



Gerald de Bisschop
geralddebisschop1@gmail.com

Comment maintenir la qualité de service dans une entreprise en hyper-croissance ?

Méthode du triangle vertueux de la qualité de service



Master 2 Qualité et Performance dans les Organisations
Tuteur universitaire : Farges Gilbert

ww.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux" "Qualité-Management", réf n°436, juillet
2018

Résumé

Les start-ups sont des entreprises en hyper croissance qui ont pour objectif de conquérir rapidement un marché. Dans le secteur tertiaire cette expansion rapide ne doit pas mettre de côté la qualité de service. Ce mémoire d'intelligence méthodologique propose un concept innovant, valorisant l'écosystème de la structure en hyper croissance, pour le rendre naturellement vertueux et plus productif. Cela en améliorant la qualité du service sur le long terme.

Mots clés : Qualité de service, hyper croissance, start-up, amélioration continue,
customer success

Abstract

Start-ups are hyper growth companies that aim to quickly conquer a market. In the tertiary sector this rapid expansion should not put aside the quality of service. This memory of methodological intelligence proposes an innovative concept, valuing the ecosystem of hypergrowth structure, to make it naturally virtuous and more productive. This by improving the quality of service over the long term.

Keywords: quality management, scale, start-up, continuous improvement,
customer success

Glossaire

Business angel : Personne investissant dans une entreprise pour faire fructifier son argent.

Customer Success : Pole d'une entreprise en charge du « Succès du client »

Customer Success Manager : Responsable du succès du client

Start-up : Jeune entreprise novatrice dans le secteur des nouvelles technologies, sur Internet.

Onboarding : Intégration d'une personne dans une structure ou un mode de fonctionnement.

UBER : Entreprise technologique américaine qui développe et exploite des applications mobiles de mise en contact d'utilisateurs avec des conducteurs réalisant des services de transport.

Feed back : Réaction, retour d'une personne après avoir vécu une expérience.

Auto entrepreneur : Personne travaillant pour son compte.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon tuteur de stage et cofondateur de la société dans laquelle je travaille aujourd'hui M. Lucas Patricot, de me transmettre son savoir faire, son savoir être et me permettre de travailler sur des projets communs. Je remercie aussi le deuxième cofondateur de l'entreprise, M. Charlélie Vallet, pour la confiance qu'il m'accorde au jour le jour.

Je remercie l'ensemble de mes collègues pour m'avoir accueilli dans de bonnes conditions et me permettre de m'épanouir au sein d'une équipe pluridisciplinaire.

Enfin, je remercie mes professeurs du master Qualité et Performance dans les Organisations et plus particulièrement M. Gilbert Farges pour le partage de leurs connaissances, et de leurs expériences.

Table des matières

Introduction.....	6
Chapitre 1 : Contexte.....	7
1. Les sociétés en hyper croissance ou start-ups	7
1.1. Les enjeux	8
2. Les partenaires	9
2.1. Le recrutement	9
2.2. L'Onboarding des partenaires	10
2.3. Le suivi	10
3. Les clients	11
Chapitre 2 : Les interactions entre les différents acteurs	12
1. Société de service : La qualité attendue.....	12
1.1. Les facteurs de force	12
1.2. Les facteurs critiques.....	13
2. Les partenaires : La qualité rendue	14
2.1. Les facteurs de force	14
2.2. Les facteurs critiques.....	15
3. Les clients : La qualité perçue.....	16
3.1. Les facteurs de force et facteurs critiques	17
Chapitre 3 : Comment maîtriser le système.....	18
1. Le pôle Customer Success	18
2. Maîtriser les trois dimensions de la qualité	20
3. Les indicateurs.....	22
Conclusion	23
Bibliographie.....	24

Introduction

Etudiant en deuxième année de master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), je me suis toujours considéré comme quelqu'un de pluridisciplinaire, d'entrepreneur ayant une forte sensibilité à analyser les situations de manière macroscopique. J'ai toujours préféré la réalité du terrain qui me permet d'apprendre rapidement et de développer de nouvelles compétences. Ma grande force a toujours été de savoir prendre du recul lors de situations intenses, et de garder en tête un objectif à long terme dans toutes les tâches que j'entreprenais. J'ai développé mes compétences dans des secteurs très variés tel que la pharmaceutique, le milieu bancaire ou l'industrie plasturgiste. Tout cela au sein de très grands groupes ayant une organisation rigide et extrêmement bornée. Il était donc important pour moi de découvrir un nouveau mode d'organisation. Une start-up était exactement ce dont j'avais besoin. Le défi était donc d'adapter mes connaissances structurées et rigides à un milieu extrêmement agile et en perpétuel changement.

J'avais aussi beaucoup d'attentes de la part des employeurs. La première était de permettre une perpétuelle remise en question individuelle, mais aussi une remise en question de l'organisation de la structure. L'ouverture aux initiatives et l'amélioration continue sont des points importants pour moi. La découverte de nouveaux outils et de modes d'organisation agile, ainsi que des formations me permettant de m'épanouir, sont toutes aussi importantes.

Ayant plusieurs expériences dans le domaine du service, l'enjeu était plus de comprendre comment pouvoir optimiser le recrutement de partenaires dans un contexte d'hyper-croissance, sans perdre en qualité de service ?

Chapitre 1 : Contexte

Les entreprises en hyper croissance doivent assurer un grand volume d'activité avec peu de ressources. Les start-ups en sont l'exemple parfait.

En mars 2009, la start-up UBER révolutionne le marché des taxis. Son modèle économique qui consiste à faire travailler des chauffeurs indépendants pour assurer le service : « L'uberisation » a bouleversé presque tous les secteurs d'activités¹ et notamment le service. L'avantage du modèle UBER est qu'il permet naturellement l'hyper croissance des structures en supprimant l'expertise opérationnel interne à l'entreprise, au profit d'une mise en relation entre une application de service et des indépendants experts dans un domaine dit.

Les sociétés vont donc désormais développer des partenariats avec des intervenants extérieurs. Le contexte est donc composé de 3 acteurs majeurs : les start-ups, les partenaires et les clients.

1. Les sociétés en hyper croissance ou start-ups

Une start-up est une « jeune entreprise innovante, dans le secteur des nouvelles technologies »². C'est surtout une entreprise qui dès le début « start » va avoir un fort développement « up ». Cela va être possible par l'intervention d'investisseurs externes comme des fonds d'investissements ou des business Angels. D'un point de vue organisationnel, une start-up se démarque de part son agilité et sa capacité à s'adapter au marché.

Aujourd'hui en France environ 9500 start-ups sont recensées en France. Les créations ont augmenté de 30% entre 2012 et 2015, soit 10 fois plus que les entreprises classiques³. Il y a donc une évolution du modèle des entreprises dans l'hexagone.

¹ François Miguet et Raphaël Goument, « Jusqu'où l'uberisation de la société va-t-elle aller ? », Capital.fr, 8 octobre 2015, <https://www.capital.fr/economie-politique/jusqu-ou-l-uberisation-de-la-societe-va-t-elle-aller-1075829>.

² Éditions Larousse, « Définitions : start-up - Dictionnaire de français Larousse », consulté le 20 juin 2018, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/start%2Dup/74493>.

³ Geraldine RUSSELL, « Les 10 chiffres incontournables de l'écosystème startups français », Maddynews - Le Magazine sur l'actualité des Startups Françaises, 21 mars 2017, <https://www.maddynews.com/2017/03/21/frenchtech-ecosysteme-startup-francais-10-chiffres/>.

1.1. Les enjeux

Trois enjeux majeurs sont communs à toutes start-ups.

Temps limités

La première ressource pour une jeune structure dynamique est le temps de ses collaborateurs. Il est crucial d'optimiser le temps que prend chaque tâche au sein de l'entreprise.

Ressources limitées

Au sein de ces structures hyper agiles, il faut toujours faire plus avec moins. Cela est une vérité qui s'applique à tout type d'organisation, mais il est d'autant plus important au sein des start-ups. Ce type de structure vivant de levées de fonds, la ressource financière est aussi une limite importante.

Rapidité d'exécution

Viser loin, n'est plus suffisant de nos jours, il faut aller vite. Même si le service est innovant, il sera reproduit rapidement par d'autres acteurs du marché. Il est donc primordial d'aller plus vite que les concurrents, pour rester compétitif sur le marché et être au plus près des exigences des utilisateurs.

2. Les partenaires

Les partenaires sont des personnes indépendantes, faisant partie d'association ou possédant leur propre entreprise (auto entrepreneur, micro entreprise...).

2.1. Le recrutement

La sélection des partenaires passe par une phase de recrutement. Cette phase est critique, car elle déterminera le temps qu'il faudra passer pour adapter la personnalité et les compétences de l'indépendant aux services proposés.

Trois critères restent communs à toutes start-ups. Premièrement, les compétences techniques du candidat, qui se vérifient par les diplômes que possède le futur partenaire ou encore l'expérience qu'il a pu acquérir. Deuxièmement, les valeurs et la personnalité du futur partenaire qui se découvre lors d'entretiens. Et troisièmement la capacité à s'adapter au marché ciblé, la connaissance du public qu'il aura devant lui.

Le recrutement peut survenir de plusieurs sources.

Initiative de la start-up

La start-up est en permanence à la recherche des « stars » de son domaine d'activité. Ces « Stars » sont des personnes qui ont réussi à percer dans leur milieu, elles ont réussi à se faire un nom et une réputation sans l'aide de la start-up, mais qui correspond à ces valeurs. L'entreprise peut donc mettre en place des campagnes de recrutement afin de les faire adhérer à son réseau.

Initiatives des futurs partenaires

Lorsqu'une start-up commence à se faire un nom, elle reçoit des candidatures spontanées. Et plus le réseau de partenaires grandit, plus le « bouche à oreille » fonctionne. Il est donc important de mettre en place des processus de recrutement et de sélection de ces candidatures.

Le marketing a aussi une influence majeure sur la visibilité de la start-up. Bien que sa cible soit les futurs clients, le pôle marketing rayonne sur les partenaires ce qui engendre aussi des candidatures spontanées de partenaires.

Initiative du client

Il est possible qu'avant que le client ne connaisse la start-up il ait déjà tenté de mettre en place un service similaire en passant directement par des prestataires. Il n'est pas rare que celui-ci veuille que l'on intègre ses prestataires dans le réseau de la start-up. Il faudra alors les faire passer par le même processus de recrutement, afin de ne pas perdre les valeurs de l'entreprise.

2.2. L'Onboarding des partenaires

L'onboarding représente la phase d'intégration d'une personne dans un organisme.

Pour toutes les sociétés l'onboarding des collaborateurs devient un sujet important⁴. Pour les sociétés de services il doit aussi concerner les partenaires, qui sont les représentants de la société chez le client. Cela passe par l'explication, la compréhension puis l'intégration des valeurs et du fonctionnement du service par le partenaire.

Un bon onboarding permet aussi de faire gagner du temps aux membres de la société, car si un partenaire est correctement intégré au service, il demandera moins de « temps gestion » pour les opérateurs de la start-up et cela fait partie des enjeux majeurs de la structure.

La fidélisation

L'onboarding est le premier pas vers la fidélisation du partenaire. Ci-dessus Je parlais de la proximité avec les partenaires afin de faciliter le recrutement. Peu importe le secteur d'activité, les personnes ayant réellement de l'influence sur le marché sont souvent moins nombreuses que l'on pense. C'est pourquoi la fidélisation des partenaires clés est importante.

Avec un onboarding réussi, il est plus facile de fédérer une communauté autour de la structure et ainsi d'attirer les acteurs majeurs sur le secteur d'activité. De plus une fidélisation des partenaires permet une meilleure agilité car ils seront plus enclins à bouleverser leurs emplois du temps ou à recommander les personnes de leur réseau. Tout cela ayant pour objectif d'accroître le rayonnement de la start-up.

2.3. Le suivi

Une fois l'onboarding fait, vient le suivi des partenaires. Il consiste à vérifier qu'ils remplissent bien les exigences de la start-up lors de leurs interventions chez les clients. Pour cela il faut interroger ces derniers, en leur proposant de donner leur avis sur l'intervention et l'intervenant par rapport à leurs attentes. C'est à cette étape qu'il faut faire preuve de vigilance concernant la différence entre la qualité perçue et la qualité rendue. J'y reviendrai dans la partie suivante.

Le suivi est l'occasion de détecter les points critiques du service et donc les sources d'améliorations. Cela ne peut se produire que s'il y a une proximité entre l'entreprise en hyper croissance et ses partenaires.

⁴ Leslie Tedgui, « Investir dans l'onboarding aujourd'hui entrainera une performance accrue demain », consulté le 19 juin 2018, <https://www.journaldunet.com/management/expert/67774/investir-dans-l-onboarding-aujourd-hui-entrainera-une-performance-accrue-demain.shtml>.

3. Les clients

Les clients d'une société de services sont très variés. Des entreprises aux particuliers, tout dépend du secteur d'activité. Leur point commun et qu'ils devront faire confiance à la société de services pour la qualité des interventions des partenaires.

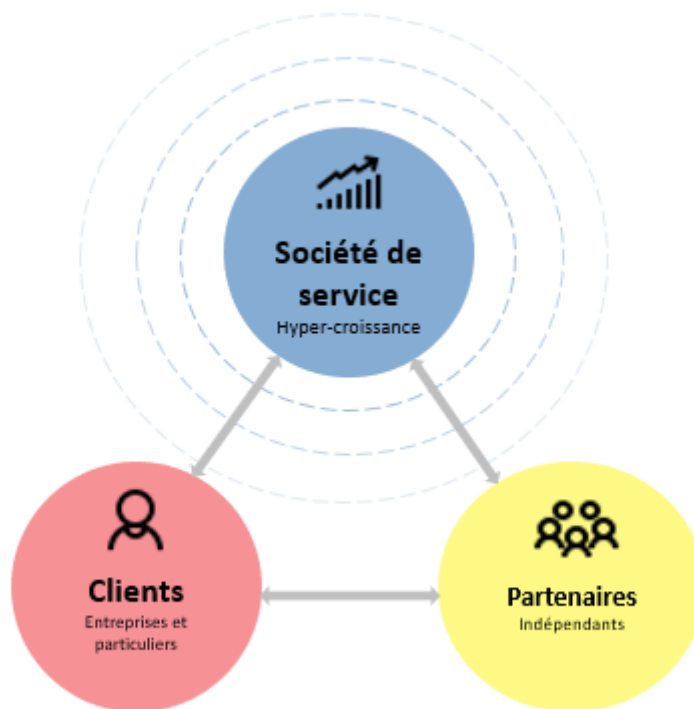


Figure 1 :Les acteurs du triangle vertueux de la qualité de service - source auteur

Chapitre 2 : Les interactions entre les différents acteurs

1. Société de services : La qualité attendue

La qualité attendue représente le désir du client, ce qu'il attend de la prestation. Or, contrairement au « carré de la qualité de service » (le model CYQ de Bernard et Danièle Averous⁵) dans un système à trois acteurs, la qualité attendue est une attente de la société de service envers ses partenaires. C'est elle qui les sélectionne et les choisi pour les faire intervenir chez le client.

Elle doit donc bien connaître son marché et ses exigences afin d'adapter ses critères de sélection et ainsi adapter les interventions. La capacité d'adaptation au milieu visé est très importante. En effet si un partenaire n'est jamais intervenu en entreprise, il est préférable de l'orienter vers une cible grand public. Cette capacité est jugée par l'expérience et le vécu du partenaire.

C'est aussi la société de service qui met sa réputation et son image en jeu à chaque intervention. Celle-ci a donc de nombreuses d'attentes envers ses partenaires.

Pour maîtriser la qualité attendue, il faudra alors mettre en place des critères de recrutement pour chaque discipline des intervenants comme : les diplômes, l'expérience dans le domaine concerné, etc. Dans une vision à long terme, la qualité attendue doit évoluer de manière positive pour que les valeurs de l'entreprise soient partagées pas les partenaires. Les valeurs sont la base de toutes relations, elles sont notamment importantes pour tout type de recrutement (employés ou partenaires)⁶. Si le partenaire veut évoluer et grandir avec l'entreprise, les valeurs communes sont le socle depuis lequel il s'élançe.

1.1. Les facteurs de force

La qualité attendue ne se définit pas à partir de connaissances théoriques mais bien à partir des clients visés. La personnalisation du service est donc possible pour une meilleure expérience client. De plus, elle est facilement définissable (pour les partenaires) par des valeurs communes, des critères de sélection, et un niveau de diplôme.

⁵ Bernard Averous et Danièle Averous, *Mesurer et manager la qualité de service*, Julhiet Edition, 26/022004.

⁶ Philippe Laurent, « La valeur d'une entreprise, c'est la qualité des relations de travail », L'Express.fr, 9 février 2015, https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/la-valeur-de-l-entreprise-et-ses-valeurs_1646567.html.

1.2. Les facteurs critiques

Le danger est que la qualité attendue peut s'avérer abstraite. Ayant une forte dimension humaine il est parfois difficile de cerner ce que veut le client et ainsi d'agir en fonction sur le réseau de partenaires. La partie la plus difficile de la qualité « attendue » est de comprendre le besoin du client.

Un autre point critique est l'adaptation au marché qui évolue en permanence. Il faut régulièrement revoir ses standards afin de s'assurer qu'ils soient en adéquation avec les clients actuels et futurs.

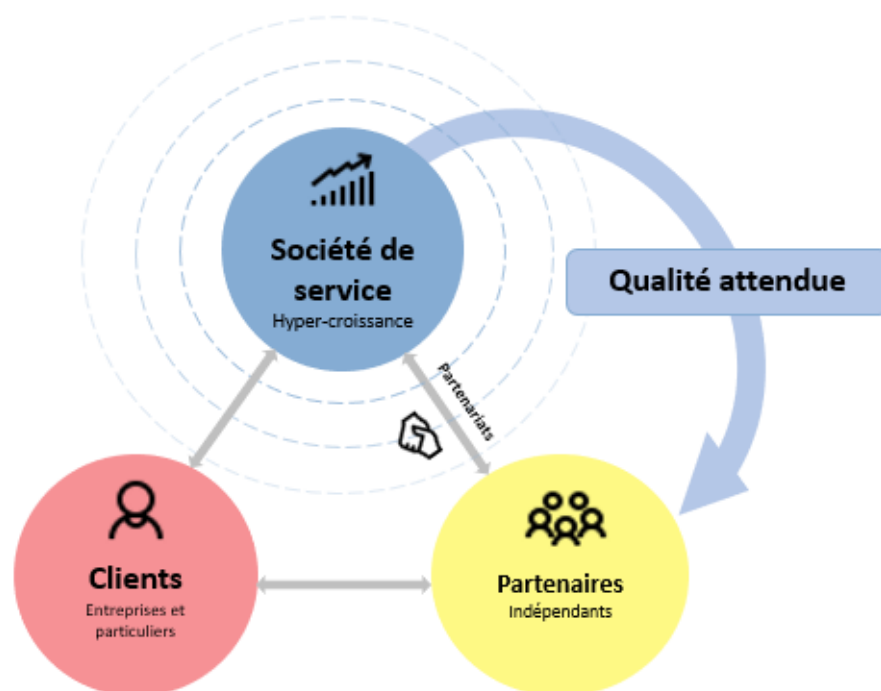


Figure 2 : La qualité attendue - source auteur

2. Les partenaires : La qualité rendue

La qualité rendue représente la qualité de la prestation donnée par l'intervenant au client. Il s'agit de l'expertise du partenaire, ses compétences et sa capacité à transmettre son savoir.

C'est la seule interaction où l'entreprise de service n'a plus directement la main. Or ce sont ces interventions qui sont la colonne vertébrale du service. Une notion importante apparaît ici : la confiance.

L'entreprise doit faire confiance à son partenaire et la réciprocité est indispensable. C'est l'entreprise qui va mettre en condition le client, afin d'accueillir dans de bonnes conditions le partenaire qui va intervenir, pour ensuite repasser la main à l'entreprise, et ainsi assurer le feed-back. Pour que cette relation soit gagnante pour tous, la confiance est le liant indispensable entre les différents acteurs.

La qualité rendue concerne aussi ce qu'il se passe avant et après la prestation. Ceci est parfaitement maîtrisable par la mise en place de démarches concernant l'onboarding des clients, et le suivi avant et après l'intervention des partenaires.

Pour maîtriser la qualité rendue, deux proximités sont indispensables :

- Entre l'entreprise de services et ses intervenants.
- Entre l'entreprise de services et le client.

Le but étant d'installer un climat de confiance, qui sera assuré par l'entreprise.

2.1. Les facteurs de force

Le fait d'avoir un réseau de partenaires pour assurer les prestations de service, délègue la formation technique et l'expertise de l'intervention. En effet lorsque le partenaire intègre le réseau, c'est pour les compétences qu'il a déjà. Le partenaire se tient à jour de l'évolution des méthodes et techniques qu'ils utilisent, cela permet à l'entreprise d'obtenir un gain de temps considérable. Dans une vision d'amélioration continue il est conseillé de pousser ses partenaires à se former régulièrement.

De plus la qualité rendu est impactée positivement par la flexibilité d'un réseau qui peut s'agrandir rapidement par des campagnes de recrutement et ainsi mieux s'adapter au besoin des clients.

2.2. Les facteurs critiques

Passant par des personnes indépendantes pour assurer son service, l'entreprise va s'exposer à des imprévus qui peuvent affecter la qualité rendue. Les indépendants sont des personnes qui ne travaillent pas à 100% pour la structure. Ils ont donc leur propre emploi du temps qu'il faut adapter à l'organisation de la start-up. C'est à cette dernière de trouver une organisation qui convienne à son domaine d'activité.

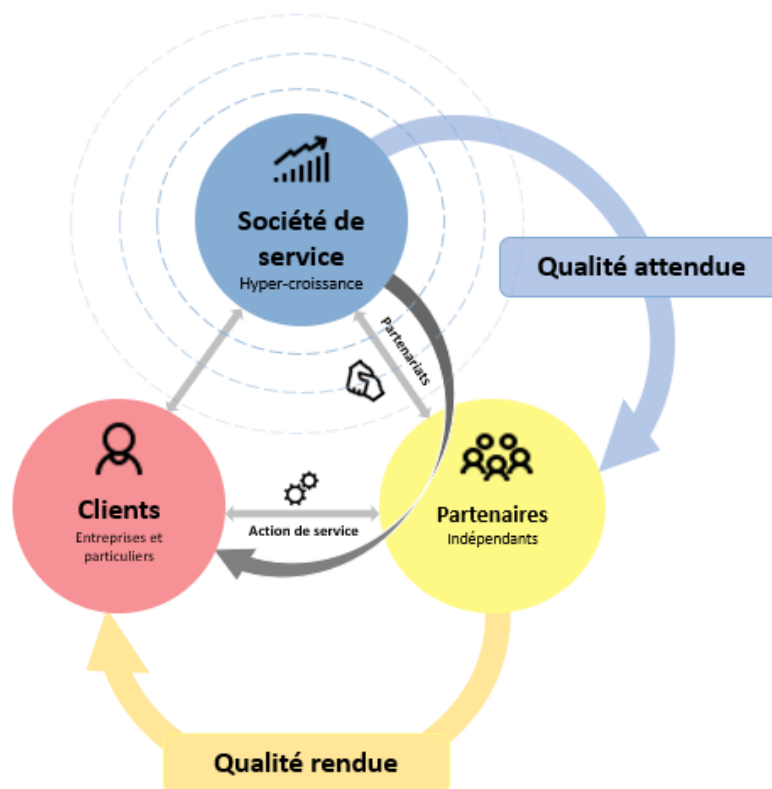


Figure 3 : La qualité rendue - source auteur

3. Les clients : La qualité perçue

La qualité de la prestation est perçue par le client lorsque qu'il profite d'un service et qu'il en témoigne.⁷ C'est donc un élément subjectif qui peut fortement varier en fonction de facteurs humains. Or c'est la finalité d'un service. La qualité perçue a un impact important sur la satisfaction du client qui, pour les sociétés de service, est l'élément primordial.

La qualité perçue est en réalité un jugement de la part du client sur le service. Plusieurs facteurs l'influence telle que son humeur ou encore l'environnement dans lequel il évolue.

La subjectivité de la qualité perçue est complexe pour l'entreprise, d'autant que c'est à ce moment que l'image de marque est impactée.

Pour mieux la maîtriser, il faut prendre en considération le fort lien qui existe entre la qualité attendue et la qualité perçue. Si la société de services a mal identifié les besoins du client, cela impactera négativement la qualité perçue du client. Mais à l'inverse, si l'attente qu'a l'entreprise envers les capacités du partenaire est en adéquation avec les besoins du client, cela impactera positivement la qualité perçue.

Une dernière difficulté fait son apparition. Nous avons parlé du lien entre les attentes du client et la prestation de service. Mais le client lui-même n'identifie pas toujours correctement ses propres besoins. Il faut donc être le plus clair possible lorsque le client souhaite bénéficier du service.

La qualité perçue peut être influencée après « l'acte de service », cela grâce au service client de l'entreprise, qui fait un accompagnement sur toute la durée du parcours. Il peut rattraper des erreurs ou des incompréhensions mais peut surtout faire en sorte d'améliorer un service déjà perçu comme bon. S'il est perçu positivement par un client il y a forte probabilité que ce dernier renouvelle l'expérience et la recommande.

Comme dit plus haut, le service client de l'entreprise va concentrer les retours et avis de ces derniers. Il va donc pouvoir mesurer la qualité perçue au travers d'enquêtes et de sondages et aussi en observer les fluctuations du volume d'activité en tenant compte des signaux individuels de retours d'expériences clients.

⁷ « Programme_gestion_integree-qualite.pdf », consulté le 25 juin 2018, https://csssbctsl.qc.ca/fileadmin/csss_bcs/Menu_du_haut/Publications/Programme_gestion_integree-qualite.pdf.

3.1. Les facteurs de force et facteurs critiques

Pour la qualité perçue ces forces et facteurs critiques sont très proches, j'ai donc choisi de développer ces points dans une même partie.

Contrairement à la qualité d'attendu ou rendue, la qualité perçue est subjective, ce qui étonnamment, constitue sa grande force. En effet cela la rend plus facilement modifiable par l'entreprise, en ajustant en continue le service selon les retours des clients. Grâce à cette subjectivité il est possible de faire évoluer les jugements des clients et donc de faire grandir le service grâce aux clients. Cela implique l'effet inverse qui est l'incompréhension des retours clients dû à une trop forte subjectivité.

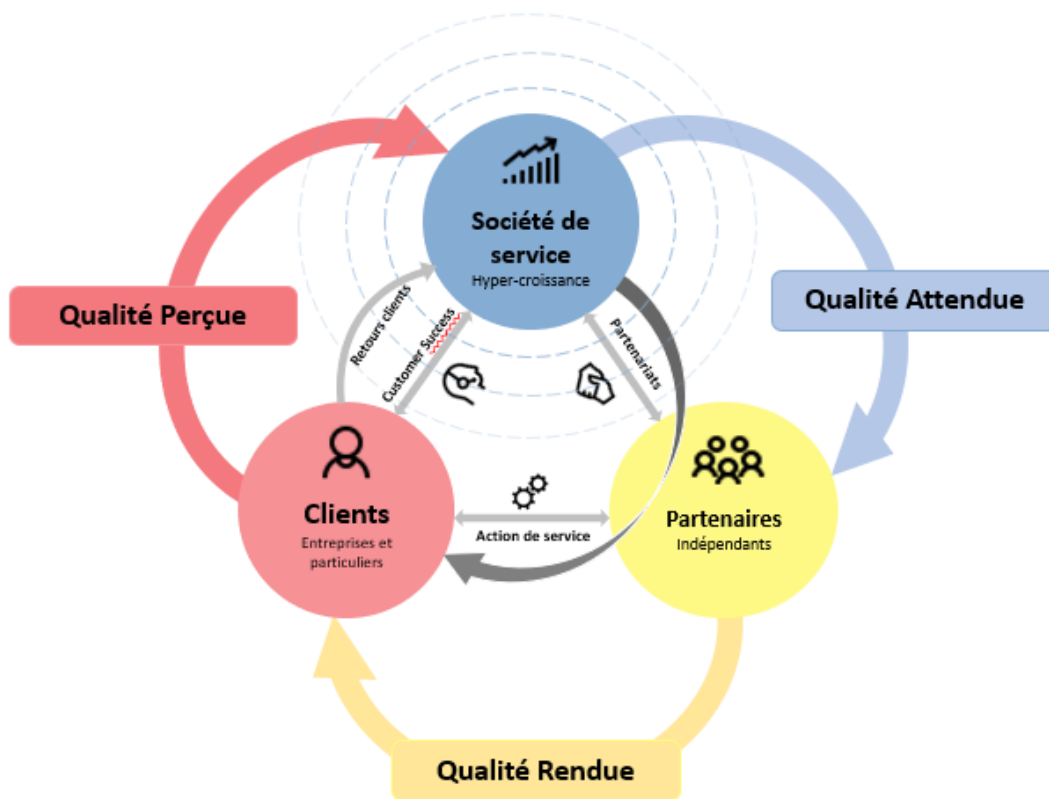


Figure 4 : Les trois interactions du triangle vertueux de la qualité de service - source auteur

Chapitre 3 : Comment maîtriser le système

Les différentes relations entre les acteurs d'un service étant établies, il faut mettre en place des démarches pour les maîtriser. Dans toutes entreprises il y a une direction des opérations et/ou du service clientèle, qui évolue de nos jours en Customer Success Manager. C'est ce manager et son équipe qui vont paramétrer la *qualité attendue*, pour assurer une *qualité rendue* et ainsi permettre au client de *percevoir* de la meilleure manière le service.

1. Le pôle Customer Success

Customer Success (eng) = Succès du client (fr)

Le pôle Customer Success a pour objectif de garantir la meilleure expérience possible aux clients. Dans un contexte à trois acteurs, il est le lien entre les partenaires et les clients, il est proche du terrain et est donc en contact permanent avec celui-ci. C'est lui qui va organiser et gérer tout le parcours client.

Le parcours client, une fois l'acte d'achat effectué, se divise en plusieurs étapes :



Figure 5 : Le parcours client - source auteur

Lorsque qu'un commercial apporte une affaire, c'est lui qui passe le relais au pôle Customer Success pour intégrer le client. Cette étape se concrétise différemment selon le type de service. Mais dans tous les cas l'objectif est le même : mettre en condition le client pour qu'il vive au mieux le service.

Aux vues de la criticité de cette étape, il est courant de créer un pôle onboarding au sein de la société de services, lorsque le nombre de client devient important.

Puis vient la mise en contact avec le partenaire (qualité attendue), elle permet d'installer un climat de confiance et cela grâce à une proximité initiée par le pôle Customer Success. Cette mise en relation a aussi comme impact positif, de donner la main au partenaire pour qu'il spécifie davantage le besoin du client et donc pouvoir personnaliser son intervention.

L'action de service peut ensuite se faire dans les meilleures conditions (qualité rendue). Pour donner suite aux retours clients (qualité perçue) qui sont recueillis par le pôle Customer Success.

On observe bien l'importance de la fluidité de la relation entreprise/partenaire pour qu'un tel va et vient puisse se mettre en place. Cela se maîtrise en contrôlant le parcours du partenaire, qui peut aussi être géré par le Customer Success.

Le parcours du partenaire doit aussi être maîtrisé. Celui-ci va avoir un impact important sur la qualité rendue et sur la qualité perçue.

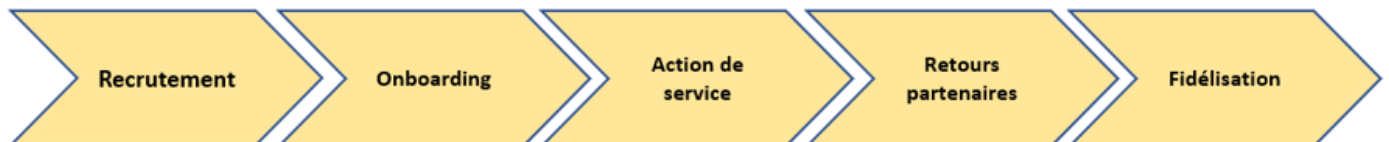


Figure 6 : Le parcours partenaire - source auteur

Comme expliqué dans la partie sur le partenaire, le recrutement est capital pour la société de service. Se basant sur des critères et valeurs précises il définit les bases du service rendu.

L'onboarding a pour objectif de préparer le partenaire à intervenir chez les clients (qualité attendue) ainsi que de faire gagner du temps au membre de la société de services.

Suite à l'action de services, un retour des partenaires doit être fait car leurs avis est important pour faire évoluer le service. De par leur expertise et leur proximité avec le client, ils sont les mieux placés pour suggérer des idées d'amélioration. Or c'est au pôle Customer Success d'aller sonder les retours de ces partenaires. Cela peut se faire par des enquêtes, par des évènements regroupant les partenaires... Le tout dans un climat de proximité.

Pour résumer, le pôle Customer Success va gérer le coté opérationnel du service afin de satisfaire le client. Il va être transversal entre les clients et les partenaires pour donner confiance à ces deux acteurs du triangle vertueux de la qualité de service. Grâce à sa proximité avec le terrain, il est le mieux placé pour mettre en place des démarches d'amélioration continues. Cela grâce à la maîtrise des trois étapes du parcours (qualité attendue, rendue, perçue).

2. Maîtriser les trois dimensions de la qualité

Les trois qualités de service constituent un cercle vertueux naturel. La qualité attendue regroupe l'ensemble des attentes du client comprises par la société de services. Cette dernière va retranscrire ses attentes en niveaux d'exigence de recrutement des partenaires :

- Expérience requise
- Niveau de diplôme
- Adaptabilité au milieu d'intervention
- Valeurs partagées

Suite à cela, le recrutement de nouveaux partenaires ou l'intégration de partenaires déjà dans le réseau, peut se faire. Parallèlement le client sera préparé à l'arrivée du service.

La qualité du service rendu par les partenaires est la deuxième étape du cercle vertueux. Cette étape est le cœur du service, elle consiste à accompagner le client avant, pendant et après l'intervention des partenaires. Pour maîtriser cette étape, une proximité entre les trois acteurs doit être insufflée par le pôle Customer Success. Cette proximité a pour but d'installer un terrain de confiance entre les différents acteurs.

La qualité rendue a une influence majeure sur la qualité perçue, qui est la dernière étape du cercle vertueux. C'est lors de celle-ci que l'on regroupe et que l'on capitalise les retours clients. Ils vont notamment servir de base pour l'amélioration du service et ainsi permettre de mieux comprendre les attentes du client, pour affiner la qualité attendue.

L'ensemble des relations et des acteurs influencent les trois qualités du triangle vertueux. Cela de manière dynamique et productive. Il est donc intéressant d'exploiter la malléabilité du modèle pour permettre à l'entreprise de se développer dans de bonnes conditions sans perdre son agilité qui la caractérise à ses débuts.

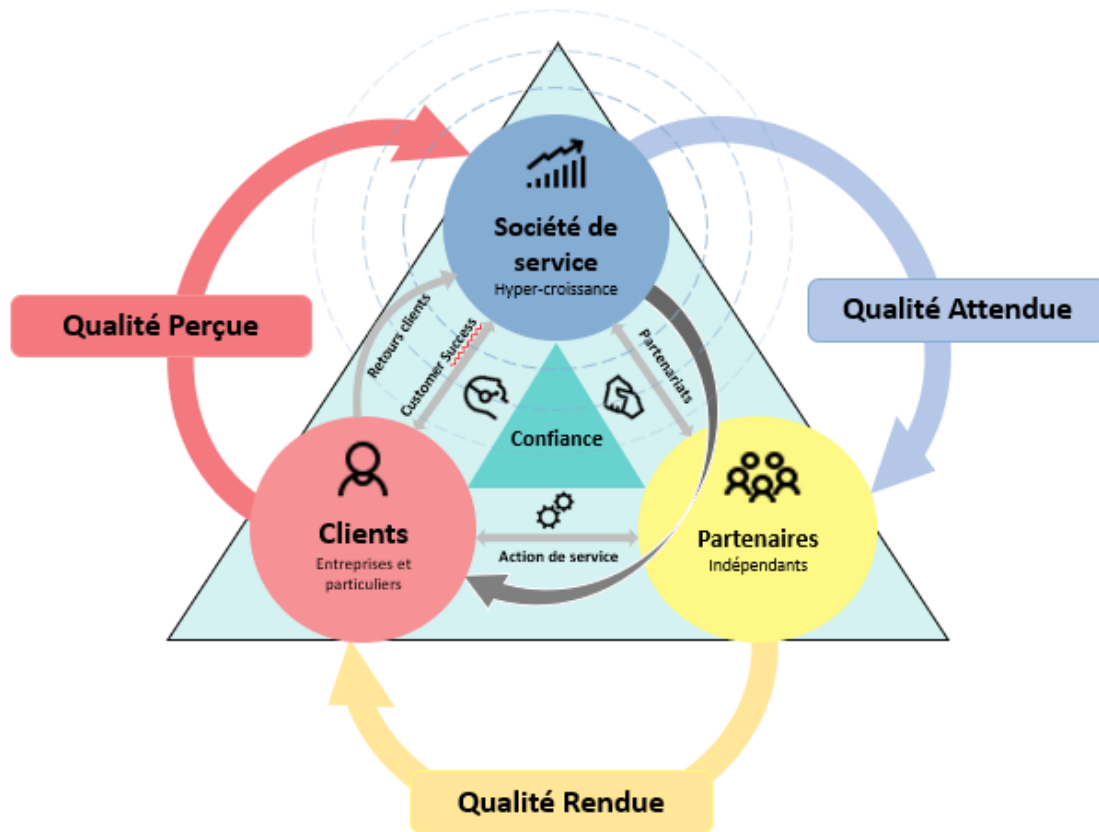


Figure 7 : Le triangle vertueux de la qualité de service - source auteur

Plusieurs processus ont été énoncés pour maîtriser les trois dimensions de la qualité :

Le recrutement et la sélection des partenaires en fonction de critères et valeurs clairement définis selon les clients cibles.

L'onboarding des clients et des partenaires doit être planifié et encadré de processus. Ils permettront de faciliter les intégrations, notamment lors des pics d'activité.

Les retours des clients et des partenaires doivent être encouragés et enregistrés pour permettre l'amélioration continue du service.

La proximité entre les différents acteurs instaurés par l'entreprise de service, permettra d'installer un climat de confiance qui sera le liant de cette démarche.

3. Les indicateurs

L'indicateur principal pour le pôle Customer Success est la satisfaction client, elle se divise en deux parties :

- **La satisfaction du service de l'entreprise** : c'est-à-dire ce qu'il se passe avant et après la prestation. Cela se vérifie par des enquêtes.
- **La satisfaction de la prestation du partenaire** : la note que le client attribue au partenaire à la fin de sa prestation est une première indication, mais attention c'est l'exemple type de la subjectivité. Il ne faut pas se contenter d'une note sans la possibilité de préciser le pourquoi. En revanche, il ne faut pas que cela demande un traitement trop chronophage de la part des membres de la société de services.

L'évolution du volume d'activité est un indicateur commun aux deux parties qui permet de vérifier, si le client est satisfait et donc s'il commandera à nouveau ce service.

Voici quelques indicateurs pertinents pour analyser l'évolution du système :

Les **retours des clients négatifs et positifs** sont les premiers indicateurs de la satisfaction client.

Le **taux d'annulation**

Les **retours des partenaires positifs ou négatifs**

Les **initiatives des partenaires** pour l'amélioration du service

Conclusion

Le triangle vertueux de la qualité de service expose trois grands principes qui représentent les interactions entre les différents acteurs d'un service à 3 variables. Ces relations interagissent l'une sur l'autre pour créer un cercle vertueux qui permet à l'entreprise de services, de naturellement mettre en place une dynamique d'amélioration continue.

La *qualité attendue* par l'entreprise permet de maîtriser la *qualité rendue* lors de l'intervention des indépendants, ce qui va influencer positivement la *qualité perçue* par le client. L'intégration des partenaires par les valeurs partagées avec l'entreprise, assure aux clients un service en adéquation avec ses attentes.

Dans ce contexte, la confiance mutuelle des différents acteurs est l'élément indispensable au bon fonctionnement de ce système. Elle permet l'amélioration naturelle de l'environnement en hyper croissance.

Cette expérience m'a permis de m'épanouir dans un milieu extrêmement dynamique, qui valorise chaque acteur. La confiance des uns envers les autres permet de rapidement développer de nouvelles compétences ainsi que de solidifier celles déjà acquises.

Aujourd'hui Customer Success Manager dans une entreprise de service, je ne cesse de faire grandir mes collaborateurs dans un esprit de réciprocité. Ma passion pour le service client ne cesse de se développer, je souhaite continuer dans cette voie pour m'y épanouir encore plus.

Bibliographie

- Bernard Averous et Danièle Averous. *Mesurer et manager la qualité de service*. Julhiet Edition., 26/022004.
- Leslie Tedgui. « Investir dans l'onboarding aujourd'hui entrainera une performance accrue demain ». Consulté le 19 juin 2018.
<https://www.journaldunet.com/management/expert/67774/investir-dans-l-onboarding-aujourd-hui-entrainera-une-performance-accrue-demain.shtml>.
- François Miguet et Raphaël Goument. « Jusqu'où l'uberisation de la société va-t-elle aller ? » Capital.fr, 8 octobre 2015. <https://www.capital.fr/economie-politique/jusqu-ou-l-uberisation-de-la-societe-va-t-elle-aller-1075829>.
- Philippe Laurent. « La valeur d'une entreprise, c'est la qualité des relations de travail ». LExpress.fr, 9 février 2015. https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/la-valeur-de-l-entreprise-et-ses-valeurs_1646567.html.
- Larousse, Éditions. « Définitions : start-up - Dictionnaire de français Larousse ». Consulté le 20 juin 2018. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/start%2Dup/74493>.
- Geraldine RUSSELL. « Les 10 chiffres incontournables de l'écosystème startups français ». Maddynews - Le Magazine sur l'actualité des Startups Françaises, 21 mars 2017. <https://www.maddynews.com/2017/03/21/frenchtech-ecosysteme-startup-francais-10-chiffres/>.
- « Programme_gestion_integree-qualite.pdf ». Consulté le 25 juin 2018.
https://csssbctl.qc.ca/fileadmin/csss_bctl/Menu_du_haut/Publications/Programme_gestion_integree-qualite.pdf.