

Opérer un service et le rendre disponible pour ses utilisateurs dans les conditions convenues.

Règle d'or.

Savoir se faire oublier.

Un service de qualité et celui dont le client et l'utilisateur ne se posent pas de questions ni sur le prix ni sur le service rendu.

Obtenir ce niveau de confiance, gage de fidélité et de revenus stables, nécessite de l'attention. Paradoxalement, ce n'est pas le service lui-même, sa valeur ajoutée, qui compte mais bien la façon dont il est délivré, dans la durée et dont il est perçu.

L'essentiel est donc de faire en sorte que le client n'ait pas à s'interroger et se réinterroger sur le bienfondé à utiliser le service. Le bilan coût-avantage devra toujours rester positif sur trois critères.

- Perception du mix prix – valeur ajoutée.
C'est le critère primordial au départ. Non seulement le service et son mode de délivrance doivent correspondre au besoin (rendre le service attendu) mais en plus présenter dans l'esprit de l'acheteur ou de l'utilisateur un avantage en termes de valeur ajoutée par rapport au prix.
Cette donnée est très subjective : on peut payer un prix fort pour un service de luxe ; on peut n'accorder aucune valeur à un service parce qu'il est gratuit.
Toute la difficulté est donc de fixer le niveau de délivrance, et donc le coût de production, en fonction du prix acceptable, lui-même fonction de la valeur perçue (réelle ou fantasmée).
- Régularité dans la délivrance du service.
C'est le critère primordial dans la durée. Le client ou utilisateur, par la régularité de délivrance du service (même légèrement en dessous de ce qui était convenu), doit conserver l'idée qu'il en a pour son argent.
La confiance est rompue quand le service n'est plus assuré (interruptions de service) ou durablement dégradé (dégradations de service).
Suivant le contexte d'utilisation, la tolérance peut être plus ou moins forte.
- Adaptation aux changements de contexte.
Ce critère agit également dans la durée. Le client ou utilisateur ne doit pas avoir l'impression que son choix de départ n'est plus forcément le meilleur à date. Les conditions techniques de délivrance ont pu évoluer (par exemple passage de la 4G à la 5G) ou les conditions économiques ont pu changer (de plus en plus de Go avec une baisse du prix des forfaits mobiles).
La menace ne vient plus de sa propre manière de servir mais de la concurrence.
Pour continuer à se faire oublier du client, il est donc nécessaire de s'adapter en permanence, de faire en sorte que la perception de son avantage reste identique. Et de le rappeler au client, si nécessaire.

A ne pas faire.

Survendre le service.

Pour favoriser l'achat initial, on peut être tenté d'influencer la perception du service et de sa valeur ajoutée par un marketing agressif, voire qui cherche à vendre du rêve.

Si, sur le moment, le côté compulsif peut prendre le dessus, très rapidement le client revient à une rationalité de base fondée sur le prix. Si l'écart entre la promesse et la réalité de la

délivrance est trop grand, quel que soit le prix, la confiance est rompue. Elle le sera d'autant plus que l'écart sera grand et que le client aura l'impression de s'être fait avoir.

La fidélité ira toujours vers le service dont les conditions de délivrance sont, et restent, cohérentes par rapport aux promesses.

Retenir de force.

Une des recettes les plus classiques pour « fidéliser » le client est de le rendre captif. Ce sont des offres non interopérables. Ce sont des frais de dossier en cas de résiliation. Ce sont des durées d'abonnement longues et assorties de frais de résiliation anticipée.

Plus les clauses sont nombreuses, dissuasives et cachées, plus le fournisseur démontre sa faible confiance en sa capacité de délivrer le service.

Durcir les conditions, c'est également prendre le risque de durcir les conflits. Le client insatisfait au lieu de simplement partir, va chercher à démontrer la faute devant les tribunaux.

Force est de constater que ce type d'approche passe de moins en moins bien auprès du public et des législations qui les considèrent de plus en plus comme abusives.

Il vaut mieux se dire que la meilleure manière de retenir le client est par la qualité de service.

S'aménager des excuses.

L'autre recette habituelle très en vogue chez les fournisseurs de services informatiques et réseau (et aussi certains transporteurs) est de faire croire au client qu'il se trompe dans la perception qu'il a du service.

Les recettes les plus courantes sont :

- Ne pas compter les interruptions programmées. Comme si cela faisait une différence pour l'utilisateur. Programmée ou pas, l'interruption est bien réelle.
- Mettre en place des indicateurs dont les modalités de calcul excluent les situations défavorables. C'est le cas des interruptions programmées qui ne sont pas prises en compte dans la disponibilité. C'est également le cas de la non prise en compte des trains supprimés dans le calcul de l'indice de régularité.
- Prendre la base de calcul la plus large pour lisser les effets indésirables. En calculant un indice de disponibilité sur la journée entière, la valeur est généralement meilleure que sur les plages travaillées.
- Ne mettre en évidence que les aspects qui ne présentent pas de risque. Si la délivrance du service est mauvaise, on peut toujours mettre en exergue la qualité de l'information ou de la politique environnementale.
- Ne pas s'interroger, ne pas questionner. Ne pas interroger les clients et les utilisateurs est un moyen d'éviter leurs critiques et d'afficher des résultats qui ne seraient pas à la hauteur. Certaines entreprises ont eu récemment recours à des bornes de recueil de la satisfaction. Les avis positifs sont directement comptabilisés. Pour les avis négatifs, ils ne le sont que si le client fournit les motifs en se rendant sur un site.

Ces procédés sont risqués car si l'utilisateur n'a pas la possibilité de s'exprimer sur la qualité perçue et/ou a l'impression qu'il n'est pas tenu compte de ses avis, il utilisera la voie des réseaux sociaux pour s'en prendre à l'image et la réputation du service.

Les risques.

Délivrer un service de mauvaise qualité.

Si quelles que soient les promesses, le service délivré est de mauvaise qualité, les causes sont à rechercher dans la conception et la mise en place du service.

Les causes principales sont :

- Une mauvaise prise en compte des besoins et attentes des utilisateurs.
D'une part à la conception et pendant les études de marché ; d'autre part au moment de la souscription du service. Si le service délivré ne correspond pas aux exigences du client et surtout à ses besoins et ses attentes, il s'en rend compte rapidement.
- Un défaut de conception du produit et/ou du service.
Le décalage de perception peut également provenir d'un défaut de conception du produit ou du service. Le service contractualisé correspond bien aux attentes du client mais le service effectif ne correspond pas à la description qui en est faite.
- Une insuffisance de qualification.
Le service correspond aux attentes et sa conception est conforme, mais sa réalisation ne l'est pas. Une insuffisance de qualification fait que c'est l'utilisateur qui détecte les non-conformités. Même dans le cas de versions bêta, le client s'attend à ce que le service délivré soit exempt d'anomalies. Il acceptera les limites fonctionnelles ou un mode de fonctionnement qui n'est pas celui qu'il attend ; mais pas que le service ne soit pas délivré.
- Un déploiement incomplet.
Une des raisons les plus communes de non-délivrance du service est que le déploiement du service est incomplet. Le service est conforme mais les utilisateurs ne peuvent pas y avoir accès par insuffisance de ressources, insuffisance de processus ou de mise en place de services associés.

Ruptures dans la délivrance du service.

Le service est délivré, a priori conforme, mais subit des interruptions temporaires ou durables.

Les causes principales sont :

- Une insuffisance de supervision.
La rupture peut provenir d'un engorgement du service qui n'aurait pas été anticipé. La supervision des principales variables de délivrance du service est d'autant plus nécessaire que ce dernier arrive à ces limites. Cela peut nécessiter la mise en place de procédures de délestage dont la fonction est d'éliminer les pics de charge.
- Une insuffisante appréciation de la charge.
La supervision ne peut fonctionner que si le comportement à la charge est connu. Tout particulièrement les limites et le comportement aux limites. Pour les connaître, deux solutions sont possibles :
 - Apprécier la charge par calcul et extrapolation. Cette méthode permet d'apprécier la charge moyenne mais rarement les limites.
 - Mesurer cette charge et en observer les impacts par des tests de charge ou métrologies.
- Une absence ou insuffisance des processus de continuité et reprise d'activité.
La cause de la rupture est une chose, sa durée en est une autre. Elle est avant tout liée au processus mis en place pour détecter la rupture, en limiter les effets en basculant sur une délivrance dégradée, régler le problème, en contenir les impacts et remettre en service normal.

Des engagements impossibles à tenir techniquement ou économiquement.

Le service est conforme et délivré avec le bon niveau de qualité de service mais il n'est pas viable techniquement ou économiquement.

Les causes principales sont :

- Mauvaise appréciation des coûts.
Trop souvent, les niveaux de service sont définis par le marketing en fonction des attentes

du marché et des offres concurrentes ; pas de la capacité effective à faire et du coût de production. Plus le marché est concurrentiel, plus les marges sont réduites et plus les coûts de production et de délivrance doivent être estimés au plus juste.

Les coûts le plus souvent oubliés ou sous-estimés sont :

- Les coûts de la garantie et du service après-vente,
 - Les coûts de distribution,
 - Les coûts marketing.
- Pas de revue de contrat et des engagements.
Même si les coûts ont été correctement évalués et que l'offre est économiquement viable, encore faut-il s'assurer, avant commercialisation, de la capacité à tenir les engagements souscrits. Cette appréciation objective doit porter non seulement sur soi mais aussi sur tous les services et partenaires de délivrance des services.
 - Insuffisante gestion de la capacité et des moyens.
Si toutes les estimations sont bonnes, encore faut-il que les moyens suivent l'évolution de la charge de délivrance. La question de la capacité de production se pose à la hausse (risques de rupture ou de délais) ou à la baisse (perte de rentabilité). Elle se pose en termes de volume mais aussi de qualité. Certains services nécessitent le recours à des compétences rares et longues à acquérir ; et qu'il convient donc d'anticiper.
 - Pas ou peu de processus de délivrance des services.
La délivrance de service nécessite la mise en place d'un nombre important de processus en plus des processus de conception.
 - Les processus d'approvisionnement,
 - Les processus de production,
 - Les processus de commercialisation,
 - Les processus de support à l'utilisateur,
 - Les processus de mise à disposition.

Plus la délivrance se fait en masse, plus ces processus doivent être automatisés et reliés entre eux. Plus la surveillance de leur performance est une nécessité.

Les pistes de solutions.

Mettre en place les processus de délivrance.

Mettre en place un système de processus couvrant l'ensemble des facteurs qui influencent les conditions de délivrance du service.

- Processus de conception et de catalogage,
- Processus de réalisation,
- Processus de qualification,
- Processus d'exploitation,
- Processus de commercialisation et gestion de la relation client,
- Processus de gestion des accès au service et de gestion des droits associés,
- Processus de fourniture au client des produits et services associés requis pour la mise en œuvre du service,
- Processus d'approvisionnement et de sous-traitance,
- Processus de supervision et de mesure de la qualité de service,
- Processus de support à l'utilisateur,
- Processus de gestion des changements, principalement.
- S'assurer de la cohérence de ces processus.
- S'assurer de leur bonne connaissance par l'ensemble des acteurs en charge de leur mise en œuvre.
- S'assurer de la définition des outillages nécessaires à leur mise en œuvre.

- Identifier les compétences et qualités nécessaires à leur mise en œuvre. Définir les modalités de leur acquisition et de leur vérification.
- S'assurer de la définition des processus, modalités, instances, responsabilités et outillage pour le pilotage de la délivrance du service (volume, niveau, qualité, efficacité).

Etablir les variables économiques.

Identifier et sélectionner les variables coût/niveau de service qui influencent le plus le prix et la rentabilité.

- Identifier le coût de mise en œuvre de ces processus par client et unité produite. Identifier et évaluer les coûts de mise en œuvre d'une unité produite en distinguant les coûts fixes (indépendants du nombre d'unités produites) et coûts variables (directement liés à chaque unité produite).
- Identifier les variables qui influencent le plus ce coût ainsi que l'impact des variations. Que ce soient les coûts fixes ou les coûts variables, ils entrent dans des proportions différentes dans le coût global. Par exemple, dans les services technologiques, les coûts en infrastructures (essentiellement fixes) représentent une part plus importante que les coûts de main d'œuvre. L'inverse pour les services à la personne par exemple. Un coût est rarement unique, il peut varier en fonction du niveau de qualité visé comme le prix de l'or varie en fonction du nombre de carats. Pour les variables qui influencent le plus le prix, identifier les variations possibles de la qualité qui permettraient de faire varier le coût global ou en améliorer la rentabilité. Ces modulations permettront de définir les niveaux d'engagement de service.
- Identifier et statuer sur les seuils. Les coûts fixes peuvent avoir des seuils en fonction d'une volumétrie globale. Un camion permet de transporter un certain volume de marchandise. Une unité de plus oblige à utiliser un second camion. Pour tous les postes de coûts fixes, il est important d'identifier les seuils liés aux volumes. En combinant coûts fixes et coûts variables, et en faisant varier les quantités, on fait apparaître des seuils d'investissement et de rentabilité. Dans tous les cas, ces seuils permettent d'identifier les plages de prix qui assurent la rentabilité. Si le volume est inférieur au seuil de rentabilité, on perd de l'argent. Au-delà, on en gagne jusqu'au prochain seuil. On a parfois intérêt à produire moins, à organiser une certaine rareté, pour préserver les marges. Dans d'autres cas, il faut très vite atteindre des volumes importants pour amortir le coût des infrastructures par exemple.
- Identifier les profils de commercialisation et de délivrance viables. Par comparaison aux autres offres du marché, déterminer le mix quantité – qualité – prix qui semble le plus viable :
 - Pour être compétitif de sorte à assurer les volumes,
 - Pour dégager des marges suffisantes afin de garantir la rentabilité.

Il est parfois possible d'identifier plusieurs combinaisons qui seront traduites en des offres de niveaux de services différents.

Définir les niveaux et engagements de service.

En fonction des seuils identifiés, structurer les offres en fonction des niveaux de services et des publics cibles.

- Pour chaque type de service, identifier les gammes en fonction des niveaux de services.
- Pour chaque élément de la gamme préciser :
 - Les engagements de services associés,
 - Le prix,
 - La cible en matière de publics, volumes et chiffre d'affaires,

- Les éléments différenciants avec les autres niveaux de gamme et avec la concurrence. Ces éléments constitueront les promesses spécifiques à chaque offre.
- Définir les indicateurs de performance et d'efficacité de chaque élément d'offre.
- Procéder aux ajustements à la marge afin d'atteindre les niveaux de service légèrement au-delà des niveaux actuels.
- Etablir une hiérarchie entre les différentes offres de service en fonction des risques encourus et des bénéfices attendus.

Déployer le service et gérer la capacité.

Pour chaque élément d'offre, en fonction des objectifs et des coûts de délivrance, planifier le déploiement et extrapoler la gestion de capacité.

- Planifier le déploiement et la montée en charge de chaque processus concourant à la délivrance du service.
- Déployer les processus, assurer la formation et planifier l'acquisition des ressources nécessaires à la délivrance du service.
- Porter une attention toute particulière aux processus sous-traités.
- Superviser l'emploi des ressources et leur affectation à la mise en œuvre des différents éléments de délivrance du service. Procéder aux ajustements en cas de nécessité en tenant compte de la hiérarchie entre les services.

Assurer l'accès au service.

Sur toute la durée de vie du service, permettre aux utilisateurs qui souhaitent consommer le service d'y avoir accès.

- Appliquer les processus commerciaux et de souscription au service.
- Appliquer les processus logistiques de distribution des matériels et services associés.
- Appliquer les processus de gestion des accès au service et de gestion des droits associés.
- Appliquer les processus de formation et soutien initial à l'utilisation.
- Prendre en gestion récurrente.

Assurer la continuité de service.

Pendant toute la durée de vie du service prévenir et traiter tous les risques de rupture du service.

- Assurer la supervision du service dans son ensemble,
- Des processus et infrastructures sur lesquels il repose,
- De chaque consommateur du service.
- Appliquer les mesures de maintenance préventive.
- Détecter et traiter les incidents.
- Appliquer les mesures correctives et palliatives.
- Mettre en œuvre les mesures d'information des utilisateurs en cas d'arrêt programmé ou sur incident.
- Mettre en œuvre les mesures de reprise du service à la suite d'incident.
- Mettre en œuvre les mesures de traitement des impacts éventuels.

Evaluer la pertinence et la performance du service.

Selon une périodicité régulière, mesurer les résultats obtenus, l'efficacité et l'efficacité des processus de délivrance et procéder aux ajustements nécessaires.

Gérer les évolutions dans la délivrance du service.

Gérer les évolutions du service et leurs impacts sur chaque utilisateur.

- Analyser le contexte technique et marché,
- Prendre en compte les besoins d'amélioration issus de la gestion,
- Identifier les changements à apporter au service lui-même ou à ses conditions de délivrance.
- Analyser les impacts de ces changements sur les processus de délivrance.



- Analyser les impacts de ces changements, et des changements induits, sur les contrats en cours.
- Déterminer et déployer les changements pertinents.
- Informer les acteurs des processus de ces changements.
- Informer les utilisateurs des impacts sur les modalités de mise en œuvre du service, et éventuellement, sur les conditions contractuelles.

Pour approfondir.
