

Relation client PME PMI attention danger !

Résumé

La relation client constitue un axe progrès stratégique pour toutes les entreprises.

Nous essaierons de montrer, dans cet article, que la relation client est un levier fort du management de l'entreprise et qu'il est possible, de placer la relation client au cœur d'une démarche des PME/PMI.

L'objet de cette communication n'est pas d'établir une revue de la littérature de ces travaux mais, plus modestement d'apporter des clarifications conceptuelles et pratiques sur, la qualité du service, la relation clientèle, et la relation commerciale.

Parce que la relation clientèle est marquée par la réalité humaine nous proposerons des outils simples, facile d'accès pour être plus rapide, plus lucide dans un processus d'intelligence collective, et donc plus pertinent dans la conduite de nos affaires. Les vendeurs (principaux acteurs de la relation clientèle) ont encore bien trop souvent selon nous une orientation vente plutôt qu'une orientation client

Des efforts de communication sont à encourager afin de convaincre plus largement les dirigeants de PME de la nature stratégique de la gestion de la relation client et de leurs conséquences (segmentation fine, formation de l'ensemble du personnel) en particulier les entreprises désireuses de s'inscrire dans cette vague de l'externalisation des services (véhicule, informatique, conciergerie, sécurité..).

Vous trouverez avec ce nouveau regard sur la relation clientèle des outils pour être efficace, plus lucide, pour conduire la réussite de vos affaires dans l'environnement B to B.

Introduction

Nous nous intéressons au concept de relation clientèle et **ses composantes** (qualité de service, relation clientèle, relation commerciale) .il semble qu'il y ait une certaine confusion entre ces notions aussi il nous apparait important de bien les définir avant de construire des plans d'actions car manifestement les facteurs clés de succès d'un plan d'action de relation clientèle sont singulièrement différent d'un plan d'action de relation commerciale.

2/Concept de relation client

- **La relation client et ses trois composantes**
- Qualité de service
- Relation clientèle
- Relation commerciale

Concept de relation client et ses composantes c'est quoi ?

La définition que donne le petit Robert pour relation est « lien de dépendance ou d'influence réciproque entre personnes », auquel il convient de rapprocher la racine du mot relire, qui confère à ces « influences » la connotation affective adaptée. Le mot lien désigne bien quelque chose qui relie, resserre des personnes autour d'enjeux.

Dans la relation clientèle trois notions clés sont ainsi reliées entre elles (qualité de service, relation client, relation commerciale). Elles s'entremêlent et nous proposons ici « artificiellement » de les séparer pour en illustrer les enjeux propres à chacune d'entre elles.

Notons même si ce n'est pas l'objet de l'article (futur article) que ces trois notions peuvent et doivent faire l'objet d'audit afin de pouvoir adapter les réponses appropriées.

- **La qualité de service...**

La qualité du service perçue est un jugement du consommateur concernant le degré d'excellence ou de supériorité attribué à un service (Parasuraman et al, 1991). Pour ces auteurs, la qualité résulte d'une comparaison entre ce qui doit être fourni par un prestataire de service et le service effectivement rendu.

Le fournisseur retiendra celui qui sait le mieux, lui vendre de la sécurité, bâtir la confiance et la crédibilité.

L'enjeu c'est donc se centrer sur un processus, un contrat avec des critères objectifs de mesure de la performance pour pouvoir ensuite en attester.

C'est mettre en œuvre la promesse vendue au niveau de la qualité (produit/service) correspondante, contractuelle, pas moins, (...et pas plus autrement risque de sur service!). Je mets en place ou applique des procédures qualité dont je mesure régulièrement la conformité (contrôle qualité). Dans l'univers des PME au contact des entreprises (B to B) cela passera notamment par la recherche des indicateurs clés capables de prouver au client cette qualité de service (taux de disponibilité, nombre de litiges, suivi des livraisons....).

On assiste d'ailleurs à un paradoxe, si 87% des entreprises mentionnent la satisfaction client comme un des points essentiels dans la réussite de l'entreprise, moins de 18% ont mis en place une méthode de mesure de cette satisfaction*

Est-ce suffisant pour parler de satisfaction ?

Dois-je m'émerveiller à chaque fois que je mets ma clé dans ma voiture et que miracle le moteur se met en marche ?

Bien sûr que non, en revanche si cette étape n'est pas satisfaisante on voit bien que ce type d'insatisfaction risque de conduire plus rapidement mon client dans les bras de mes

concurrents. Nous voyons bien que le client, ici, achète de la confiance, la solution la plus sûre, la plus fiable, bref de la crédibilité objectivable avec des spécifications claires et facilement mesurables

- **La relation clientèle**...ou ce qui fait avancer les acteurs ?

Comme le disait Spinoza « les affaires humaines iraient beaucoup mieux s'il était au pouvoir de l'homme aussi bien de se taire que de parler (éthique 3 ,2sc)

S'il achète dans l'étape précédente de la confiance nous sommes ici dans le domaine de l'affect, du comportement voire de l'éthique selon les codes culturels en pratique dans le pays ou la région concernée.

De l'échange, de la conversation naît le sens dont les hommes ont besoin pour réduire l'incertitude. N'oublions pas que la reconnaissance est un besoin universel et qu'un client qui se sent reconnu, est un client complice.

C'est un domaine dominé, en premier chef, par l'affectif, l'émotion, ainsi que les rapports de force. L'affectivité peut faciliter ou altérer la relation et par conséquent devenir un levier important de développement des affaires (relation commerciale à voir ultérieurement).c'est se centrer sur le client (l'individu) pour identifier l'évolution de ses attentes, ses besoins, son processus d'évaluation et de décision de ma prestation, (qui fait quoi sur notre relation).

- .Il s'agit ainsi de tisser un lien entre des personnes dans un processus de compréhension et d'interactions mutuelles. Pour y parvenir encore faut-il que nous consentions un travail important au niveau de la relation en élargissant celle-ci et en lui donnant une dimension personnelle. C'est cette dimension personnelle qui va nous lier à lui et le lier à nous ainsi qu'à notre fonds de commerce. Intéressons-nous derrière l'acheteur à l'homme(ou la femme) que cache la fonction, il a probablement des projets pleins la tête qu'ils soient personnels ou professionnels.

La aussi nous devons trouver le bon registre, le bon discours pour placer ce lien affectif de façon pertinente en faisant une juste place aux sentiments.

Ce travail porte plus, vous l'aurez compris, sur la relation humaine que les produits ou services eux-mêmes. Il s'agit ici, de développer une relation de confiance en donnant à voir sur ce qui va et ne va pas (valoriser sa prestation, être transparent) mais aussi d'analyser les besoins du client et leurs évolutions, les lui faire percevoir, lui proposer des solutions (sans attendre que le concurrent le fasse).

Les conflits d'intérêts, les différents sont naturels, ce qui compte ce n'est pas de savoir comment les éviter c'est la manière dont ils sont (seront) traités. Il s'agit là véritablement parlé d'un travail d'équipe car le processus de relation clientèle doit être très réactif, capable d'alerter, mobiliser rapidement les ressources internes.

Pour l'acheteur(en b to b) acheter, c'est accepter un lien de dépendance(ou d'interdépendance) avec son fournisseur, le plus souvent ce lien sera durable et c'est la, tout l'enjeu d'une bonne relation clientèle . L'appréciation de cette relation clientèle se fait sur un jugement du client, son impression au travers de l'observation du commercial, de son comportement, de son discours ; de son professionnalisme (suivi, réactivité, préparation des entretiens..).

Nous pouvons préciser que les personnes non commerciales (mais en contact clientèle chauffeurs, standardistes, service financier) participent également a la création de cette valeur qu'est la relation clientèle. Par des maladresses ou méconnaissances ils peuvent ternir cette dernière.

Cette étape est reliée à la relation commerciale mais en diffère par ses méthodes, moyens et les objectifs visés.

- **La relation commerciale...** c'est se centrer sur l'évolution de la relation

Les deux étapes précédentes préalables ainsi remplies nous pourrons alors nous intéresser aux enjeux de la relation commerciale.il s'agit de trouver les voies pour développer notre activité chez le client (augmentation du CA, amélioration de la marge, améliorer la pénétration, le nombre de produits ou services vendus..).

Argumenter, répondre à des objections diverses bref convaincre et conclure.

Ce qui veut dire : être compétent sur le fond et sur la forme : empathique, assertif sans être agressif, persuasif ; avoir le goût du résultat, savoir gérer l'échec .Nous ne saurions insister sur la capacité de nos équipes commerciales à travailler les argumentaires ainsi que les équipes marketing. (A titre d'exemples il existe encore beaucoup trop de disparités au sein d'une même force de vente pour développer un argumentaire efficace, impactant).

Pour atteindre les objectifs que doit s'assigner une PME PMI en matière de relation clientèle, un outil nous apparait comme indispensable, **c'est celui du réseautage** que nous vous proposons d'énoncer dans un prochain article.

Conclusion

La démarche décrite précédemment amène le management de l'entreprise à clarifier et entraîner collectivement les équipes à mieux organiser le changement orienté vers une relation clientèle de haute qualité. Il est en effet acquis que la partie pour un manager de PME ne se gagnera pas uniquement sur le champ des connaissances et des savoirs-faires techniques mais surtout (et de plus en plus) sur des postures et des attitudes vis-à-vis des clients qui feront son efficacité.

Il convient donc de mettre notre client « sous surveillance » et de travailler sur les principaux FCS de fidélisation suivants :

- La relation clientèle et l'écoute client
- La confiance et la qualité de service
- La valorisation autour de la relation commerciale

Cela permet aux dirigeants de mieux adapter les dispositifs mis en place pour assurer le lien avec les clients et sur le plan des modalités du traitement d'une affaire, de gagner en pertinence parce que l'on saura mieux sur quels registres jouer pour gagner en performance. La nature du pilotage de la relation clientèle aura de gros effets sur la nature du résultat obtenu. C'est au prix de cette mobilisation de l'intelligence sur le terrain des équipes que nous saurons « installer cette relation clientèle » avec notre client.

Le dirigeant de la PME/PMI de 2010 doit responsabiliser ses collaborateurs de l'importance de l'impact et de la personnalisation de la relation client. Tous les employés doivent être incités à se conduire en garants de cette vision du client. C'est souvent au cours de cette mise en œuvre que les entreprises connaissent la plupart des difficultés.

Bibliographie

Gestion de la relation client

Thierry Fabiani