone, Internet...). Ce changement dans les processus client doit s'accompagner de programmes de sensibilisation et de formation à l'accueil.

Enfin, l'implication de la direction est visible sur la durée si les tableaux de bord valorisent bien la fonction accueil et si les compétences accueil sont reconnues à leur juste valeur dans l'entreprise.

Note

Si la direction générale souhaite s'impliquer dans la démarche de façon très visible et inscrire la qualité de l'accueil comme un objectif de son plan stratégique, cette implication doit toujours se traduire par une mobilisation de ressources dédiées à l'accueil.

92 *Comment développer la communication interne sur l'accueil ?*

Le développement de la communication interne sur les problématiques accueil doit être liée au discours de la direction sur ses priorités concernant l'accueil.

Ce discours doit ensuite être concrétisé par plusieurs actions.

Tout d'abord, le personnel doit être associé à la définition de la démarche afin d'en devenir partie prenante. La communication interne sur les enjeux de l'accueil, leur impact sur la satisfaction des clients et la pérennité de l'entreprise permettra de sensibiliser le personnel à l'importance de l'accueil.

Par ailleurs, l'accueil nécessitant par ailleurs une forte mobilisation du personnel dans un changement d'attitude et de comportement face au client, il faut changer les modes de management des équipes et développer la prise d'initiatives par le personnel au service du client.

D'une manière générale, l'introduction du concept de charte d'accueil et le suivi régulier de la tenue des objectifs contribuent à développer le savoir-faire des entreprises en matière de relation avec la clientèle et sont des outils complémentaires pour communiquer avec le personnel sur la problématique accueil.

Il faut également communiquer sur la nouvelle expertise du personnel en valorisant les nouvelles compétences acquises en matière d'accueil. En effet, si l'on reconnaît officiellement la qualification « accueil » du personnel, celui-ci entretiendra des relations plus sereines avec les clients ; le stress engendré par le contact clientèle s'en trouvera diminué.

L'entreprise doit, par ailleurs, mettre en place un ensemble d'outils de pilotage du programme d'amélioration de l'accueil et tout un programme d'études sur la satisfaction client²³ afin de disposer des outils

23 À ce sujet le lecteur pourra se reporter à L.Hermel, *Mesurer la satisfaction clients*, Mémento À savoir, AFNOR, 2001

d'accompagnement de la démarche et de pouvoir valoriser les résultats obtenus auprès du public interne et des clients.

93 *Quels sont les principaux outils pour anticiper les attentes des clients en matière d'accueil ?*

Les principaux moyens pour anticiper les attentes clients sont :

- la mise en place d'un système de remontées d'information venant du personnel en contact avec les clients ;
- l'exploitation des réclamations clients sur le problème de l'accueil ;
- les études de satisfaction et le baromètre accueil ;
- les études spécifiques accueil ;
- l'analyse des initiatives de la concurrence ;
- l'utilisation de méthodes de benchmarking sur l'accueil.

94 *Quel est l'intérêt d'utiliser les remontées d'information venant du personnel ?*

La remontée d'information venant du personnel doit être valorisée car elle a l'avantage de mobiliser de façon permanente le personnel sur la problématique de l'accueil. Elle permet de le faire réfléchir aux moyens de répondre aux sollicitations changeantes de la clientèle. Cela est d'autant plus important que l'amélioration de l'accueil nécessite une participation active de ce dernier.

Par ailleurs, montrer que l'on porte de l'intérêt aux remontées d'information du personnel sensibilise celui-ci à l'acceptation de résultats et d'analyses issues d'autres sources d'information (enquêtes satisfaction par exemple).

95 *Quel est le rôle des réclamations dans l'anticipation des attentes client en matière d'accueil ?*

L'exploitation des réclamations des clients est un moyen d'alerte sur les dysfonctionnements les plus importants. Au-delà de la réponse personnalisée au client réclamant, la réclamation doit être analysée par le responsable accueil pour vérifier si elle n'entre pas dans un cadre plus vaste nécessitant soit une étude complémentaire, soit la mise en place d'une nouvelle réponse de l'entreprise. C'est donc un outil à la fois intéressant et peu coûteux, puisque c'est le client qui se donne la peine de se manifester. Il faut investir beaucoup dans le traitement de l'information collectée par ce type de moyen.

Il est conseillé de tout faire pour faciliter l'expression spontanée du client en mettant à sa disposition (par exemple dans les lieux d'accueil ou sur les sites Internet) des fiches préétablies pour qu'il puisse non seulement faire part de sa satisfaction ou de son insatisfaction mais également soumettre des suggestions et des propositions d'amélioration.

96 *À quoi servent les études satisfaction dans l'anticipation des attentes client ?*

Les études satisfaction client n'ont pas pour vocation première l'anticipation des attentes client. Elles servent principalement à analyser la satisfaction sur un ensemble de critères définis par l'entreprise.

Lorsque celle-ci a mis au point un baromètre accueil qui consiste à mesurer, à intervalles réguliers, les évolutions de la satisfaction client, l'analyse de ces évolutions peut être utilisée pour l'anticipation. Des évolutions anormales doivent être le signe déclencheur pour approfondir un aspect de l'accueil qui pose problème et pour lequel il faut rechercher une réponse appropriée.

Il est également utile d'offrir un espace libre (sous forme d'une question ouverte dans le questionnaire de l'enquête) afin de recueillir des avis ou suggestions des clients.

97 *À quoi servent les études spécifiques accueil dans l'anticipation des attentes client ?*

Les études spécifiques accueil peuvent être programmées sous forme d'études qualitatives accueil (entretiens semi-directifs auprès des clients et non-clients ou groupes de consommateurs) à périodicité prédéfinie. Elles sont utiles pour étayer de nouvelles réflexions lors d'un changement dans la relation de service (développement de nouveaux appareils en libre service, nouveaux concepts de guichets, rénovation et aménagement des points de vente...). Ces études peuvent être également menées auprès de clients réclamants ou de clients perdus qui ont quitté l'entreprise à cause d'un problème concernant l'accueil.

98 *Faut-il analyser les initiatives de la concurrence en matière d'accueil ?*

L'analyse des initiatives de la concurrence permet d'anticiper de nouvelles demandes de la clientèle en matière d'accueil. Il s'agit de repérer les différents tests et expérimentations de la concurrence.

Cette activité peut être du ressort d'un responsable de veille concurrentielle²⁴, mais il convient de s'appuyer également sur un réseau de veille actif sur le terrain. Pour créer et animer un tel réseau, il faut souvent former le personnel à cette activité : en effet, celle-ci nécessite un esprit curieux et attentif et une volonté de faire partager ses « découvertes » et ses analyses.

Le responsable de cette veille, au niveau du siège social, doit ensuite trouver des moyens pour que le réseau puisse rester efficace sur le long terme.

²⁴ Voir à ce sujet l'ouvrage paru dans la collection Afnor Pratique : L. Hermel, *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*, Afnor, 1999.

99 **Le benchmarking est-il utile en matière d'accueil ?**

L'anticipation peut également s'appuyer sur des méthodes de benchmarking.

Il en existe trois types :

- le benchmarking interne ;
- le benchmarking concurrentiel ;
- le benchmarking spécifique à un domaine (ici l'accueil).

Le benchmarking interne est le plus facile à mettre en œuvre car il consiste à comparer les méthodes de fonctionnement de deux (et plus) points de vente (ou centre d'appels, ou services courrier) appartenant à la même entreprise. Il s'agit alors d'analyser en détail les processus d'accueil et leur application afin de repérer les éléments qui permettent d'obtenir une meilleure efficacité. L'important est ensuite de décrire ces « meilleures pratiques » pour les diffuser et les faire appliquer dans l'ensemble de l'entreprise.

Le benchmarking concurrentiel consiste à faire de même, mais avec le concurrent. C'est souvent plus difficile car il faut obtenir un accord de ce dernier mais également accepter de le recevoir dans sa propre entreprise.

Des accords de ce type peuvent être initiés dans certaines branches professionnelles. Il faut que chacun trouve dans cet échange des contreparties aux divers désagréments engendrés.

Le benchmarking spécifique est plus facile à organiser car dans ce cas, on ne recherche pas une entreprise directement en concurrence mais une entreprise qui est considérée comme très en avance dans le domaine de l'accueil.

Exemple

Une banque pourra analyser comment l'office de tourisme réalise son accueil, si celui-ci est considéré comme particulièrement performant.

100 *Comment faire participer le personnel à l'amélioration de l'accueil ?*

La participation du personnel à la définition et à la mise en œuvre du programme d'amélioration de l'accueil permet une appropriation des problématiques accueil. Pour cela, il faut :

- évaluer en interne l'atteinte des objectifs accueil ;
- partager les expériences dans l'ensemble du réseau ;
- mettre en place un système d'animation de la démarche accueil.

Un **système d'autoévaluation** par le personnel de la tenue des objectifs en termes d'accueil doit être mis en place. Il sert à la fois au pilotage central par la direction mais surtout il implique les équipes et tout particulièrement l'encadrement intermédiaire dans son management au quotidien.

La **comparaison des résultats** entre les différentes agences ou les différentes régions ainsi que le partage de l'expérience sur les moyens de remédier aux différents dysfonctionnements sont des outils très utiles pour animer cette démarche et consolider les acquis.

L'analyse des résultats doit porter également sur les moyens d'adapter les processus pour améliorer les points qui posent problème et pour développer les points forts de chaque entité en termes d'accueil. Elle permet aussi de faire remonter à la direction les éléments qui ne peuvent être maîtrisés que par le niveau hiérarchique supérieur.

Pour **animer la démarche**, il peut être utile de créer des « challenges accueil » pour mobiliser les équipes et rappeler en permanence l'existence d'objectifs en termes d'accueil.

À cette occasion, la mise au point d'un **guide capitalisant les expériences réussies**, mais également les échecs associés aux mesures d'amélioration des processus, est un des éléments clés de l'animation de la démarche.

101 *Comment pérenniser la démarche d'amélioration continue de l'accueil ?*

La stratégie d'amélioration de l'accueil ne sera pérenne que si les tableaux de bord permettent de veiller à la tenue effective des engagements pris.

L'accueil est souvent un point faible des entreprises. C'est pourtant un passage obligé pour développer et dynamiser une démarche qualité dans les entreprises ayant des réseaux de distribution et de contact importants.

La satisfaction des clients, gage de la compétitivité de l'entreprise, s'en trouve améliorée.

Le moyen le plus utile, au-delà du plan d'amélioration de l'accueil, est la mise au point de la charte accueil car elle permet de mobiliser le personnel sur des objectifs ambitieux et de bien vérifier que l'entreprise peut effectivement atteindre ses objectifs.

Si les objectifs sont atteints, il est alors possible d'aller plus loin en diffusant les éléments de la charte accueil auprès du public grâce à la définition et à la diffusion d'engagements de service concernant l'accueil. Ces engagements peuvent faire partie d'un programme plus global concernant les services offerts par l'entreprise, mais ils peuvent également être diffusés de façon spécifique.

Enfin, l'entreprise peut encore s'améliorer en allant jusqu'à la mise au point de garanties de service et en offrant des compensations au client en cas de non-respect de certaines règles en matière d'accueil.

Exemple

« Nous répondons à chacun de vos courriers dans les 15 jours, et en cas de non-réponse de notre part dans ces délais, nous vous offrons un chèque de 30 euros. »

Lexique

La plupart des définitions de ce lexique sont inspirées des différentes sources bibliographiques citées ci-après :

- Delbès R., Teyssonnière E., *Études de marché : outil de la décision*, 2^e édition, Masson, 1991
- Hermel L., *La Recherche marketing*, Économica, 1995
- Hermel L., *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*, AFNOR, 2001
- Louppe A., *25 termes et concepts de base en marketing et en études de marché*, Séminaire marketing, Points clés management, 1990
- Serraf G., *Dictionnaire méthodologique du marketing*, Éditions d'Organisation, 1985

D'autre part, certaines de ces définitions sont tirées de deux documents normatifs (voir les renvois à la fin de ces définitions) :

- * PR NF X 50-720, *Normes de service générique – Spécification d'une prestation de service « accueil »*, AFNOR
- ** PR NF X 50-721, *Normes de service générique – Mesure et amélioration*, AFNOR

Accueil

C'est le moment de contact qui permet d'écouter, d'informer, d'orienter une personne.*

Achalandage

Clientèle qui fréquente (ou pourrait fréquenter) un magasin.

Amélioration de la qualité

Partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité.**

Assortiment

C'est l'ensemble des produits et services que l'on peut trouver dans un point de vente.

Attentes

Ce sont des opinions ou des demandes de satisfaction des besoins des clients.

Attitudes

Pensée, état d'esprit d'une personne ou d'un groupe, tels que peuvent les révéler les différentes formes de recueil d'opinions. L'attitude est en général un ensemble d'opinions relativement stables laissant prévoir un certain comportement vis-à-vis d'un problème ou d'un sujet donné.

Attractivité

Mesure d'attraction de la population environnante d'un point de vente. Plus la clientèle vient de loin, plus le coefficient d'attractivité est important. Cette attractivité peut être augmentée par les différents éléments de l'offre de service du point de vente (gamme de produits ou de service élargie, prix intéressant, communication et publicité, horaire d'ouverture, taille du magasin...)

La qualité de l'accueil (amabilité du personnel, disponibilité, compétence...) peut être un élément important d'attractivité d'un point de vente.

Audit

Processus méthodique indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.**

Back office

Mot anglais souvent utilisé dans le domaine de l'accueil pour désigner les supports pour les guichetiers (appelés « front office »).

Baromètre

Échelle de mesure des opinions et des attitudes des clients et non clients d'un point de vente, d'une marque, d'un produit...

L'étude est faite régulièrement pour mesurer les évolutions d'une période à l'autre. L'utilisation d'un baromètre est utile pour mesurer les effets des actions d'une entreprise sur l'opinion de ses clients.

Benchmarking

Recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité par rapport à la concurrence. Cette méthode consiste à comparer les méthodes et les savoir-faire de l'entreprise avec ceux des entreprises considérées comme les plus performantes, à analyser les écarts de performance et à rechercher à transposer les meilleures pratiques dans l'entreprise.

Il est également possible de faire du benchmarking interne en comparant les résultats et les méthodes de différentes agences. Cette méthode est particulièrement efficace dans le domaine de l'accueil.

But

Le but indique une direction et permet de définir l'orientation générale de l'action vers laquelle tend l'entreprise. Le but permet d'exprimer la mission de l'entreprise en termes compréhensibles pour le public interne et externe de l'entreprise.

Capital client

Les clients d'une entreprise représentent un « capital » dont la valeur peut s'apprécier suivant leur nombre, leurs caractéristiques, le chiffre d'affaires actuel, le chiffre d'affaires potentiel...

Cible

Ensemble des clients potentiels qu'une entreprise a décidé d'atteindre au moyen d'une action de promotion ou d'un plan de communication spécifique (ne pas confondre avec segment).

CLV (Communication sur le lieu de vente)

Ensemble des manifestations publicitaires d'un produit ou d'une marque sur le lieu de vente. Les matériels de publicité sur le lieu de vente sont chargés de mettre le produit en valeur soit seul, soit en association avec des campagnes de publicité (affichage, télévision, radio...)

Contrôle

Évaluation de la conformité par observation et jugement accompagné si nécessaire de mesures, d'essais et de calibrages.**

Permet de suivre la mise en œuvre d'un plan d'action et de mesurer les écarts entre les résultats et les objectifs. Le contrôle a pour objectif la mise en place d'actions correctives permettant d'atteindre les objectifs fixés.

Créativité

Capacité à découvrir de nouvelles solutions à un problème. Elle s'exerce en posant les problèmes de façon nouvelle et en combinant de façon originale des idées pour inventer de nouvelles solutions.

Critère

Dimension du service à mesurer.*

Diagnostic

Analyse et synthèse des points forts et des points faibles d'une entreprise ainsi que des opportunités et des menaces de son environnement.

Échantillon

Fraction d'une population obtenue par des prélèvements respectant un plan de sondage et sur laquelle est effectuée une enquête.**

Écho

Technique utilisée lors d'un entretien pour que le client puisse poursuivre le fil de son discours sans interférence du vendeur. Il s'agit souvent de reformuler l'idée émise par le client afin qu'il approfondisse sa pensée, ce qui permet au vendeur de mieux comprendre ses besoins et attentes et de mieux argumenter. Cette technique permet d'aider le client à exprimer ses besoins implicites. Au cours d'un entretien, on utilise souvent le terme de « reformulation en écho ».

Écoute

Attitude générale que doit avoir le vendeur ou un interviewer afin de bien identifier les besoins et attentes du client. Il ne s'agit pas d'une écoute passive mais d'une attitude active de recherche et d'empathie.

Émetteur

C'est la source du message. Dans l'entretien, chacun est alternativement émetteur et récepteur.

Empathie

Attitude qui permet à un individu de s'identifier à son interlocuteur et d'essayer de ressentir ce qu'il ressent.

Enquête

Travail de recherche permettant de rassembler de l'information sur un sujet déterminé. L'enquête peut comprendre un travail d'observation (recueil de faits) et un travail d'interrogation (recueil d'opinions).

Enquête de satisfaction

Catégorie d'étude permettant de recueillir auprès des clients, de manière rigoureuse et structurée, leurs attentes et leur niveau de satisfaction.**

Enquête miroir

L'enquête miroir consiste à poser au personnel de l'entreprise les mêmes questions qu'aux clients, en leur demandant de donner les réponses qu'il pensent que les clients pourraient donner à chacune de ces questions. La comparaison entre les résultats de l'enquête miroir

et de l'enquête client permet d'éclairer les différences de perception entre l'interne et l'externe.

Enquête mystère

L'enquête mystère consiste à se mettre en situation de client pour vérifier si les standards de service sont bien exécutés comme il est prévu par la direction (selon les principes de la charte accueil si elle a été formalisée). Elle est réalisée à partir d'un scénario prédéfini afin de pouvoir comparer les résultats sur plusieurs sites. Dans le cas d'une enquête dans un point de contact, d'autres éléments tels que l'aspect du point de vente, sa propreté, la clarté de l'affichage... peuvent compléter l'enquête.

Étude de marché

Étude permettant de répondre aux questions qu'une entreprise se pose sur son marché. Elle peut se faire en combinant des études documentaires, des études qualitatives et des études quantitatives.

Dans le langage courant, le mot enquête est surtout utilisé pour un « recueil d'opinions par questionnaire ».

Étude qualitative

Étude ayant généralement pour objet d'analyser les attitudes et motivations profondes des individus, des pratiques... et qui produit des résultats non statistiques.**

L'étude qualitative a souvent une vocation exploratoire et se fonde souvent sur une analyse en profondeur du discours des interviewés. Portant sur un échantillon restreint d'individus, qui n'a pas besoin d'être représentatif, elle est souvent une phase préliminaire à une étude quantitative.

Étude quantitative

Étude ayant pour objet d'analyser les phénomènes mesurables grâce à des méthodes statistiques en référence à une population.**

Elle est le plus souvent réalisée par sondage sur un échantillon qui doit être représentatif afin que les résultats puissent être généralisés à l'ensemble de la population étudiée.

Expérimentation

Mise à l'essai à petite échelle d'un projet ou d'un plan d'action pour en mesurer l'effet et pour analyser les problèmes d'application.

Facteurs clés de succès

L'analyse par les facteurs clés de succès permet de simplifier la réalité de l'organisation lorsqu'on est en phase d'élaboration de la stratégie. Cette approche suppose que la réussite d'une organisation dépend d'un ensemble de facteurs clés (en général, moins d'une dizaine) sur lesquels on peut comparer ses performances avec la concurrence. L'avantage de cette approche est de permettre de se focaliser sur ses objectifs prioritaires et de simplifier l'analyse des points forts et des points faibles de l'organisation.

Formulation de la stratégie

La formulation de la stratégie consiste à décrire, à partir d'une analyse de l'environnement de l'entreprise, les objectifs qu'elle s'assigne et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Elle se décline en plusieurs volets qui précisent les objectifs de chaque direction ou service.

Cette formalisation est utile tant en interne qu'en externe car elle permet de se focaliser sur ce qui est important pour l'organisation en traçant une vision de l'avenir et la place que l'organisation aspire à tenir. La stratégie est un outil fédérateur qui permet de mobiliser les énergies autour d'un projet.

Fidélisation

Stratégie marketing destinée à conserver les clients acquis de l'entreprise. Le coût d'acquisition d'un nouveau client étant très élevé, c'est une stratégie moins coûteuse qu'une stratégie d'acquisition de nouveaux clients.

Frein

Crainte, motivation négative ou résistance à acquérir un produit. Les freins à l'achat doivent être identifiés au cours d'un entretien de vente et le vendeur doit trouver les arguments appropriés pour répondre de façon positive à chacun.

Guide d'entretien

Listes des thèmes à aborder au cours d'un entretien pour atteindre les résultats d'une étude qualitative.**

Image

L'image de marque est l'ensemble des points caractéristiques qui identifient dans l'esprit du public un produit ou une marque. Ces éléments peuvent être objectifs (qualités techniques, composition du produit, prix, circuit de distribution....) ou subjectifs.

La qualité de l'accueil peut être un élément fondamental pour l'image de marque d'une entreprise.

Impact

Effet d'une campagne de communication ou d'une action de promotion. Cet effet peut se mesurer de façon quantitative (chiffre d'affaires, augmentation du nombre de clients...) ou qualitative (changement d'image d'un produit ou d'un point de vente...).

Indicateur

Mesure quantifiée qui permet d'apprécier de manière pertinente les réalisations dans un domaine donné.*

L'information choisie doit être associée à un phénomène et elle est destinée à en observer régulièrement les objectifs au regard d'objectifs prédéfinis.

Indicateur de satisfaction

Indicateur de mesure de la qualité perçue par le client en fonction de ses attentes.**

Indicateur de qualité interne

Indicateur de mesure de la qualité effectivement réalisée par rapport aux objectifs visés par l'organisme.**

Magasin pilote

C'est en général un point de vente sur lequel on expérimente de nouvelles solutions ou de nouveaux concepts d'aménagement ou/et de présentation des produits et services.

Marché potentiel

Estimation ou prévision de l'aire d'extension maximale d'un produit ou d'un service.

Marketing-mix

Ensemble des composantes de l'offre de service qui doivent être proposées en synergie à chaque segment visé par une entreprise. Les quatre composantes classiques du marketing-mix sont : le produit, le prix, la communication et la publicité. C'est le choix et le dosage de ces moyens qui sont le gage des plans de marketing.

Merchandising

Ensemble des techniques destinées à mettre en valeur le produit ou le service au point de vente. Pour le commerçant, c'est une technique qui lui permet de définir son assortiment optimal en fonction de la surface de son magasin et de sa clientèle. Il doit ensuite organiser le cheminement du client dans le magasin pour que ce dernier puisse « rencontrer » le maximum de produits ou service et les acheter. C'est à la fois le marketing du point de vente et le marketing au point de vente.

Notoriété

Le taux de notoriété est le degré de connaissance d'une marque ou d'un produit. Le taux est mesuré par le pourcentage d'individus d'une population donnée connaissant la marque considérée. Ce taux peut être mesuré en spontané ou en assisté.

Objectif

Ambition qu'une entreprise se fixe. L'objectif commercial s'exprime le plus souvent en termes de volume d'activité (quantités vendues, chiffre d'affaires...) ou de part de marché.

Panel

Échantillon permanent d'une population (individus, ménages, distributeurs...) que l'on interroge à intervalles réguliers pour suivre leurs changements de comportement.

Part de marché

Fraction (exprimée en pourcentage) du total des ventes d'une profession, qui est réalisée par une entreprise particulière.

Performance

Attribut d'un produit, ou d'un processus qui reflète son aptitude à atteindre le ou les objectifs qui lui sont assignés.**

Positionner

Positionner, c'est concevoir la façon dont le produit ou le service sera présenté à la cible et mettre en valeur tel ou tel élément de l'offre face à la concurrence de façon à lui donner une certaine perception dans l'esprit du futur client. Positionner un produit ou un service suppose que l'on ait préalablement ciblé son marché.

Positionnement

Situation d'un produit ou d'un canal de distribution par le client parmi les différentes marques concurrentes.

Les entreprises analysent ce positionnement afin de le conforter dans l'esprit du public ou de rechercher un positionnement plus favorable.

Réactivité

Capacité d'une entreprise à répondre par une action réfléchie à un changement de son environnement. Elle nécessite d'une part la mise en place d'un système de veille stratégique et concurrentielle et d'autre part une organisation capable de se mobiliser rapidement pour trouver des solutions et les mettre en œuvre.

Reformulation

Action qui consiste à répéter dans ses propres termes les propos du client afin de s'assurer d'une bonne compréhension et permettre à une discussion de se dérouler de façon positive.

Satisfaction

Opinion d'un client résultant de l'écart entre sa perception du produit ou service consommé et ses attentes.*

Segmentation

Le marketing reconnaît qu'un marché ne peut pas être considéré comme homogène et qu'il est nécessaire d'adapter le produit à chaque besoin des clients visés par l'entreprise. La segmentation est donc la méthode de découpage du marché en groupe de clients recherchant dans chaque produit ou service un ensemble d'attributs et ayant des réactions comparables face à une action commerciale.

Service

Résultat d'un processus. Un service est le résultat d'au moins une activité nécessairement réalisée à l'interface entre le fournisseur et le client et est généralement immatériel.*

Service attendu

Service souhaité par le client en réponse à ses besoins et attentes.**

Service perçu

La perception par le client du service réalisé, avec ce que cela comporte de subjectivité et d'impondérable.**

Service réalisé

Caractéristique du service réellement réalisé par l'organisme.**

Service voulu

Caractéristique du service que l'organisme souhaite atteindre pour répondre à sa stratégie et correspondant aux attentes des clients.**

Sondage

Prélèvement dans une population d'un échantillon qui va servir de point de référence pour décrire la population dans son ensemble.

Stratégie

C'est l'art de faire évoluer l'organisation dans un environnement donné pour la rendre la plus efficace possible dans l'accomplissement de ses missions.

Tableau de bord

Outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une sélection d'indicateurs. Il est un outil indispensable pour le suivi des objectifs et la mise en œuvre d'actions correctives.

Trafic (création de)

Action qui a pour objectif de générer des visites sur un lieu de vente ou dans un salon. Elle est souvent réalisée à partir de publipostage et de télémarketing.

Pour les sites Internet, la création de trafic est souvent générée grâce aux liens entre les sites et aux bandeaux publicitaires.

Utilisateur

Personne (client, usager, administré...) qui entre en contact avec une entité pour exprimer une demande et obtenir une prestation de service.*

Veille

État de vigilance permettant la collecte, l'exploitation et la diffusion sélective et permanente d'informations sur l'environnement d'une organisation sous tous ses aspects (économiques, culturels, sociaux, historiques, écologiques...).

« Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions » (XP X 50-053).

Bibliographie

FD X 50-172, *Management de la qualité – Enquête de satisfaction des clients*, AFNOR, 1999

PR NF X 50-720, *Normes de service générique – Spécification d'une prestation de service « accueil »*, AFNOR

PR NF X 50-721, *Normes de service générique – Mesure et amélioration*, AFNOR

J.-F. Boss, « La contribution des éléments du service à la satisfaction des clients », in *Revue Française du Marketing*, n° 171, 1999/1

D. Chambaretaud, *Service rendu, service vendu*, Nathan, 1995

R. Delbès, E. Teyssonnière, *Études de marché : outil de la décision*, 2^e édition, Masson, 1991

P. Eiglier, E. Langeard, *Servuction, le marketing des services*, Mc Graw Hill, 1988

L. Hermel, *La Recherche marketing*, Économica, 1995

L. Hermel, *Mesurer la satisfaction clients*, Mémento À Savoir, AFNOR 2001

L.Hermel, *Qualité et engagements de services*, Mémento À Savoir, AFNOR, 2003

- L. Hermel, *La Gestion des réclamations clients*, Mémento AFNOR, 2001
- L. Hermel, *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*, AFNOR, 2001
- L. Hermel, *Stratégie de gestion des réclamations clients*, AFNOR, 2003
- J. Horowitz, *La Qualité de service*, Interéditions, 1987
- P. Kotler, B. Dubois, *Marketing Management*, Publi Union, 2000
- J.-M. Lehu, *La Fidélisation client*, Éditions d'Organisation, 1999
- A. Louppe, *25 termes et concepts de base en marketing et en études de marché*, Séminaire marketing, Points clés management, 1990
- MFQ, *Points de repères sur la démarche qualité dans l'entreprise*, Fiche de synthèse, Mouvement français pour la qualité, 1993
- R. Norman, *Le Management des services*, Interéditions, 1994
- J.-P. Quioc, L. Hermel, *Le Marketing direct*, Économica, 1994
- F. Reichfeld, *L'effet loyauté*, Dunod, 1996
- G. Serraf, *Dictionnaire méthodologique du marketing*, Éditions d'Organisation, 1985

