



Tous UNIS pour le BONHEUR des clients



« En matière de culture clients, les entreprises du B to C ("business to consumer") sont beaucoup plus matures. »

CORINNE BROUARD, responsable suivi et relation clientèle au sein du cabinet de conseil Cegos

Par Guillaume Mangeas

Pour mener à bien une politique de satisfaction clients efficace, ne comptez plus seulement sur vos commerciaux. Sa réussite dépend de l'implication de l'ensemble de l'équipe... À commencer par vous.

« Les commerciaux n'ont pas le monopole de la satisfaction clients !, martèle Corinne Brouard, consultante spécialiste des questions de relation clientèle au sein du cabinet de conseil Cegos. Pour que la satisfaction des clients devienne une priorité, il faut en faire un véritable projet d'entreprise. » Chacun doit y contribuer à son niveau, à commencer par le dirigeant lui-même. « À lui de créer

l'émulation afin de mobiliser l'ensemble de ses collaborateurs », estime Florence Gillet-Goignard, responsable qualité et sécurité environnement chez Cegos. Pourtant, constate Corinne Brouard, les dirigeants ont souvent du mal à s'approprier cette culture : « Faire admettre à un dirigeant que la satisfaction des clients est un objectif en soi, c'est déjà une victoire. » Une victoire qu'il est impératif de remporter, car de l'implication

de la direction dépend le succès du projet de satisfaction clients.

Convaincre les équipes. Pour Florence Gillet-Goignard, « le souci du client, ça ne se décrète pas du jour au lendemain. Il s'agit plutôt de convaincre pas à pas les équipes, de susciter chez elles une véritable envie de mieux faire. » Quels arguments invoquer ? « Une volonté de progrès, répond Corinne Brouard, mais aussi de performances, dans un contexte où la concurrence est rude. » Satisfaire un client dans l'espoir de le fidéliser, tel est l'enjeu majeur des entreprises. Les PME ont compris le bénéfice d'une telle démarche en constatant qu'un client mécontent est prescripteur d'une mauvaise image de marque de l'entreprise et qu'il pénalise, de fait, le travail de l'ensemble des équipes.

Toutefois, ce n'est pas pour autant que toutes le pratiquent au même niveau. Selon Corinne Brouard, « il existe, sur la question de la culture clients, une importante différence de maturité entre les entreprises du B to B ("business to business") et leurs homologues du B to C ("business to consumer"). Ces dernières possèdent une nette longueur d'avance dans ce domaine. » Dans les entreprises "modèles", tous les services sont

concernés par la culture du client, y compris ceux qui ne sont pas en prise directe avec lui. Des départements comme la comptabilité, le secrétariat ou encore le service après-vente sont, en effet, en lien direct avec les clients. Leur implication est donc indispensable à la réussite du projet.

Tous ambassadeurs. La mission première du dirigeant est de leur faire comprendre qu'ils sont tous des ambassadeurs de l'entreprise auprès du client. Christine Marcouyoux, présidente du cabinet conseil en développement commercial Productis, cite le cas des standardistes et hôtesses d'accueil : « On oublie quelquefois à quel point leur rôle est déterminant. Elles incarnent le premier contact entre le prospect et l'entreprise ! » Et la consultante d'évoquer un autre service dont la prestation est décisive : la maintenance. « Dans certains secteurs d'activité, comme la vente de solutions d'impression, observe Christine Marcouyoux, le service rendu par les réparateurs fait

partie intégrante de la promesse de vente. En achetant un copieur, le client sait qu'il acquiert aussi une prestation de service après-vente. » Et c'est là que le bât blesse : la mission de ces techniciens est tellement cadrée qu'elle perd parfois de sa dimension d'échange et de dialogue, qui pourrait fournir un véritable avantage concurrentiel au constructeur. « Dans bien des cas, illustre Christine Marcouyoux, le technicien arrive, se dirige automatiquement vers la machine, la répare sans mot dire et quitte les lieux dès que possible. C'est dommage : cette population, qui se rend au sein même des entreprises, devrait jouer un rôle prépondérant dans la relation clients. »

Une affaire de dialogue. Reste à vaincre les réticences face au changement. Et là, l'exercice se complique. « Un comptable en poste depuis dix ans aura a priori du mal à admettre que sa méthode n'est

peut-être pas la bonne pour le client », reconnaît Corinne Brouard. Pourtant, la démarche de qualité passe par la remise en cause de certains acquis. Pour vaincre ces freins, la pédagogie et le dialogue restent les meilleures armes. « Dans ce genre de projet, nous observons un fait immuable : il y a un tiers de partisans, un tiers de neutres, un tiers d'opposants. Plutôt que d'essayer de convaincre les opposants, le chef d'entreprise aura intérêt à rallier les neutres autour de son projet en faisant souvent le point avec eux sur la situation. »

Tables rondes, notes d'information ou réunions plus ou moins formelles vous permettront de relancer, de temps à autre, la dynamique collective. Des points réguliers qui sont, d'ailleurs, obligatoires dans le cadre d'une démarche de certification Iso. Et si les résultats sont à la hauteur des objectifs, dites-le haut et fort, et ne vous privez pas de fêter cet événement avec l'ensemble des collaborateurs ! ■



« On oublie quelquefois à quel point l'accueil joue un rôle déterminant. C'est pourtant le premier contact entre le prospect et l'entreprise. »

CHRISTINE MARCOUYOUX, présidente de Productis, cabinet conseil en développement commercial

À LIRE

> LES OUTILS DE L'ENQUÊTE DE SATISFACTION CLIENT
Ce recueil est centré sur la façon de concevoir, réaliser et faire remonter sous forme d'indicateurs et tableaux de bord une enquête de satisfaction client.

Par Afnor, 2005, 302 p., 166,75 € HT.



L'ŒIL DU CONSULTANT

FLORENCE GILLET-GOIGNARD
responsable qualité et sécurité, environnement chez Cegos

Il est bon de questionner clients et fournisseurs pour cerner leur perception de l'entreprise

Pour tenter de mesurer la satisfaction clients, il existe différents indicateurs. « Le premier consiste à scruter le chiffre d'affaires sur plusieurs clients, en regardant son évolution d'une année sur l'autre. » À cela peuvent s'ajouter le taux de fidélisation, de réachat (pourcentage de clients procédant

à plusieurs achats d'un produit déterminé), la marge réalisée sur certains clients... Mais tout cela est insuffisant. « Le second niveau d'appréciation doit prendre en compte la rapidité de règlement des factures et la fréquence des réclamations clients », suggère Florence Gillet-Goignard. « Mais certains

clients ne se plaignent jamais. » Un troisième degré d'analyse doit donc être mis en œuvre, grâce à l'enquête de satisfaction. « Son but est d'interroger les clients, les fournisseurs, et pourquoi pas les collaborateurs, afin de cerner leur perception des produits et services de l'entreprise. »