



La lettre Innovence

N° 20 du 6 décembre 2002

www.innovence.fr

Le client : en parler moins, le respecter plus,

Par Serge Alécian *

Les scènes d'agression des personnels en contact avec les clients se multiplient et la presse s'en fait de plus en plus l'écho (voir par exemple dans Enjeux - Les Echos de juin 2002 : « Entreprise - clients : la violence monte ». Et pour le service public, voir dans Le Monde - Économie du 19 novembre 2002 : « Guichet au bord de la crise de nerfs »).

Etrange paradoxe donc que vivent actuellement les entreprises : alors qu'elles affirment mettre leurs clients au centre de leurs préoccupations, elles se trouvent souvent confrontées à une révolte de ceux-ci, qui se traduit par des scènes de violence inexistantes auparavant. Il devient donc urgent de prendre toute la mesure du phénomène, d'en analyser les causes, et de réfléchir aux actions à mener pour l'enrayer au plus vite.

On sait que, jusqu'à une période toute récente, les pays industrialisés (et plus encore les autres) se caractérisaient par une offre de biens et services inférieure à la demande. Le problème central des entreprises était alors de répondre quantitativement à cette demande, et donc de produire. Le client, dans ces circonstances, était non pas réellement oublié, mais quelque peu négligé : il restait dans la situation du client qui pouvait choisir la couleur de son automobile,

pourvu qu'elle fut noire, et devait mériter sa voiture, comme on disait encore naguère chez Citroën, c'est à dire accepter un délai de livraison de plusieurs mois.

Depuis lors, les choses ont bien changé, car l'équation de base de l'économie s'est inversée, l'offre est devenue supérieure à la demande, pour la quasi-totalité des biens et services de masse standardisés, et parce que la mondialisation a fait sauter les protections nationales.

Dans cette économie de la demande, le problème central est devenu, non plus de produire, mais de vendre et de se différencier. Le client pour la première fois, a été en mesure d'exercer des choix et de faire jouer la concurrence. Il s'est retrouvé peu à peu au cœur de l'activité et surtout du discours des entreprises. Les outils marketing se sont multipliés : une segmentation toujours plus fine des clients ; une offre qui se veut personnalisée : du « sur mesure de masse » (le « one to one marketing ») ; une publicité affective et ciblée ; une gestion de la relation client plus sophistiquée (les outils CRM informatisés) ; le « gômarketing ». Et malgré tous ces efforts et déclarations d'amour (« Vous êtes notre plus grande richesse ; notre seul souhait : bien vous servir »,) le client se révolte.

Trois raisons majeures expliquent, à notre avis, cette évolution paradoxale :

- **La première raison** résulte du fait que, malgré l'amélioration permanente des produits, prestations et prix offerts par les entreprises, les clients regardent avant tout le respect par chaque entreprise de sa **promesse marketing**. Or, à cet égard de nombreuses insuffisances existent : produits ou services pas tout à fait conformes à ce qui a été annoncé dans les publicités ou lors de la commande ; personnel de contact moins avenant que prévu ; vente plus ou moins forcée de **packages** dont l'acquéreur découvre, petit à petit, qu'il n'en a pas vraiment l'usage, d'où un sentiment d'avoir été grugé ; systèmes de fidélisation et de cadeaux qui se révèlent être des leurres (par exemple les cartes de fidélité de certains loueurs de voitures, compagnies aériennes ou de chemins de fer dont les conditions d'utilisation sont telles que les clients ne parviennent pas à les utiliser, ou dont les conditions d'usage changent régulièrement) sans parler du **Yield management**, qui fait que deux voisins dans un avion se rendent compte que l'un paie sa place quatre à cinq fois plus cher que l'autre pour la même prestation.

- **La deuxième raison provient de l'importance des services dans les sociétés développées actuelles.** Ceux-ci représentent désormais et depuis plus de 70% du PIB en France, et environ 75% en Grande Bretagne et aux Etats Unis, de sorte que, même lorsqu'on achète un produit manufacturé, l'essentiel de ce que l'on paie est du service ou de l'immatériel. Or, la plupart des services mettent en relation directe le client (ou l'utilisateur) et le personnel de l'entreprise (ou de l'administration). Ce dernier est ainsi appelé à jouer des rôles multiples : diffuseur de l'image de l'entreprise ; ajusteur

de la prestation aux besoins du demandeur ; décideur ou non pour accorder une remise ou un échange, décisions prises naguère à un niveau supérieur ; amortisseur de l'agressivité du client usager, tous rôles auxquels il n'est, bien souvent, que très mal préparé.

Quant au remplacement du personnel par des automates, il constitue une solution tout à fait acceptable et acceptée pour certaines opérations (retraits de billets de banque, par exemple) et par certains segments de clientèle, mais, au contraire rejetée dans d'autres cas, et mal supportée si les machines fonctionnent mal, tombent en panne, ou sont difficiles à utiliser.

- **La troisième raison majeure résulte, paradoxalement, d'une excessive valorisation de la notion même de client.** En effet, dans un contexte où les rapports marchands tendent à devenir le seul moyen de créer du lien social, où il est affirmé que, hors de l'entreprise privée capitaliste pure, il n'existe point de salut, et où les quelques relations personnalisées que maintenaient le commerce et les services de proximité sont largement battues en brèche, le client comprend, à tort ou à raison, qu'il a tous les droits tant qu'il paie, mais que quand il ne pourra plus le faire, il ne comptera plus. Ce sentiment de vivre dans une société **kleenex** est largement renforcé par le discours des entreprises comme ce slogan d'Hippopotamus qui dit à ses clients : **Réclamez, criez, hurlez ! Et c'est ce qu'il fait souvent ! Je paie, donc j'exige tant que je le peux.** Et de client-roi il tend à devenir client-tyran tant qu'il peut payer.

Ces évolutions obligent probablement les entreprises à repenser leurs relations avec leurs clients, car celles-ci demeurent la clé de leur réussite. Dans ces conditions, et si l'on considère ce qui s'est passé durant la période

récente (celle de la « folie Internet », de l'« ère » nouvelle « économie », et de « l'après 11 septembre ») **les trois pistes d'action suivantes s'avèrent être les plus porteuses.** En fait, elles résultent toutes d'une évidence trop souvent oubliée : ne jamais négliger les « fondamentaux », et ne pas croire que les outils ou techniques « la mode » les rendent obsolètes.

Le client souhaite d'abord que l'entreprise définit mieux sa « promesse marketing » (ou sa « promesse de service » s'il s'agit d'un service public) et surtout, qu'elle la tienne. Il est de plus en plus méfiant et ne demande pas la lune, mais tout simplement de savoir ce qu'offre l'entreprise en matière de produit-service de base, de service associé, et prix. A défaut, il aura tendance à se détourner des marques connues dont il ne sait plus qu'attendre, et à leur préférer les produits et services « bas-prix ». C'est ce qui explique probablement la montée actuelle du « low-coast » : Easyjet, Ryanair, Buzz pour le transport aérien, ou Ed et Leader Price pour la grande distribution, ou T2 pour les télécommunications.

Le deuxième axe consiste à améliorer le service de l'entreprise (et cela vaut naturellement aussi pour le secteur public), car dans un monde où il y a surproduction de produits de masse banalisés, c'est de plus en plus lui qui fait la différence. A cet égard, il convient de repenser ce que d'aucuns appellent « la servuction », c'est à dire la production de service, qui diffère sensiblement de la production de biens, par son aspect immatériel et donc non stockable, par la simultanéité de la production et

de la consommation, et par le fait que la plupart d'entre eux mettent en œuvre le triptyque suivant dont il convient de trouver le bon équilibre : un équipement mis à disposition du client, du personnel de contact, une intervention du client dans la production elle-même. En conséquence de quoi, les aspects comportementaux s'avèrent essentiels et doivent être particulièrement travaillés. Pour le moment, les entreprises se sont surtout centrées sur les processus.

Enfin, la troisième piste d'action, et certainement la plus ardue, est celle qui permettra aux entreprises de **dépasser la recherche de la seule rentabilité à court terme** dans la relation avec leurs clients, car, en tout cas dans les cultures non purement anglo-saxonnes, elle heurte de plein fouet les convictions des consommateurs. Elle ne s'avère même pas bénéfique pour l'entreprise, puisqu'elle se trouve à l'origine de la montée de la violence, et aussi du manque de fidélisation des clients. Or, on sait que gagner un nouveau client coûte environ sept fois plus cher que de garder un ancien. Les entreprises qui sauront donc « réhumaniser » quelque peu leurs rapports avec leurs clients ce qui signifie tout simplement les respecter, inscrire leurs relations dans une perspective à long terme, seront les gagnantes de demain, à condition, bien sûr de rester compétitives. Finalement, ce que veut le client, c'est qu'on parle moins de lui, mais qu'on le respecte plus. Beaucoup d'entreprises et d'administrations l'ont compris mais peu réussissent à passer à l'acte. Tout le problème est : *« Just do it ! »*

(*) Serge Allician est Directeur général du cabinet Innovence - Paris

Actuellement chez Innovence :

- Audit qualité de la communication client d'une institution de retraite et de prévoyance
- Animation / débat d'une journée sur l'élargissement de l'Union Européenne.
- Organisation du service accueil (Cartes Nationales d'Identité et Passeports) d'une Préfecture.