



# La culture du "client roi"

## SATISFAIRE L'ÉTERNEL INSATISFAIT



Par **Christophe VILLALONGA**, directeur fondateur de Qualinove, [www.qualinove.fr](http://www.qualinove.fr).

**Écouter ses clients est une évidence pour toute entreprise. C'est même une absolue nécessité dans un environnement de plus en plus concurrentiel où la stabilité devient l'exception. Le "client roi" n'est plus uniquement un personnage virtuel, un héros de romans, un personnage de film d'horreur ou un concept marketing...**

### Le "client roi", une espèce en voie de développement...

Le "client roi" est désormais une réalité pour toute organisation. Il est bien là, facilement reconnaissable par un niveau d'exi-

gences qui ne cesse de croître, un besoin constant de réactivité, une recherche permanente du moindre coût... Tout ceci sans négliger la qualité du produit (ou du service). Il est exigeant, impatient, volatile...

### Il ne suffit pas de réaliser une enquête de satisfaction pour proclamer une écoute active du client.

Le satisfaire est désormais un véritable défi pour chaque entreprise. Elle doit gérer le court terme (apporter une réponse immédiate au besoin de son client), mais aussi le moyen/long terme, en améliorant en permanence sa prestation tout en faisant preuve d'innovation. En effet, la satisfaction du "client roi" ne cesse d'évoluer. Comme tout individu, il s'habitue rapidement à un niveau de prestation. Ce 8

8

## Il n'existe pas de règles universelles permettant de modéliser l'écoute client.

qui représentait un avantage client dans l'organisation peut très rapidement devenir un acquis, lequel n'est plus perceptible à terme. Ainsi, la satisfaction durable du "client roi" nécessite une parfaite maîtrise des "standards" en termes de prix, de qualité, de délai (minimum vital), mais aussi la capacité à apporter progressivement (et au bon moment) des évolutions aux produits, aux services et à la logistique. Une dualité qui oblige de nombreuses entreprises à repenser leur approche dans la relation du client. Les centres d'appels se propagent pour améliorer la qualité du service, les enquêtes se multiplient pour mesurer de façon objective la satisfaction des clients, des tables rondes sont organisées pour écouter les besoins des clients, le traitement des réclamations est sous haute surveillance, des postes dédiés au service client se créent, les outils de type CRM (Customer Relation Management) sont de plus en plus utilisés... Ces quelques exemples témoignent d'un véritable engouement pour écouter la clientèle dans les entreprises. L'objectif prioritaire est la fidélisation, car n'oublions pas ces quelques adages : "cela coûte dix fois plus cher de trouver un nouveau client que d'en garder un", "malheureusement un client de perdu ce n'est pas dix de retrouvés"...

### L'écoute client ne se décrète pas, elle se vit...

L'écoute client n'est pas un luxe mais une absolue nécessité. Chaque organisation la développe de façon plus ou moins intense en fonction de différents paramètres : les caractéristiques de son portefeuille clientèle, le secteur d'activité, la pression de la concurrence, la taille de l'entreprise... mais aussi (et surtout) en fonction de la "culture du client" existant au plus haut niveau de l'organisation. En effet, la partie visible de l'écoute client (outils et méthodes déployés dans l'organisation) est très souvent en parfaite harmonie avec les valeurs déployées en interne. Une organisation "branchée avec ses clients" est une organisation dont la direction porte en soi cette valeur dans son discours et dans son comportement.



**Il faut faire preuve d'originalité et de rigueur pour définir un système en parfaite harmonie avec la culture de l'entreprise.**

En ce sens, il n'existe pas de règles universelles permettant de modéliser l'écoute client. La recette à appliquer pour gérer et dynamiser son écoute du client est spécifique à chaque organisation. Il faut faire preuve d'originalité et de rigueur pour définir un système qui apporte une réelle valeur ajoutée et qui soit en parfaite harmonie avec la culture de l'entreprise.

En intégrant des exigences en matière d'écoute client, la norme ISO 9001 a impulsé cette démarche, mais pas toujours avec une réelle conviction. Il ne suffit pas de réaliser une enquête de satisfaction pour proclamer une écoute active du client... Il s'agit là d'une méthode permettant de "mesurer" la satisfaction de sa clientèle en recueillant des données quantitatives et parfois même qualitatives. Ces enquêtes, bien que possédant de nombreux atouts, sont largement insuf-

fisantes dans une problématique globale de l'écoute du client. On ne peut plus se contenter de mesurer un niveau de satisfaction par rapport à une prestation et/ou un service.

Désormais, il faut également prendre en compte la capacité de l'organisation à mettre en place un véritable dispositif d'écoute des clients en termes d'étude et d'analyse des besoins pour apporter des solutions différenciantes sur son marché.

Savoir écouter ses clients, c'est avoir la capacité de proposer de nouvelles solutions, de nouveaux produits, de nouvelles approches qui répondent à des problématiques globales de la clientèle. Une organisation qui écoute activement ses clients a la capacité de faire ce juste dosage entre une approche méthodologique et rationnelle et une approche basée sur la créativité.

8

8

Il est ainsi important de préciser que l'écoute client n'est pas qu'une question de méthodes. C'est aussi, et avant tout, un état d'esprit, voire même une culture d'entreprise. Il est par exemple fréquent de rencontrer des TPE, PME/PMI qui ne possèdent pas d'enquêtes formelles d'écoute de leur clientèle mais sont totalement branchées sur leur client et leur marché. Ces entreprises se caractérisent par un fort développement, une capacité à innover, une réactivité dans l'organisation, une réelle flexibilité, une écoute active des clients par les collaborateurs, et ceci à tous les niveaux... L'écoute client est ainsi un amalgame entre une culture d'entreprise, des outils et méthodes et des réflexes quotidiens de tout à chacun dans l'organisation. Proposer de nouvelles prestations à ses clients, innover, optimiser... sont autant d'éléments à développer pour instaurer une relation durable avec ses clients visant à établir des relations de type "gagnant/gagnant". Une entreprise "branchée clients" va en permanence rechercher de nouvelles solutions pour optimiser sa "chaîne de valeur", et ceci dans de nombreux domaines : logistique, services, produits, délais, prix, relation... Une démarche permanente d'amélioration qui évite toute lassitude du client, une accoutumance néfaste pouvant lui donner des envies de changement... Écouter ses clients est une condition sine qua non de la fidélisation.

### L'écoute client et la qualité : de nouvelles relations...

L'écoute client peut néanmoins se structurer pour éviter toute approche "chaotique". La qualité (au sens large du terme) peut apporter des outils et des méthodes, notamment en ce qui concerne le lien avec l'approche processus déployée dans l'organisation. En effet, il est important que les processus de l'entreprise (et notamment les processus de réalisation) soient orientés clients.

Pour ce faire, l'intégration de l'écoute client peut nécessiter la création ou la modification de processus en identifiant toutes les interfaces clients, ceci à différents niveaux : commercial, logistique, service après-vente, gestion des réclamations, accueil... Les processus de l'entreprise doivent être le refuge opérationnel des activités de l'écoute client. Il faut intégrer cette composante à l'intérieur même du système pour mettre en exergue des pratiques internes. Il faut faire ressortir les véritables éléments apportant de la valeur ajoutée à l'organisation dans une logique client et non pas simplement de façon normative.

## Les 8 principes du management de la qualité

### Principe 4 : l'écoute client

Chaque principe est défini au travers de 10 critères de performance. Pour chaque critère vous devez évaluer votre niveau selon le barème suivant :

- (- -) pas fait dans notre organisation, inexistant ;
- (-) peu fait dans notre organisation, embryonnaire ;
- (+) fait dans notre organisation, fonctionne ;
- (++) bien fait dans notre organisation, efficace.

N°	Critères d'évaluation	Cotation			
		(--)	(-)	(+)	(++)
1	La direction est moteur dans le développement d'une <b>culture client</b> (fait partie des valeurs de l'entreprise).				
2	La direction alloue des <b>ressources opérationnelles</b> pour écouter les clients et exploiter les résultats.				
3	Les <b>processus</b> de l'organisation sont orientés clients.				
4	L'entreprise peut démontrer son <b>aptitude à écouter ses clients</b> en présentant des résultats concrets et factuels.				
5	L'entreprise met en œuvre des <b>moyens innovants</b> pour fidéliser sa clientèle et se différencier de la concurrence.				
6	Il est facile et agréable pour les clients de <b>collaborer avec l'entreprise</b> .				
7	Le <b>personnel</b> est sensibilisé à l'importance de satisfaire les exigences du client.				
8	L'entreprise <b>communique</b> avec ses clients en utilisant des moyens appropriés.				
9	L'entreprise <b>fidélise</b> sa clientèle.				
10	L'entreprise <b>mesure</b> par différents moyens les résultats relatifs à l'écoute client.				
	<b>Total</b>				

### L'écoute client est avant tout un état d'esprit, voire même une culture d'entreprise.

Prenons un exemple. De nombreuses entreprises ont mis en place des processus (voire même des procédures) relatifs à la conception de produits et/ou services. La description de ces approches est très souvent technique et/ou méthodologique. Elle reprend des phases clés du type : planification, vérification, validation, revue de conception... Avec une telle description privilégiant l'aspect technique au détriment de la valeur ajoutée, le client peut être oublié. Il faut que le processus soit orienté client et transversal. Son périmètre d'action ne doit pas être limité à un service (les études par exemple), il doit comporter les activités amont (écoute du marché, écoute des clients, décision...) et aval (mesure de la satisfaction). Une telle démarche se concrétise souvent par une révision de son

approche processus en termes d'identification, de description et de pilotage.

### Conclusion

Positiver l'écoute client doit être la finalité de toute organisation, même si elle est parfois contraignante au quotidien. Le "client roi" est exigeant et il faut savoir répondre à ses attentes, voire même être en mesure de les anticiper. Une démarche qui nécessite une véritable culture interne du client, des outils et des méthodes opérationnels et une réelle envie de progresser en permanence en maîtrisant ses standards. Écouter pour écouter est une démarche inutile à faible valeur ajoutée. Écouter pour se développer possède un véritable atout stratégique permettant de se différencier de la concurrence...

### L'orientation client (selon la norme ISO 9000)

« Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes. »