

LA SATISFACTION CLIENT - PARTIE INTEGRANTE DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

Drd.ec. Avia Carmen MORAR
Conf.dr.ing.,ec. Laura BACALI
Drd.ec. Alexandrina MEGYESI

Universitatea Tehnica din Cluj-Napoca
Catedra de Management si Inginerie Economica

aviamorar@yahoo.com, laura.bacali@yahoo.com, alexandrina_megyesi@yahoo.com

Mots clés: satisfaction client, l'entreprise, certification ISO 9000, compétitivité.

Résumé: Dans ce oeuvre, on trouve en filigrane toute une philosophie des rapports de l'entreprise avec ses interlocuteurs. Une vision alliant stratégie de fidélisation et pratiques d'écoute réelle, de respect véritable du consommateur. Nous sommes passés définitivement dans l'ère du pouvoir du client, qui est nomade, infidèle, zappeur. Il s'agit maintenant d'en tirer sans hypocrisie ni cynisme les conséquences en matière de marketing. Reconnaître le client, son pouvoir réel, le respecter vraiment sont aujourd'hui les bases obligées de toute approche commerciale. Il faut l'aimer un peu le client et lui témoigner de la générosité pour qu'il devienne fidèle.

1. INTRODUCTION

Le concept de qualité, longtemps lié au rapport de l'homme avec sa création, se transforme avec l'ère industrielle. Tout au long du vingtième siècle, face aux approches techniciennes ou normatives, la notion de client revêt une importance croissante, jusqu'à devenir l'épine dorsale du management orienté client.

Les auteurs, François Caby, Virginie Louise et Sylvie Rolland, s'appliquent à montrer l'évolution historique et conceptuelle de la notion récente: la qualité. Ainsi, dans les années 2000, deux approches complémentaires se développent [Caby, Louise, Rolland, 2002]:

- le nouveau millésime 2000 de la norme ISO 9001,
- la certification d'engagements de service.

La démarche qualité longtemps cantonnée à l'industrie connaît aujourd'hui son plus grand déploiement dans les services. Les technologies de l'information et de la communication (par le développement du e-commerce, par exemple) apportent aussi leur lot de changements dans le rapport client-entreprise. Un nouveau consommateur apparaît pour lequel le concept même de qualité est modifié. Dans ce contexte, *la qualité* met en avant l'importance grandissante de la confiance et, corrélativement, l'émergence et la diffusion de concepts tels que le management intégré ou le développement durable.

Qualité, ISO 9000, amélioration continue, service à la clientèle, analyse comparative et mesure sont des termes qui s'entendent de plus en plus souvent dans les entreprises. Toutefois, nombre d'entre elles n'ont pas encore découvert le sens de ces mots ni en quoi ils se rattachent à certaines pratiques commerciales. L'expression « Assurance de la qualité » peut être définie au sens très large. Elle est donc souvent mal employée, ce qui entraîne de la confusion et de la résistance.

On ne peut forcer une entreprise à mettre en place des initiatives en vue d'améliorer la qualité de ses produits. La réussite dans la mise en oeuvre de ces stratégies exige la ferme volonté d'apporter les changements nécessaires, une excellente communication entre la direction et les employés, ainsi que la participation de tous les employés. Elle permettra à l'entreprise de se doter d'une culture de la qualité plutôt que d'une série de directives sur la qualité.

2. LE PARCOURS DE LA QUALITE

Le parcours de la qualité est fondé sur le principe selon lequel une entreprise doit, si elle veut atteindre un niveau de qualité de classe internationale ou même un niveau constant de satisfaction aux besoins de ses clients, suivre un plan préétabli. Donc:

- il s'agit en effet d'un processus qui consiste en un ensemble de programmes et en une série de mesures;
- c'est un processus continu.

Ainsi, l'entreprise doit en premier lieu définir sa vision et sa mission et établir une stratégie pour parvenir à la qualité. En deuxième lieu, elle doit consigner ses processus pour en permettre la gestion. En troisième lieu, elle doit mesurer ses processus pour déterminer leur efficacité. Elle doit, à la quatrième étape, vérifier les processus à la lumière des résultats des mesures. Une fois ces étapes achevées, l'entreprise doit continuellement améliorer ses processus, ce qui pourrait signifier la modification, entre autres, des énoncés de vision et de mission, des principes directeurs, des procédures et des processus. Elle pourrait aussi avoir à essayer de nouveaux outils et techniques de mesure, voire de nouvelles méthodes de gestion.

Certaines initiatives se rapportant à la qualité échouent, parce que l'entreprise fait une tentative en supposant qu'elle dispose des fondements nécessaires. Une entreprise peut amorcer, par exemple, une initiative de mesure (comme la mesure des erreurs et des délais liés à l'exécution des commandes) et rassembler un gros volume de données, mais ne pas savoir quoi en faire. Pis encore, elle adopte des changements en se basant sur des données non pertinentes, et on se demande ensuite pourquoi le service se détériore au lieu de s'améliorer. On a mis la charrue avant les boeufs. Or, dans le parcours de la qualité, la séquence est cruciale. [strategis.ic.gc.ca]

3. ISO 9000 ET LES ENTREPRISES

3.1. Historique de l'ISO 9000

Comment un fabricant canadien peut-il s'assurer de la qualité des pièces qu'il achète d'un fournisseur européen? Il pourrait effectuer un contrôle de la qualité dès la réception des matières. Ce système ne laisserait passer que les pièces qui respectent le niveau de qualité établi par le fabricant canadien. Toutefois, cette façon de faire s'avère coûteuse à exploiter sans compter qu'il faut retourner les pièces défectueuses à l'étranger et attendre celles qui les remplacent. Une autre solution est de recourir à l'assurance de la qualité, concept lancé aux États-Unis en 1950 par les acheteurs du ministère de la Défense (secteur de l'armement). Ce concept s'adressait alors aux fournisseurs et avait pour but la prévention plutôt que la détection de la non-qualité. Ainsi, ils ont créé la norme de l'armée américaine MIL-Q-9858. Une dizaine d'années plus tard, soit vers 1960, c'est au tour du Royaume-Uni d'adopter l'assurance de la qualité en instaurant son programme *Polaris*. Enfin, les années 70 furent témoins de l'apparition de différentes normes nationales d'assurance de la qualité dans plusieurs pays. Chaque pays avait sa propre norme, ce qui entraînait certaines complications lors des transactions d'affaires entre pays.

La globalisation des marchés fit naître le besoin de recourir à une norme internationale, commune à tous les pays. C'est donc **l'Organisation internationale de normalisation (ISO)**, dont le siège social est à Genève, qui se chargea de concevoir cette norme. À cette fin, au début des années 80, l'ISO forma un comité composé de 21 pays dont la présidence et le secrétariat furent attribués au Canada. À la fin de 1991, le comité comptait 40 pays membres et 23 pays observateurs.

3.2. La série de normes ISO 9000

Le comité élaborera la série de normes ISO 9000 qui proposent des modèles en matière de gestion et d'assurance de la qualité. De nos jours, *l'assurance de la qualité* a pour but de prévenir et de détecter la non-qualité afin de répondre aux exigences du client; la gestion de la qualité va bien au delà de *l'assurance de la qualité* en intégrant la satisfaction des clients, du personnel et des actionnaires. La première publication de ces normes a été présentée en 1987. Chaque année succédant cette parution, d'autres normes sont venues s'ajouter à la série afin d'en clarifier la compréhension pour les utilisateurs.

Les normes internationales sont utilisées afin de mettre sur pied ou d'améliorer des systèmes qualité pour tous les secteurs de l'économie. En fait, les normes ISO 9000 divisent ces secteurs économiques en quatre catégories de produits : le matériel, les matières transformées, les logiciels et les services. Toute entreprise se retrouve dans l'une ou l'autre des catégories; toutefois, selon l'extrait qu'elle livre, elle doit se conformer à la norme qui lui est la plus appropriée.

3.3. Les avantages d'être certifié ISO 9000

Les entreprises, autant celles des services que de la production, tirent plusieurs avantages de la certification ISO 9000. En effet, ces normes augmentent la confiance des clients et des fournisseurs, car elles leur assurent l'excellence du système qualité de l'entreprise certifiée. Cette confiance entraîne une meilleure perception de la qualité qui entraîne à son tour une diminution des craintes ainsi que des vérifications externes. De plus, comme la communication avec les fournisseurs est meilleure, les cycles d'approvisionnement (et donc les stocks) diminuent. On s'aperçoit aussi que le contrôle obligatoire des procédés permet une revue rigoureuse des processus; l'établissement de mesures correctives et préventives permet quant à lui d'attaquer la racine des problèmes. C'est ainsi que l'on constate l'augmentation de l'efficacité des processus et la diminution des rejets ou des erreurs, ce qui permet d'accroître la capacité et la productivité. C'est l'effet d'entraînement des mesures correctives et préventives qui contribue à l'augmentation de la rentabilité des entreprises certifiées.

La démarche de certification oblige les entreprises à mettre sur papier toutes les procédures critiques auxquelles elles ont recours. La certification apporte aux entreprises un certain avantage compétitif et engendre une augmentation des parts de marché.

Les normes favorisent la gestion participative, car elles attribuent des responsabilités au personnel, ce qui renforce la motivation, développe la conscience qualité et fortifie le sentiment d'appartenance chez les employés. De plus, les employés se sentent concernés par un objectif commun, ce qui renforce la loyauté et le partage des connaissances. La communication se trouve améliorée, ce qui permet de cerner des solutions et des améliorations éventuelles. Enfin, le personnel poursuit l'atteinte d'objectifs clairs et précis, ce qui augmente la confiance des employés envers la direction et qui contribue à l'amélioration du climat de travail.

3.4. Les entreprises certifiées

Ce sont les entreprises attirées par le marché européen qui se sont intéressées les premières aux normes. En effet, la certification ISO 9000 en Europe est telle qu'elle représente une condition d'entrée sur le marché dans plusieurs pays; toute entreprise désirant exporter sur ce marché doit penser à être certifiée. Par la suite, avec l'élargissement du marché continental engendré par l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), de plus en plus d'entreprises certifiées ISO 9000 se retrouvent partout à travers les trois pays concernés. Aux États-Unis, le ministère de la Défense remplacent

ses propres normes par les normes ISO 9000. De plus, des entreprises comme Xerox, Motorola et IBM ont adopté les normes internationales, mais en plus elles exigent de leurs fournisseurs la certification ISO 9000.

3.5. ISO 9000 pour les entreprises de services

Les entreprises de services doivent être considérées en tenant compte de leurs particularités. En effet, une entreprise du secteur tertiaire livre un produit intangible et périssable (qu'on ne peut stocker) qui requiert la participation direct du client. Ainsi, comme le client ne peut ni toucher ni inspecter avant l'achat le produit qu'il acquiert, la qualité de ce produit demeure abstraite pour lui.

Pour décider, le client analysera la qualité du service en regardant par exemple l'apparence des lieux, la tenue vestimentaire de la personne qui le sert, la courtoisie et l'accueil du personnel, la rapidité du service, la gamme de services offerts par rapport à celle des concurrents, le degré de similitude entre ses besoins et ce qu'il obtient, selon la personnalité de celui qui lui répond, etc. Lors de la prestation d'un service, l'interface client-employé est cruciale, la seconde chance n'existe pas après que le client est parti! De plus, s'il est insatisfait, la réputation de l'entreprise risque d'être entachée.

Ce contexte engendre donc un besoin de première importance envers la qualité du service et la diminution de toutes sources de non-qualité. À ce titre, les normes ISO 9000 se sont avérées être un outil très efficace dans la diminution de la non-qualité pour les entreprises de production. Il est indéniable qu'elles le soient aussi pour les entreprises de services.

Comme dans les entreprises de production, l'amélioration d'un service nécessite l'implantation d'un système qualité. Ce système qualité doit être concentré sur le client, car c'est ce dernier qui joue le rôle le plus important; une entreprise de services est en effet complètement dépendante de son client. En fait, tout ce qui est entrepris pour améliorer les services doit tenir compte des besoins et des attentes du client. De plus, tout système qualité d'une entreprise de services doit présenter une technique permettant de recueillir les appréciations et commentaires (rétroaction) des clients. Cette technique doit être adaptée à la nature de l'entreprise et aux besoins et attentes du client. Enfin, le système qualité doit tenir compte que la personne la plus importante dans la prestation du service est celle qui se retrouve en rapport direct avec le client. Il est essentiel que cette dernière possède toute la formation requise pour répondre aux clients (formation technique, comment agir avec courtoisie, comment réagir rapidement et avec tact lors de situations difficiles, etc.).

4. QUELQUES FAÇONS D'ECOUTER LES CLIENTS

Comment mesurer le degré de satisfaction des clients ? L'entreprise ne peut se permettre d'ignorer ce paramètre satisfaction client. Pour prendre en compte ce facteur, une seule règle s'impose: ouvrir des zones d'échange avec la clientèle afin de lui permettre de s'exprimer. Voici trois méthodes simples pour y arriver. [Le Journal du Management]

1. *Le focus group*

Le danger permanent de la logique multi-canal : la virtualité. Les clients ne connaissent pas physiquement l'entreprise, et vice-versa. L'entreprise a tout intérêt à comprendre sa clientèle en mettant en place des focus groups avec cette même clientèle. Ces réunions d'échange permettront de cerner les problèmes et les attentes des clients, mais aussi de tester *in vivo* des projets en cours, comme le lancement d'un nouveau canal de communication. Certains prestataires proposent des formules de service en main

pour mettre en place de tels focus groups. Mais dans un premier temps, ces focus groups peuvent se limiter à un déjeuner où sont invités des clients issus du premier cercle (amis, famille...). Une règle à respecter : ces réunions sont dirigées par un animateur qui doit s'assurer que chaque client s'exprime.

2. Les enquêtes de satisfaction

Les enquêtes de satisfaction seront menées à un rythme régulier mais espacé (au maximum, deux fois par an). Ces questionnaires doivent d'une part quantifier des éléments déterminants de la relation client en proposant, par exemple, aux clients de noter leur degré de satisfaction sur une échelle. Ils doivent d'autre part qualifier les problèmes particuliers ou les suggestions en proposant des questions ouvertes. Selon l'activité de l'entreprise, ces enquêtes peuvent être réalisées par courrier postal, en ligne ou encore via téléphone. Afin d'augmenter le taux de réponse et le degré d'implication, l'envoi de ces enquêtes doit se faire si possible auprès de clients qui ont été en contact avec l'entreprise dans les jours précédents.

3. La mesure permanente

Pour alimenter au fil de l'eau un tableau de bord "satisfaction client", rien de mieux que d'intégrer cette dimension dans tous les points de contact existant entre l'entreprise et ses clients. Tous les formulaires, les bons de commande, mais aussi les échanges téléphoniques, doivent permettre aux clients de s'exprimer et de juger si le service ou le produit proposé est à leurs yeux satisfaisant. Cette remontée d'informations permanente permet à l'entreprise de suivre les impacts positifs ou négatifs des mesures prises en matière de relation client. Elle permet en outre de détecter des clients particulièrement satisfaits et insatisfaits afin de comprendre les éléments prépondérants de la relation client.

5. LA RELATION CLIENT SE DIFFUSE DANS L'ENTREPRISE

« Les pratiques en matière de relation client gagnent en maturité en s'intégrant davantage dans l'organisation des entreprises, selon une étude réalisée par le cabinet Everest Conseil. Pour mener cette enquête, ce sont 279 grandes entreprises françaises qui ont été interrogées, la moitié d'entre elles destinant leur programme relationnel avant tout à une cible professionnelle.

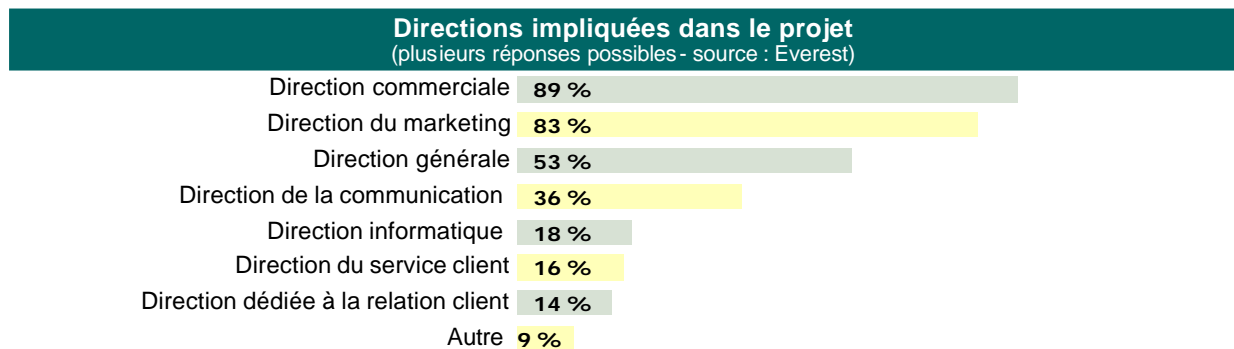
Objectif prioritaire du projet de relation client (source : Everest)

Fidéliser ses clients	35 %
Développer la connaissance client	27 %
Mieux répondre aux besoins des clients	14 %
Accroître la valeur client	12 %
Acquérir de nouveaux clients	3 %
Cibler les clients les plus rentables	2 %
Réduire les coûts de structure	1 %

La relation client est largement orientée selon des axes de consolidation commerciale. Pour 35 % des entreprises, les projets de relation client visent en priorité la

fidélisation. Cette stratégie de consolidation s'articule avec une volonté forte de décryptage. 27 % des entreprises indiquent ainsi que leur projet de relation client vise prioritairement à développer la connaissance client. Dans le même esprit, 14 % des entreprises cherchent au travers de leur projet à mieux répondre aux besoins de leurs clients actuels.

Cette priorité donnée à la consolidation commerciale met de côté les stratégies de conquête ou d'accroissement. Seuls 3% des entreprises ont ainsi choisi d'orienter leur programme de relation client pour acquérir de nouveaux prospects. La réduction des coûts apparaît également un argument bien mineur, 1 % des entreprises en faisant l'objectif principal de leur projet de relation client.



La gestion de la relation client n'est plus uniquement une affaire de conquête et de technologie. Elle fait désormais partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et se diffuse progressivement dans les strates organisationnelles en intégrant de nouvelles dimension. La direction commerciale reste logiquement la structure la plus impliquée, présente dans le projet de relation client pour 89 % des entreprises. Mais d'autres directions s'impliquent à leur tour dans ce chantier : la direction marketing (83 % des entreprises), la direction générale (53 %) et la direction de la communication (36 %).

Face à cet éclectisme, 63 % des entreprises ont mis en place un comité transversal pour piloter leur projet de gestion de la relation client. Ces comités regroupent des représentants de toutes les directions. A noter également l'initiative développée par 14 % des entreprises qui ont créé une direction spécifique dédiée à la relation client ». [Le Journal du Management]

BIBLIOGRAPHE :

1. Caby, F., Louise, V., Rolland, S., 2002, *La Qualité au XXIe siècle Vers le management de la confiance*, Editeur Economica, Paris.
2. Mouton, J., 2000, *Le marketing du désir : l'indispensable stratégie*, Éditions d'Organisation, Paris.
3. Muret, A., 2003, *La Qualité en recherche: la construction d'une norme française*, Thèse pour le Doctorat en Socio-Economie de l'Innovation, Ecole nationale supérieure des mines de Paris. Centre de sociologie de l'innovation.
4. Le Journal du Management, Dossier Entreprise, 2005, descargat in data de 12 aprilie 2006 de pe <http://management.journaldunet.com>
5. Le Journal du Management, Dossier Relation client multi-canal, janvier 2004, descargat in data de 12 aprilie 2006 de pe <http://management.journaldunet.com> si <http://benchmail.linternaute.com>
6. <http://strategis.ic.gc.ca> , *Les Étapes vers la compétitivité*, descargat la 15 aprilie 2006
7. <http://www.iso.org>
8. <http://www.everestconseil.com> , Everest Conseil – groupe conseil en marketing relationnel et operationnel