

SERVICES APRÈS-VENTE HORLOGERS: NOUVELLES EXIGENCES

Sous la direction de Kalust Zorik et François H. Courvoisier

Recueil des études et présentations réalisées pour :

- la 8^e Journée de Recherche en Marketing Horloger, le 6 novembre 2013
- la 17^e Journée Internationale du Marketing Horloger, le 7 novembre 2013

Couverture : Shutterstock

Photographies : © Pierre-William Henry, Neuchâtel

Maquette et couverture : NK Editions, Le Mont-sur-Lausanne

Mise en pages : Macgraph, Yves Gabioud, Puidoux

© LEP Editions Loisirs et Pédagogie, Le Mont-sur-Lausanne

ISBN 978-2-606-01587-9

LEP 935203A1

www.editionslep.ch

I 1114 1 REG

Imprimé en Italie

Table des matières

Préface

par Kalust Zorik 5

Introduction

par François H. Courvoisier 7

Typologie des frontières du service après-vente en horlogerie : analyse par les perceptions des consommateurs

par Nathalie Veg-Sala et Angy Geerts 15

Are you providing the right luxury experience? A critical examination of the after-sales services' role on customer behavior

par Philipp Klaus 41

Le service client et les nouvelles exigences de la perception de la marque

par Raphaël Ly 57

La montre de luxe, a neverending story? Constats et conséquences sur les services après-vente et les outils de production

par Catherine Bourdin Mougel et Laurent Sage 83

Relations après-vente entre les marques horlogères et leurs clients : nouveaux enjeux et possibilités digitales

par Maria Bashutkina 101

Qualité perçue et service après-vente : quel rapprochement au service du marketing horloger ?

par Youssef El Hassani 115

«Customer's Voice» – Analyse des réactions après-vente sur les blogs et les forums

par Marco Gabella 131

L'inadéquation entre la projection de l'image au niveau de la communication et les prestations du SAV

par François Girardet 143

WOSTEP : standard international de formation et d'enseignement par Maarten Pieters retranscription par François Courvoisier.....	151
Compte-rendu de la table ronde : que se passe-t-il après la vente ? avec Claudine Colas, François Girardet, André Polony et Joël Grandjean retranscription par Michel Cugnet.....	157
Compte-rendu de la table ronde des experts avec Joël Grandjean, Christian Piguët, Christian Francesconi et François Courvoisier retranscription par Michel Cugnet.....	173
«Data Capture» – Utiliser les nouvelles technologies pour mieux connaître et comprendre les besoins du client après-vente par Pascal Allot et Frédéric Milnet.....	185
Impression 3D métallique – Une révolution en marche par Juan Franco.....	197
Synthèse et perspectives par François H. Courvoisier.....	201

L'échange est adapté en fonction, d'une part, des attentes de la cible et, d'autre part, de la rentabilité des décisions. Le marketing relationnel repose donc sur les interactions et la nature de ces interactions entre le vendeur, d'une part, et le consommateur, d'autre part. Les actions menées autour de ces liens entre marque et consommateur sont attribuées à la stratégie client. Il est reconnu dans ce paradigme l'importance des coûts de mise en place d'un échange. Le *CRM (Customer Relationship Management)* est une composante indispensable de la stratégie de la relation client (Desmet, 2005). Notons ici qu'assimiler ces deux concepts (*CRM* et stratégie client) est une erreur majeure car la stratégie client dépasse cet outil de communication et nécessite d'autres composantes.

Les conséquences du marketing relationnel

La qualité d'une relation doit être mesurée au niveau des perceptions des clients. Trois grandes dimensions sont généralement retenues : la satisfaction client, l'attachement à la marque et l'équité (Desmet, 2005).

Les consommateurs évaluent positivement la qualité d'une relation lorsque l'attention du personnel de vente est élevée ou lorsqu'ils reçoivent des offres privilégiées. Ils ont alors le sentiment d'être des clients avec un statut spécifique (Sabadie, 2010).

Le rôle de la relation entre le consommateur et la marque est essentiel dans la satisfaction globale du client. En effet, il y a un consensus sur le fait que la qualité de service (créateur de relation) est un antécédent sur la satisfaction (de Ruytern, Bloermer et Peeters, 1997). De plus, il y a un lien très important entre la satisfaction et la rétention du consommateur (Bolton, 1998). La satisfaction des clients influence le comportement d'achat répété et le bouche-à-oreille. Bowman et Narayandas (2001) montrent que ces impacts varient selon la culture du pays (Van Birgelen et al., 2002).

Selon Desmet (2005), il existe plusieurs leviers du marketing relationnel, regroupés dans différents programmes : (1) le programme de fidélité (proposant aux clients des bénéfices tangibles ou de reconnaissance), (2) le programme d'affinité (proposant aux clients des bénéfices liés à l'ensemble des domaines de la vie du client), le programme de communauté (promouvant le développement d'une communauté d'utilisateurs, créatrice de valeur) et (4) le programme de personnalisation (proposant de personnaliser l'offre ou de faire personnaliser l'interface). Ces programmes permettent de maintenir la relation dans le temps avec les consommateurs. En complément, le service après-vente, de par sa définition, participe à la création d'un lien entre la marque et ses clients.

Le service après-vente (SAV) et son impact sur les consommateurs

Définition du service après-vente

Le service après-vente (SAV) fait partie de la gestion de la relation client et se réfère le plus souvent aux activités de support sur les produits, c'est-à-dire toutes les activités qui supportent la transaction (Lele et Karmarkar, 1983). Le SAV est utilisé pour décrire les services offerts aux consommateurs après que les produits aient été délivrés (Vitasek, 2005)

Plusieurs définitions du SAV existent dans la littérature (Cohen et Lee, 1990 ; Urbaniak, 2001 ; Ehinlanwo et Zairi, 1996 ; Asugman et al., 1997). Il peut être défini comme les éléments de support aux consommateurs qui assurent le fait que le produit soit disponible et utilisable tout le long de sa durée de vie pour une utilisation sans problème (Loomba, 1998). Selon Asugman et al. (1997), le SAV est défini comme les activités dans lesquelles une entreprise s'engage après l'achat de ses produits pour minimiser les problèmes éventuels liés à leur utilisation et pour maximiser la valeur de l'expérience de consommation.

Le SAV est la somme des activités mises en place après l'achat d'un produit pour : (1) garantir la disponibilité continue des produits, rétablissant leur fonctionnalité quand il y a un problème, (2) résoudre des problèmes rencontrés lors de l'utilisation des produits par les consommateurs, (3) soutenir le consommateur dans le design, la gestion et le contrôle de ses activités lié à l'utilisation du produit, (4) soutenir le consommateur à la fin de vie du produit et (5) augmenter le niveau de satisfaction du consommateur, contribuant à la création d'avantage concurrentiel (Patelli et al., 2004).

Les dimensions du SAV

Les recherches énoncent que le SAV consiste en un nombre de dimensions (Asugman et al., 1997). Traditionnellement, le SAV contenait la maintenance et les activités de réparation mais progressivement, d'autres éléments sont venus les compléter.

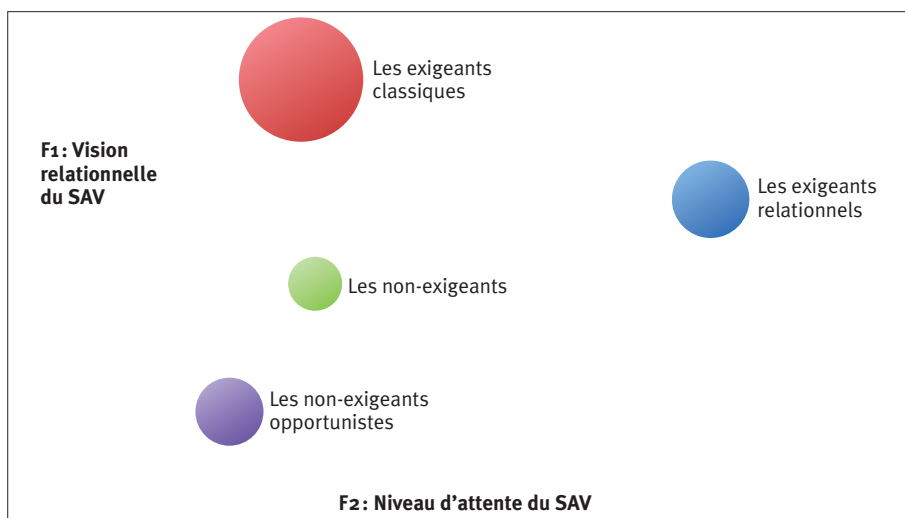
Selon Irini (2008), l'installation et la livraison sont les éléments clés du SAV. Au-delà, le SAV s'opérationnalise à travers les garanties offertes aux consommateurs, leur assurant que les produits fonctionneront correctement dans le temps. Pour Goffin (1999) et Murthy et al. (2004), le SAV s'opérationnalise à travers sept dimensions : l'installation, la garantie, la garantie étendue, les contrats de maintenance, les fournitures de pièces de rechange, le programme de formation, la mise à jour des produits.

L'analyse typologique

L'examen de l'arbre hiérarchique obtenu suite à l'analyse typologique hiérarchique permet de discriminer quatre classes d'individus. Sur cette base, une analyse non hiérarchique par la méthode des nuées dynamiques a été conduite en contraignant le nombre de classes à quatre. L'historique des itérations montre que la typologie est stable, celle-ci convergeant à la septième itération. La description des quatre classes s'effectue en étudiant les centres de classes finaux sur les cinq axes factoriels. Les quatre classes sont nommées : les exigeants relationnels, les exigeants classiques, les non-exigeants et les non-exigeants opportunistes.

Les exigeants relationnels représentent 22 % des répondants. Ils se caractérisent par des consommateurs horlogers qui associent le SAV à une approche relationnelle forte. Ils sont particulièrement attentifs à la relation qui se crée entre eux et la marque horlogère, au travers des événements organisés par la marque par exemple. Leur niveau d'exigence global est, quant à lui, modéré, tout comme leur réaction face à un SAV insatisfaisant.

Les exigeants classiques représentent 51,7 % des répondants. Ils se caractérisent par un fort niveau d'attente du SAV, mais ils ne sont pas pour autant demandeurs d'une approche relationnelle très développée. Leur réaction face à un SAV insatisfaisant peut être qualifiée de modérée.



Graphique 1 – Représentation des classes en fonction des facteurs 1 et 2

Les non-exigeants représentent 10,5 % des répondants. Ils se caractérisent par un niveau faible d'exigence vis-à-vis du SAV. Assez logiquement, un SAV insatisfaisant a peu de conséquences sur leurs futurs achats. Ils sont, à l'instar de la classe précédente, peu attachés à une approche relationnelle.

Les non-exigeants opportunistes représentent 15,8% des répondants. Cette classe présente la particularité de ne manifester qu'un faible niveau d'exigence en termes de SAV ainsi que très peu d'intérêt pour l'approche relationnelle du SAV. Par contre, un SAV insatisfaisant impactera directement leurs futurs achats.

Afin de préciser le profil des classes, des tests de chi-deux sont réalisés avec les variables de prix de la montre la plus chère des répondants, le sexe des individus, leur âge, leur niveau de connaissance et l'utilisation du SAV sur Internet. Des tests de différence de moyennes pour la variable d'implication vis-à-vis de la catégorie de produits des montres ont également été effectués.

Au seuil de 5 %, toutes les variables individuelles, hormis l'âge et l'utilisation du SAV sur Internet, sont significatives. Une analyse détaillée des résultats montre que :

- **Les exigeants relationnels** sont représentés majoritairement par des hommes, passionnés par l'horlogerie et très impliqués dans cette catégorie de produits. Le prix de leurs montres oscille principalement entre 5000 € et 10000 € mais peut également dépasser les 10000 €.
- **Les exigeants classiques** sont représentés essentiellement par des femmes qui se considèrent comme des amatrices du monde de l'horlogerie. Leur niveau d'implication dans cette catégorie de produits est faible. Le prix de leurs montres est majoritairement inférieur à 250 €.
- **Les non-exigeants** sont représentés essentiellement par des hommes qui se considèrent comme des novices dans le monde de l'horlogerie et qui ne se sentent pas impliqués dans cette catégorie de produits. Le prix de leurs montres oscille principalement entre 250 € et 1000 €.
- **Les non-exigeants opportunistes** sont un groupe composé autant d'hommes que de femmes qui se définissent comme à la fois novices et amateurs. Ils ne se sentent pas impliqués vis-à-vis de cette catégorie de produits. Le prix de leurs montres est inférieur à 250 €.

confrontées au SAV, la nouvelle donne déjà rencontrée par les marques grand public tient de l'usage croissant des réseaux sociaux par ses consommateurs. Des points de blocage émergent déjà entre le marketing et le SAV dans la mesure où les passerelles entre le premier, souvent responsable des outils et de la communication digitale, ne sont pas nécessairement en adéquation avec les besoins du second.

Pourtant, le SAV est un élément différenciant et particulièrement saillant pour les marques horlogères. Si, dans ses fonctions premières, le service client a pour mission de répondre à des besoins spécifiques : maintenance, réparation, suivi de l'achat (entretien, réparation, garantie), il remplit néanmoins encore deux rôles majeurs qui prennent une importance croissante :

- un rôle d'acquisition passive (réputation)
- un rôle d'acquisition active (demande de renseignements et conseil).

Parce que les rapports à la consommation ont changé et que les consommateurs viennent vers les marques en ayant déjà un bagage de connaissance, travailler en amont n'a jamais été aussi primordial. Anticiper, c'est aussi donner à l'abréviation SAV la signification de service avant-vente.

Les marques horlogères ont accès à une multiplicité d'outils pour améliorer la gestion de la relation client et/ou « monitorer » leur marque, et ce à toutes les étapes d'avant et d'après-vente ; elles disposent notamment des outils d'écoute, de gestion des requêtes, de réduction de temps d'attentes de requêtes ou d'optimisation de la chaîne de réponse (CRM).

Cependant, nous constatons que ces marques horlogères n'arrivent encore pas toujours très bien à anticiper les attentes, orienter leurs futurs clients sur le digital, faire la différence par rapport à leurs concurrents. Bref, trouver leur place, améliorer l'existant, comprendre l'environnement digital dans lequel elles évoluent pour adapter leurs supports digitaux à leur stratégie de marque. Nous avons donc cherché à concevoir un outil web qui leur permettrait d'aider à répondre à un certain nombre de leurs questions.

Créer un indice de notoriété par marque, prenant en compte les spécificités du secteur

Avant de se pencher sur le service avant-vente en particulier, nous avons tenté de créer un indice permettant de mesurer une marque et son positionnement par rapport à une autre, au sens consommateur du terme, et non pas au sens de la marque. Parce que le premier réflexe des consommateurs est de comparer les

marques et les produits en multipliant les points de contact pour se forger un avis solide, l'idée de cet indice est de donner un point de repère représentatif d'une perception qu'un consommateur aura d'une marque.

Créer un indice fiable, solide et pérenne fut notre premier challenge.

Dans un premier temps, nous avons cherché à détecter les leviers de croissance ou d'amélioration. En un mot, permettre à une marque de se classer par rapport aux autres, suivant des critères de discussions portant sur un certain nombre de mots directeurs, comme la fiabilité.

Dans un second temps, nous avons isolé les groupes de marques (panel) se ressemblant le plus suivant leur notoriété et par caractéristique.

Ces deux objectifs ont pour ambition non pas de créer un outil de *business intelligence*, mais de fournir aux responsables marketing et communication des marques horlogères étudiées des éléments tangibles permettant d'envisager des opérations tactiques visant à faire évoluer leur marque dans un même groupe ou d'un groupe vers un autre plus performant par rapport à des objectifs affichés.

Analyse descriptive rapide des données sources

La base de données que nous avons constituée comporte 46 marques horlogères dans cette première version, décrites suivant 7 caractéristiques principales. Les données sont issues de l'outil de suivi de discussions eCAIRNS sur une période allant de juin 2012 à juillet 2013. Les 313 sources constitutives de nos données sont réparties en blogs, pages Facebook, sites spécialisés, forums, sites spécifiques des marques horlogères, sites des marques comportant des sections dynamiques (comme les news), représentant plus de 110 000 commentaires ou articles après nettoyage. Nous avons en effet considéré que certains commentaires, notamment sur Facebook, relevaient plus du bruit que d'une appréciation qualitative pertinente. Par ailleurs, nous avons volontairement écarté Twitter dans la mesure où les discussions, tout du moins dans l'industrie horlogère, sont encore en très grande majorité des relais de sources existantes.

Nous sommes partis des sources habituellement utilisées par des personnes recherchant sur Internet des informations sur un produit ou une marque, indépendamment du niveau de connaissance horlogère. En partant des usages et en couvrant un spectre assez large de sources sur deux langues (français et anglais), nous estimons que la base de travail est suffisamment significative, réaliste et solide pour fournir des indices fiables.

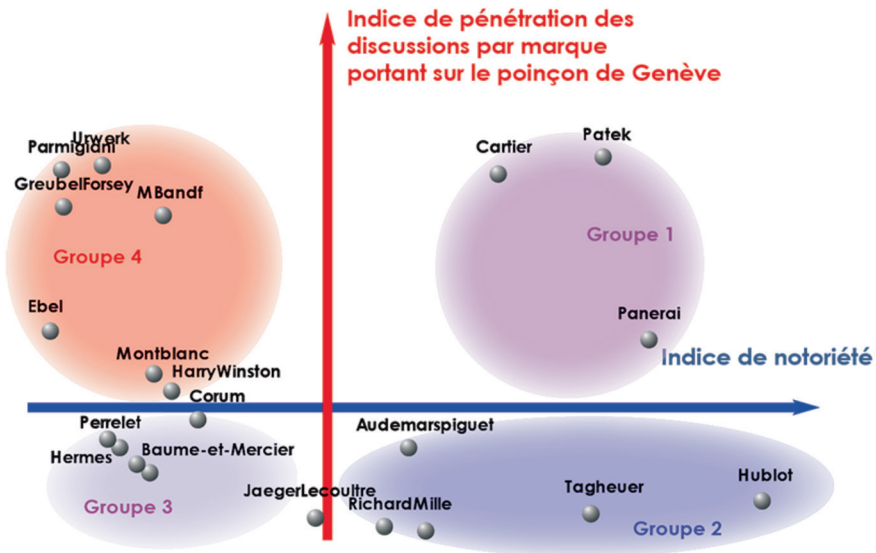
5 discussions portant sur sa complication et un indice de pénétration de 5/214 (2,33%) inférieur à la moyenne des 46 marques (3,22%). Roger Dubuis est donc sous-représentée en discussions sur la complication grâce à l'indice de pénétration de 72, nettement inférieur à la moyenne.

Groupe 4

Interprétation: ce groupe est caractérisé par une sur-pénétration des discussions portant sur les complications et par une faible notoriété (faible poids des discussions).

Exemple: Urwerk par exemple, est bien caractérisée dans ce groupe avec 195 discussions et par un indice de notoriété inférieur à la moyenne (36). Nous recensons 23 discussions sur les complications représentant un taux de pénétration de 11,77% (23/195) que nous comparons à 3,22%. Urwerk est surreprésentée en discussions sur les complications grâce à l'indice de pénétration (365 soit 265% supérieur à la moyenne).

5. Index Poinçon de Genève



Hublot est donc sous-représenté en discussions sur son appartenance au groupe Poinçon de Genève. Son indice de pénétration de 40 est aussi nettement inférieur à la moyenne. Ce résultat est somme toute entièrement compréhensible, Hublot ayant une très bonne visibilité, mais étant établi à Nyon (donc impossibilité de certifier ses mouvements Poinçon de Genève).

L'exemple ci-dessus nous dresse un graphique permettant de visualiser le positionnement d'une marque relativement au nombre de discussions portant sur le Poinçon de Genève par rapport aux autres marques. Tout comme les indices précédents, nous avons découpé notre analyse en quatre groupes.

Groupe 1

Interprétation : ces marques ont une forte notoriété (fort poids des discussions sur ces marques) et se caractérisent par une sur-pénétration des discussions portant sur le Poinçon de Genève.

Exemple : la marque Cartier est caractérisée par 802 discussions et par un indice de notoriété de 147, nettement supérieur à la moyenne. Elle est donc surreprésentée en discussions sur sa notoriété. Dans ces 802 discussions, nous recensons 122 discussions portant sur le Poinçon de Genève et donc un taux de pénétration de 1,50 que nous comparons à la moyenne des 46 marques (0,61%). Cartier est donc surreprésentée en discussions concernant son appartenance au Poinçon de Genève grâce à l'indice de pénétration qui est 244 (soit 144 % supérieur à la moyenne).

Groupe 2

Interprétation : malgré une forte notoriété, nous constatons une très nette sous-pénétration des discussions portant sur le Poinçon de Genève. Ce groupe n'est pas bien caractérisé par l'appartenance de ces marques au groupe Poinçon de Genève malgré le fort volume total de discussions.

Exemple : Hublot compte 1208 discussions et un indice de notoriété de 222, supérieur à la moyenne. Hublot est donc surreprésentée en discussions concernant sa notoriété. Nous avons recensé 3 discussions sur le Poinçon de Genève, soit un taux de pénétration de 3/1208 (0,25 %) que nous comparons à 0,61% (la moyenne des 46 marques).