

Ritz-Carlton

« Simplement le meilleur »

“Ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen”

L'importance de cette optique pour les employés

Le Ritz-Carlton se trouve dans une optique de qualité totale. Pour ce faire, une stratégie a été mise en place permettant de répondre aux clients les plus exigeants en un minimum de temps. Ce management de la qualité totale doit être disponible à tous les échelons, qu'il s'agisse de personnes en contact avec la clientèle ou de ceux en seule relation avec des autres employés.

Or la qualité du service est en grande partie dépendante de la façon dont celle-ci est délivrée par les hommes et les femmes répondant à la clientèle. Plus qu'un simple savoir-faire, les dirigeants recherchent des aptitudes relationnelles chez leurs collaborateurs.

L'ensemble des employés doit fonctionner comme un tout plutôt que comme une somme de parties distinctes. Pour permettre le travail efficace à tous les niveaux, des règles de courtoisie et d'entraide doivent être appliquées par tous les employés. Il s'agit par conséquent d'appliquer les normes de savoir-vivre qui sont attribués aux « ladies and gentlemen. »

M. Horst Schulze, président et COO de la Ritz-Carlton Hotel Company, décrit cela de la façon suivante en s'exprimant à ses employés : *« Je suis le président du Ritz-Carlton... je suis une personne importante. Vous l'êtes autant parce que vous faites tourner l'hôtel. Si j'étais absent durant une journée, personne ne le remarquerait. Mais vous, Mesdames et Messieurs [Ladies and gentlemen en anglais], vous nous manqueriez. C'est vous qui faites de cette compagnie la meilleure du monde. »*

La phrase « Ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen » permet par conséquent d'englober les différents aspects nécessaires dans l'optique de la qualité totale tel que décrite ci-dessus.

- Les employés sont la composante principale de la qualité du service
- Ceux-ci suivent les règles d'or qui regroupent notamment les 3 étapes du service :
 - Un accueil chaleureux et sincère
 - Une anticipation et une concordance avec les besoins du client
 - Un adieu personnalisé, si possible en nommant le client par son nom

- Cette phrase répond à l'objectif « d'empowerment » des employés qui ont la responsabilité et le pouvoir de résoudre les problèmes de la clientèle.

De plus, il ne faut pas négliger l'impact psychologique d'une telle vision des employés par le management ou tout du moins la perception qu'en ont les collaborateurs. Ceci permet en effet d'augmenter la sensation d'importance du travail effectué (fierté professionnelle) ce qui a une influence directe sur leur attitude vis-à-vis des clients. Cela est d'autant plus important que les employés sont les représentants de l'hôtel vis-à-vis du « monde extérieur. »

Si les employés sont traités comme des serviteurs, ceux-ci pourront être perçus, par les clients, comme étant des personnes sous-éduqués et de classes sociales inférieures. Les « serviteurs » ne seront par conséquent pas en mesure de répondre à leurs problèmes spécifiques.

La relation entre les employés et les clients ne doit pas faire ressortir de rapport de force ou de « dominé / dominant » qui permettra au collaborateur du Ritz-Carlton d'adopter un comportement adéquat allant dans le sens d'une qualité totale aux yeux des clients.

Il faut encore mentionner qu'une bonne sensation de travail permet de réduire le « turn-over » des employés car ceux-ci ne voudront pas risquer de perdre cette situation. D'un point de vue économique, cela permet une réduction des coûts de formation substantiels.

“One-to-one relationship”

Manières de s’engager dans ce type de relation

Le Ritz-Carlton, afin de mettre en place une relation « one-to-one » avec sa clientèle tout en restant orientée vers la qualité totale à mis en place un grand nombre d’actions aboutissant à cette situation.

Les principaux points sont :

- Les trois étapes du service, ainsi que la devise et le credo connu et appliqué par tous les employés.
 - Un accueil chaleureux et sincère. Utiliser le nom du client si et quand c’est possible
 - Anticiper et être en accord avec les besoins des clients
 - Adieux amicaux. Utiliser le nom des clients si et quand c’est possible
 - « We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen »
- Un système informatique répertoriant 240’000 clients réguliers et leurs caractéristiques (préférences, particularités) afin de personnaliser les services qui leurs sont proposés. Cette base de données est nourrie par tous les employés qui vont y inclure les goûts, souhaits et habitudes des clients afin de pouvoir y répondre lors de leurs prochaines visites.
- Au Ritz-Carlton, l’accent n’est pas mis sur la connaissance d’un maximum de client, mais plutôt sur la possession d’un maximum d’informations sur chaque hôte. Il pourra donc y avoir une anticipation des besoins de ceux-ci lors de leurs séjours. De plus, comme il est indiqué dans le cas, « *chaque employé est formé à prêter attention aux préférences d’un client, une fois les employés informés des besoins particuliers d’un hôte* » et « *tous les employés doivent connaître les besoins de leurs clients internes (hôtes) et externes (autres employés) pour que nous puissions leur fournir les produits / services qu’ils attendent.* » Cette maîtrise de l’information est une des stratégies appliquées par Ritz-Carlton en ce qui concerne la fidélisation du client en s’occupant de la « Life time value » (LTV) d’un hôte pour l’hôtel.
- Chaque employé va répondre directement et personnellement à un problème client. C’est lui qui « possède » ce problème. Il n’y a donc pas de bureau des réclamations. Chaque cas est traité comme un problème à part entière, au cas par cas. Afin de répondre encore mieux avec cet objectif de relation personnalisée avec le client, l’employé va le contacter

par téléphone 20 minutes après que l'incident a été rapporté afin de vérifier que tout est rentré dans l'ordre. Il y aura également une lettre envoyée au domicile de l'hôte. Il s'agit par conséquent ici d'une décentralisation de l'autorité au niveau du terrain. De plus, la résolution des problèmes d'un client est une priorité absolue pour tout le personnel. Comme mentionné dans le cas, « *l'apaisement immédiat du client sera assuré par tous.* » Il s'agit par conséquent ici de ce que les Anglo-saxons qualifient « d'empowerment. » Les employés pourront dépenser jusqu'à \$2'000 pour répondre aux problèmes sans nécessiter l'accord de leurs supérieurs hiérarchiques.

- Une relation « one to one » est également mise en place avec les fournisseurs afin de garantir une qualité totale tout au long de la chaîne de valeurs jusqu'au client de l'hôtel. Il s'agit notamment d'un répertoire de tous les fournisseurs incorporant une multitude d'informations allant de leur temps de réponse d'une commande jusqu'à la qualité de leurs produits.
- Il y a un rapport quotidien concernant la qualité. Il s'agit d'un système permettant de déceler le plus rapidement possible les problèmes potentiels (avant même que les clients ne s'en rendent compte)

De plus, d'un point de vue des ressources humaines, l'objectif de « one to one relationship » se retrouve à tous les niveaux. Il regroupe notamment :

- Un programme de formation du personnel intensif. Chaque employé suit 120 heures de formation par année, ce qui est le maximum dans l'industrie hôtelière.
- En ce qui concerne les nouveaux employés, ceux-ci sont « sélectionnés » pour leurs aptitudes à mettre en place les règles et objectifs du Ritz-Carlton. Ils ne sont pas « engagés. » De plus, les nouveaux collaborateurs doivent faire preuve d'aptitudes relationnelles importantes.

Question
3

Rentabilité de l'approche qualité

Justification, même si l'incident coûte \$2000

La satisfaction de la clientèle est la priorité absolue dans l'optique de qualité totale mise en place par Ritz-Carlton. Afin de garantir une fidélisation de la clientèle, une gestion irréprochable des personnes mécontentes est nécessaire. Dans le cas contraire, il y aura défection du client vers la concurrence. De plus, ce dernier va très certainement présenter son mécontentement à 9 ou 10 autres personnes (13% des mécontents le diront même à 20 autres personnes) tandis qu'un client ayant eu une bonne expérience partagera celle-ci avec 6 interlocuteurs.

Nous savons également qu'il est 9 fois plus coûteux de regagner un client mécontent que de le conserver. Il est en outre 1,5 fois plus coûteux de regagner un client mécontent que d'en faire venir un nouveau.

Intuitivement, nous comprenons par conséquent que la stratégie mise en œuvre pour garder ses clients paraît rentable. Il nous faut cependant encore vérifier que la limite fixée à \$2'000 pour la gestion du problème d'un client est raisonnable ou totalement disproportionnée.

Il faut noter que le montant de \$2'000 représente un maximum et que tous les incidents n'atteignent pas cette limite. Faisons néanmoins l'hypothèse que tous les problèmes reportés sont résolus pour un montant de \$2'000.

Le prix moyen d'une chambre (par jour) au Ritz-Carlton de Boston¹ en fonction des différents niveaux de qualité de la chambre et des différents moyens de réservation de celle-ci est de (annexe 9) :

$$(300+250+195+385+335+185+345+235) / 5 = 278.75 \$$$

De plus, le bénéfice brut d'exploitation nous est donné à l'annexe 10 et est de 22%. Ce bénéfice comprend déjà les dépenses induites par la résolution d'incidents. Nous allons cependant considérer le chiffre de 22% comme étant celui sans ces coûts additionnels. Nous obtenons par conséquent un bénéfice brut moyen par chambre et par jour de :

$$0.22 * 278.75 = 61.33 \$$$

A chaque fois que l'hôtel Ritz-Carlton de Boston dépense \$2'000 pour résoudre un incident, il espère pouvoir compenser celle-ci par une fidélisation à long terme du client.

¹ Il s'agit de l'hôtel pour lequel nous disposons de données chiffrées. Il serait facile d'extrapoler pour les autres hôtels autour du monde en utilisant un raisonnement analogue.

Pour rapporter \$2'000, un hôte devra séjourner au moins 33 nuits dans un hôtel Ritz-Carlton ($2000 / 61.33 = 32.61$ jours) sans un autre incident !

En effectuant un raisonnement analogue sur les autres hôtels mentionnés à l'annexe 9, nous constatons que le Ritz-Carlton de Boston se trouve dans la bonne moyenne² (21 jours pour le Plaza de New York et 55 jours pour le Drake de Chicago)

Il convient cependant de rappeler ici les hypothèses émises pour effectuer les calculs ci-dessus :

- Tous les incidents coûtent \$2'000, ce qui est très loin d'être le cas
- Le bénéfice brut d'exploitation de 22% ne contient pas la résolution des incidents. En fait, il est possible de supposer que ceux-ci se trouvent dans les « autres dépenses » de l'annexe 8.

Une autre approche permettant le calcul de la justification revient à regarder le coût par chambre d'une plainte résolue à un coût de \$2'000.

- 96% des clients ne disent rien. Une plainte représente donc 4% du nombre réel d'incidents.
- Il y a par conséquent 25 incidents puisque 1 plainte représente environ 4% de l'ensemble
- Pour chaque client qui rapporte un incident, il y en a 6 autres sérieuses et graves dont la compagnie ignore l'existence
- Il devrait donc y avoir en réalité 150 plaintes (25 * 6)
- Le coût par incident rapporté au nombre réel d'incident est par conséquent de 13\$ (2'000 / 150), ce qui n'est pas du tout exagéré par rapport au prix moyen d'une chambre (environ 5% du prix de la chambre)

L'approche qualité permet en outre à l'hôtel de jouir d'une réputation excellente et de remporter un grand nombre de prix et récompenses. Il s'agit, d'un point de vue purement marketing, d'une façon de fortement se différencier par le haut en comparaison avec les concurrents du Ritz-Carlton et de se positionner sur un marché de niche. Cela représenterait un grand investissement financier en terme de campagne publicitaire par exemple. Nous n'entrerons cependant pas plus en avant dans cette réflexion dans le cadre de notre analyse de rentabilité de l'approche qualité pour cause de manque de données chiffrées. Cela vient simplement encore accentuer les conclusions émises ci-dessus. Nous pouvons exprimer ceci par la règle des « 1-10-100 » qui stipule qu'il vaut mieux régler un problème immédiatement plutôt que de le laisser traîner et se retrouver avec des frais 100 fois plus élevés plus tard.

² Nous avons ici émis l'hypothèse que les autres hôtels ont également fixé leurs limites de dépenses à \$2'000 et qu'ils font également un bénéfice brut d'exploitation de 22%.

Atteindre les derniers objectifs fixés

Faut-il envisager d'atteindre les objectifs fixés par M. Schulze ?

L'objectif de qualité totale est louable. Commençons par analyser les arguments qu'il serait possible de mettre en faveur et contre celui-ci.

Pour la qualité totale à 100%

- Le management de la qualité totale est un processus continu qu'il n'est pas possible d'arrêter dès que les récompenses et prix sont obtenus. Il ne s'agit pas d'un résultat en tant que tel. Les prix confirment qu'à un moment donné dans le passé l'hôtel offrait la meilleure qualité possible. Cela ne présage rien de l'avenir.
- La qualité du service du Ritz-Carlton est un avantage compétitif. Comme d'autres hôtels vont copier ce « concept », il est important de les devancer d'une ou plusieurs étapes en continuant les améliorations. En plus d'être un avantage compétitif sur le marché, la qualité du service est à la base même de la culture d'entreprise de la chaîne Ritz-Carlton.
- Une organisation devrait toujours avoir un objectif à atteindre. Il faut cependant que celui-ci soit atteignable sous peine de démoralisation des employés et dirigeants.
- Une amélioration de la qualité est toujours possible par l'instauration d'équipes de travail auto-dirigeantes (SDWT) par exemple.

Contre la qualité totale à 100%

- Passer à un niveau supérieur de qualité n'est pas indispensable et ne sera perçu que par un nombre très restreint de clients. Il semble donc plutôt s'agir ici d'un déficit personnel de M. Schulz.
- L'effort devrait plutôt être mis dans une stratégie de fidélisation de clients satisfait plutôt que de chercher à satisfaire les 3 à 7% de clients mécontents du service proposé. A un tel niveau de qualité, nous sommes à la limite qui fait basculer la source du problème de l'hôtel vers l'hôte.
- Il s'agit d'un très grand investissement, tant au point de vue financier que du côté des employés. De plus, il n'y aura qu'un gain minime d'un pour-cent du point de vue du bénéficiaire client. Les hôtes risquent de ne pas vouloir payer pour la « prime » nécessaire pour une augmentation de 1% de la qualité.

- Il y a un risque de démotivation de la part des employés qui peuvent ressentir cet objectif comme étant inaccessible. Cela peut être en effet perçu comme le fait que le management ne soit jamais satisfait des réussites des employés.
- L'objectif est-il la qualité à tout prix ou la meilleure offre « qualité / prix » dans le segment des hôtels haut de gamme (mais pas hors de prix) ?
- Un taux de satisfaction et de rétention de 100% pour tous les clients est utopique. Il existe en effet des clients qui ne seront jamais contents, et d'autres qui, du fait de l'augmentation des coûts pour atteindre les nouveaux niveaux de qualité, ne pourront plus s'offrir un séjour dans un hôtel Ritz-Carlton.

Il faut par conséquent distinguer deux choses. La qualité totale doit rester l'objectif absolu pour la chaîne Ritz-Carlton. Il s'agit du point essentiel qui la différencie de tous ses concurrents.

Il ne faut cependant pas effectuer cette recherche de l'Eldorado à tout prix. Une qualité totale à 100%, totalement utopique, nécessiterait de tels investissements que la rentabilité des hôtels Ritz-Carlton ne pourraient plus être assurée.

Management d'une entreprise en général

Apprentissage à tirer de la lecture et de l'analyse de ce cas

Différents enseignements peuvent être tirés de ce cas. Les principaux sont :

- L'importance d'une identité de l'entreprise forte et positive ainsi que la responsabilité du management dans la création et le développement de cette culture.
- L'importance de l'innovation dans le management pour atteindre des avantages concurrentiels. Qui aurait pu prédire que l'application de standards mis en place dans l'industrie automobile aurait autant d'impact dans l'industrie hôtelière !
- Ce sont les employés eux même et non pas le « upper-management » qui connaissent et qui sont responsable de l'interaction avec les clients. C'est donc à eux que revient la lourde tâche de créer la qualité qui est perçue par l'extérieur. Le management ne peut qu'influencer légèrement et mettre à disposition des employés les outils nécessaires pour atteindre ce but.
- Une structure hiérarchique traditionnelle est tout à fait capable de s'adapter à un management de qualité totale et même à un système d'équipes de travail auto dirigeant. L'évolution des employés du statut de simple exécutant à une situation de personne capable de prendre de décisions permet d'arriver à une qualité recherchée par la clientèle qui permet une forte différenciation par rapport à la concurrence.
- Quelle que soit l'entreprise sans objectifs et défis à relever ne pourra pas évoluer pour atteindre des sommets ! Le management devra donc fixer ceux-ci et mettre à disposition des employés les outils et ressources nécessaires pour les atteindre. Il faut cependant que ces objectifs ne soient pas totalement irréalisables (ou tout du moins perçus comme tels) sous peine de démotivation des employés.
- La qualité supérieure ne peut être obtenue qu'à la condition que tous y participent. Il s'agit donc de valoriser les collaborateurs (Ladies and Gentlemen) tout en leur déléguant des responsabilités leurs permettant de faire face aux problèmes d'une manière rapide et adéquate.