

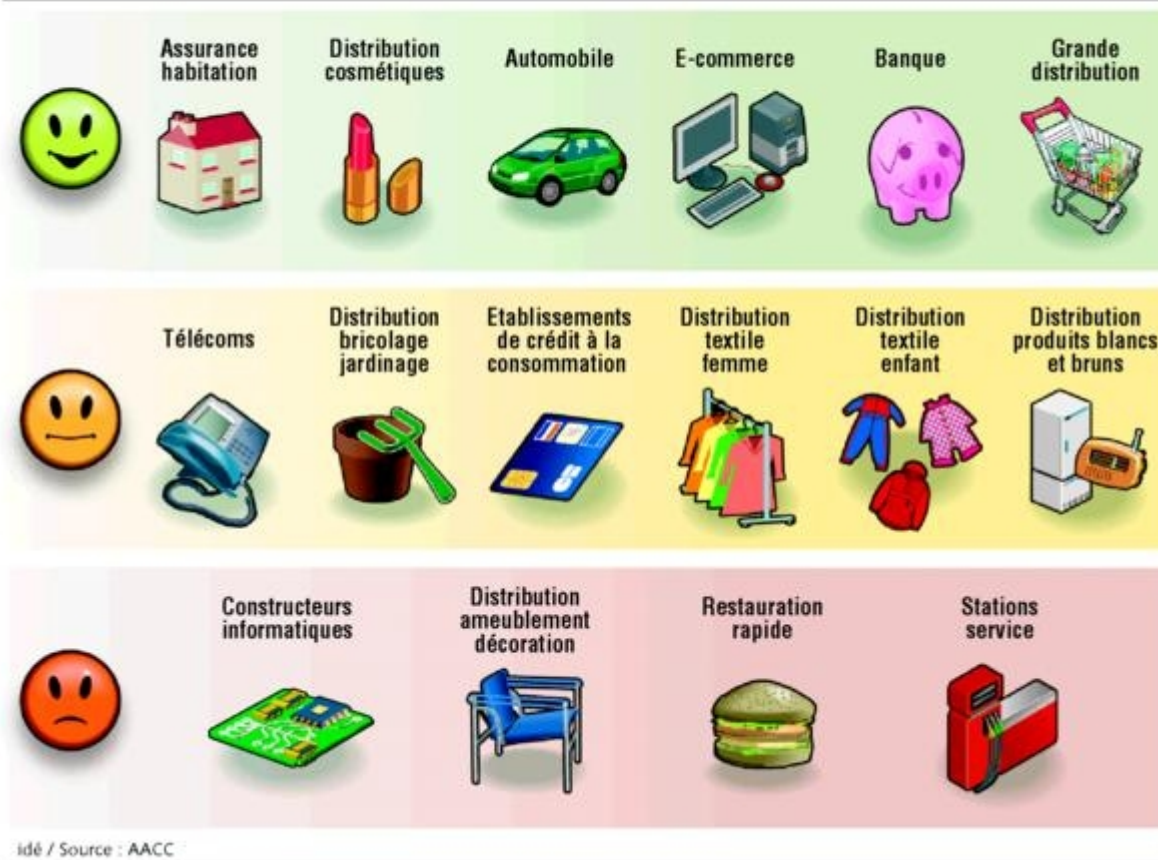
La relation client, une question de bon sens

[09/11/06] Les Echos

Face à un mécontentement grandissant des clients, il est temps de repenser la relation sous un angle sans doute plus commerçant.

La qualité de la relation client

Classement des 16 secteurs de services marchands



idé / Source : AAC

La liste est longue des mauvaises expériences en matière de « relation client ». Si, d'après l'Association des agences conseils en communication, les stations-service et la restauration rapide sont des contre-exemples notoires, la lanterne rouge va aux fournisseurs d'accès Internet. 61 % des internautes sont mécontents de leur « hot line ».

Du vendeur non disponible à la livraison incomplète, voire défectueuse, en passant par l'employé de banque à la limite de l'amabilité, la liste est longue de nos mauvaises expériences en matière de « relation client ». « Le vendeur français est un vendeur par défaut qui n'a pas choisi de l'être. Il ne vend pas par vocation mais par obligation. Il est souvent mal rémunéré. Sa culture générale ne le conduit pas à s'adapter à l'autre et aux situations. Au mieux il récite un argumentaire de vente pour tenter de remplir ses objectifs commerciaux. Au pire il ne vous voit pas. Et son incompetence peut parfois se transformer en arrogance », dénonce sans ménagement Jean-Paul Guedj, dans un livre, « Service incompris, pour le retour du client », aux Editions d'Organisation.

L'ouvrage du PDG du cabinet de conseil éponyme regorge d'anecdotes croustillantes sur les désagréments que subit quotidiennement le client, le sommet étant atteint par le syndrome du taxi parisien. De celui qui accepte de prendre le passager en fonction de son itinéraire, à un autre qui partage ses états d'âme ou met la radio à tue-tête, l'attitude est rarement commerciale. Sans compter la rengaine « Avez-vous un itinéraire préféré ? », censée rassurer pécuniairement le client en lui donnant l'initiative du parcours. « Outre le fait que le chauffeur ne se casse pas ainsi la tête et se laisse conduire par vous, vous n'avez pas du tout envie de réfléchir à l'itinéraire (...) Les taxis sont l'exemple même de la gestion

commerciale à court terme : «faire les courses les plus rentables possibles» ». Et l'auteur de s'interroger : la société française ne souffre-t-elle pas aujourd'hui du syndrome du taxi ?

Ce n'est pourtant pas faute d'entendre les consultants seriner le message : « Il faut retrouver la voix du client dans l'entreprise. » Et de voir les directeurs marketing opiner du chef. Dans les faits, le débat n'a quasiment pas évolué d'un iota depuis les années...1980 ! « Déjà la bible de la relation client, le Robbert et Collins, était sur toutes les tables de nuit des responsables. Or malgré des efforts louables, le traitement des réclamations est encore trop souvent un étouffoir de problèmes plus qu'un lieu d'où peuvent surgir des innovations », note Alain Bloch, directeur de la chaire action commerciale et distribution du CNAM.

Résultat : le fossé s'est creusé entre le commercial et le marketing. « Tout cela devrait s'adosser à un CRM (customer relationship management) pertinent. Dans les faits, cela ne marche jamais si bien. D'une part parce que ces systèmes informatiques sont souvent mis en échec par les vendeurs eux-mêmes qui ne les renseignent pas et les considèrent plutôt comme du flicage, d'autre part parce qu'on a constitué des greniers poussiéreux remplis d'informations aux trois quarts peu utiles ou utilisées. Retrouver la voix du client, c'est renouer avec le terrain. Il faut trouver le moyen de mieux exploiter les données clients », en conclut le professeur.

Interrogé sur le site des « Echos » en avant première des Assises du marketing qui se déroulent hier et aujourd'hui sur le thème « Reprendre contact avec le client », Jean-Noël Kapferer, professeur à HEC et consultant auprès des entreprises, admet « qu'on n'y arrive toujours pas » : « Ce qui domine dans l'entreprise, ce ne sont pas les clients, ce sont les process. Le client est une entité abstraite dont personne et tout le monde est responsable. Quand plusieurs personnes sont responsables de la même chose, personne ne l'est réellement. » Cet expert de la marque juge « mauvaise » la relation client et propose de renommer le CRM « customer respect management », car, dit-il « ce que les gens ne supportent plus c'est de ne pas être respecté ».

Des modes d'emploi illisibles

Surtout, la façon dont les entreprises ont abordé la relation client a plus relevé de la conquête et de la fidélisation que d'un lien de service au plus près des besoins. La quatrième édition du « Diagnostic » d'Everest Marketing Group montre ainsi qu'elle reste très opérationnelle, 69 % des entreprises interrogées cherchant ainsi à conquérir de nouveaux clients, et 67 % à les fidéliser. Seules 46 % mettent en oeuvre des actions dites « d'animation ».

Pas étonnant, dans ces conditions, que les sites de voyage pullulent de récits rocambolesques sur une perte de bagage, que la révolte gronde contre les fournisseurs d'accès Internet plus préoccupés de se battre à coups de nombre de clients gagnés que de clients satisfaits. 61 % des internautes sont mécontents de leur « hot line » et 47 % ont rencontré un ou plusieurs problèmes, dénonçant il y a un mois un numéro de « 60 Millions de Consommateurs ».

Sans compter des désagréments stupides comme l'illisibilité des modes d'emploi des appareils de haute technologie. « Plus la promesse est forte, plus le mécontentement est important », remarque Benoît Héry, vice-président de Grrrey ! pour qui la gestion croissante de service par délégation - comme la numérisation des rendez-vous de livraison - nuit gravement à la relation client. Pire : « la rentabilité du système de service est basée sur l'insatisfaction puisque les temps d'attente des centres d'appels rapportent des ponts d'or. Le problème, c'est qu'en accumulant ce type de situation on aboutit à créer un marketing de faux semblant et de mensonge », ajoute Monique Wahlen, directrice du planning stratégique de Grrrey !

Chercher le besoin

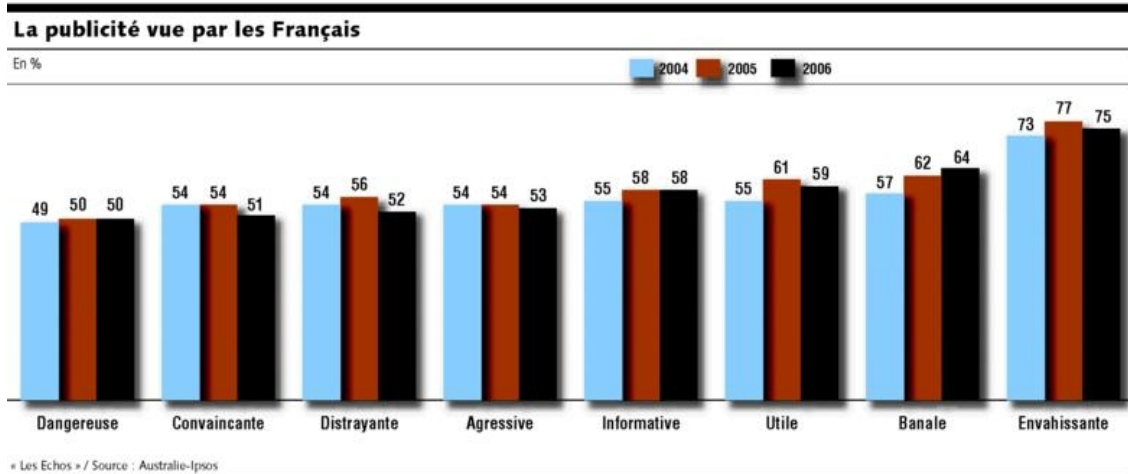
Les nouvelles technologies peuvent-elles devenir l'un des moyens de renouer un contact plus satisfaisant ? « Internet permet de faire entrer la voix du client dans l'entreprise. Le problème, c'est qu'elle est discordante et arrive en tel nombre qu'il n'y a personne pour traiter l'information et la faire circuler », estime Jean-Noël Kapferer, pour qui la relation sera effective quand les entreprises auront véritablement utilisé les technologies nouvelles. Et de citer un exemple : « Sur Air France, l'informatique permettrait de savoir ce que tel passager se rendant tous les mois à New York pour 48 heures a mangé à l'aller pour ne pas lui offrir les mêmes hors-d'œuvre au retour. C'est cela le service. En réalité on traite le client de façon indifférenciée. Il n'y a rien de plus irrespectueux que de dire «Monsieur, vous êtes un client business», en vous considérant comme un segment. Or à 3.500 euros l'aller-retour, ce sont les individus qui font la richesse d'Air France, et non pas les segments. » Sans doute faut-il chercher le besoin derrière l'insatisfaction. Car de là naissent les innovations.

SOPHIE PÉTERS

La pub, jugée comme un mal nécessaire

[09/11/06] Les Echos

Une étude Australie-Ipsos révèle un regain d'optimisme et l'envie de consommer à nouveau. Mais elle pointe aussi une pub jugée de plus en plus envahissante.



Jugée « banale » voire « envahissante » la publicité n'aurait en tout cas qu'un faible pouvoir d'influence sur les nouveaux produits, comme le numérique.

Il en est de la troisième étude (« Publicité Société »), lancée par l'agence Australie et Ipsos Public Affairs, comme de l'éternelle question du verre à moitié plein ou à moitié vide. On peut la juger, au choix, rassurante ou alarmiste. Le retour à l'envie de consommer et l'attractivité croissante des marques emblématiques de la grande consommation s'y conjuguent en effet avec une publicité jugée, au mieux, « médiocre ». Au pire, « envahissante ». Et n'ayant, en tout cas, qu'un faible pouvoir d'influence sur les « nouvelles envies », qu'il s'agisse des produits numériques ou « éthiques ».

Première constatation : « En 2006, on assiste à un retournement dans l'opinion des Français, observe l'étude Australie-Ipsos. Pour la première fois depuis longtemps, ils envisagent plus positivement l'avenir, aussi bien en ce qui concerne leur situation personnelle que la santé du pays. » Entre 2005 et 2006, le nombre d'individus se déclarant pessimistes sur « la situation économique » chute de 79 % à 72 % entre 2005 et 2006, alors qu'en parallèle s'esquisse une lente remontée des optimistes, de 20 à 27 %. Simultanément, l'étude relève l'envie d'acheter à nouveau, y compris parmi les opposants classiques à la consommation - « 6 Français sur 10 ont de plus en plus d'envies » - et l'attractivité croissante des grandes marques. 72 % des Français interrogés les trouvent « innovantes » ; 71 % (+ 7 points au regard de l'an passé) estiment qu'elles donnent « envie d'acheter » ; 66 % (+ 3 points) ressentent « du plaisir à les acheter » ; enfin et surtout, 62 % (+ 8 points) les jugent « rassurantes ».

« Mais la concordance des deux tendances n'est pas si étonnante que cela car la confiance que peut avoir le consommateur dans les marques est un excellent baromètre de sa confiance en l'avenir et dans sa capacité future à s'intégrer dans la société », analyse Georges Lewi, sociologue des marques. Fondamentalement, le directeur du BEC Institute juge d'ailleurs qu'il n'y a jamais eu de réelle désaffection des consommateurs à l'égard des grandes marques de référence : « La ruée vers les produits «low cost» a pu donner cette impression, mais elle était surtout liée à une faiblesse du pouvoir d'achat. Toutes les études prouvent que durant les années «dures»,

entre 2002 et 2005, la confiance dans les grandes marques est demeurée intacte - entre 75 % et 80 % - même si elles faisaient l'objet de deux critiques : l'accusation, pour certaines, d'avoir abusé en termes de prix et le fait qu'elles devaient continuer à faire leurs preuves en termes de qualité et d'innovation pour continuer à être légitimes. »

Crise des classes moyennes

A noter toutefois que cette envie de reconsommer et l'attractivité renforcée des grandes marques sont obérées par un pouvoir d'achat jugé encore plus insuffisant : en 2006, 77 % estiment « ne pas avoir les moyens » de dépenser contre 68 % en 2004. La crise des classes moyennes est passée par là.

Pour autant, qu'attendent les Français de la publicité sur les marques ? A cette question de base, la réponse apportée par l'étude est sans ambiguïté. Cette pub, les Français la souhaitent « utile, informative, convaincante, distrayante, et originale ». « En somme, résume Vincent Leclabart, président d'Australie, qu'elle prouve son utilité, soit en mettant en lumière un produit innovant à forte valeur ajoutée, soit en communiquant de façon inattendue et originale sur un secteur ou sur une marque. » Mais les choses se gâtent à la question suivante : la publicité, telle qu'elle est conçue aujourd'hui, correspond-elle au désir des Français ? « En 2004, 57 % d'entre eux la trouvaient banale, répond l'étude. En 2005, ce nombre est passé à 62 % avant de grimper à 64 % en 2006. » Pire, nos concitoyens la jugent médiocre, lui infligeant la note, inchangée depuis trois ans, de 4,6 sur 10, « pour des campagnes, des spots et des annonces qui font partie du paysage, décrypte Vincent Leclabart, ils ne les dérangent pas, mais ils les souhaiteraient meilleurs ». Ce que les professionnels anglo-saxons du marketing surnomment des « wall paper ads », littéralement des « publicités papier peint », aux côtés desquelles on passe avec indifférence. « Les Français sont peu influencés par les critiques que subit la publicité, mais, dans le même temps, poursuit Vincent Leclabart, ils ne l'apprécient pas suffisamment pour prendre sa défense lorsqu'elle est l'objet de sur-réglementation de la part du politique. »

Pour autant, les Français ne s'avouent pas publiphobes : ils sont 27 % à déclarer détester la pub contre 20 % de publiphiles assumés... et 53 % de neutres. Ni détestation rampante donc, ni engouement croissant, mais une certaine forme de résignation : nos concitoyens estiment la publicité comme étant à la fois « utile » (59 %), « informative » (58 %) mais « envahissante » (75 %), lui octroyant de facto le statut, ambigu, de mal nécessaire. Moralité, elle n'est considérée comme une source d'intérêt que par 31 % des Français, alors que les programmes de télévision ou la vie politique sont jugés beaucoup plus intéressants et en nette progression. Inquiétant.

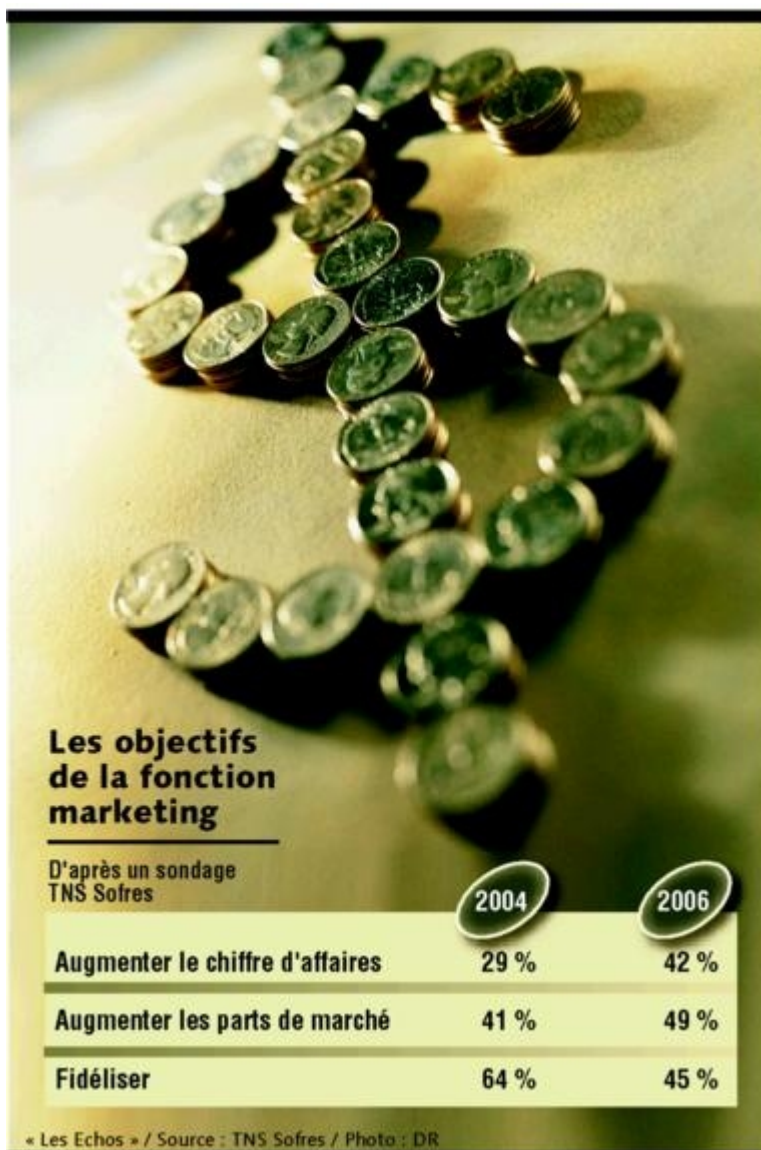
Mais plus alarmant encore, si les créations publicitaires conservent un fort impact sur les produits statutaires (téléphones mobiles dernière génération, bijoux, automobiles...) ou à tonalité hédoniste (abonnement dans une salle de sport, home-cinéma, voyage lointains...), elles auraient, selon l'étude, un impact extrêmement faible sur les produits numériques (abonnement ADSL, ordinateur personnel...) et « éthiques » (commerce équitable, voiture avec moteur hybride...). Soit, en clair, les produits du futur dont la consommation transversale tend, de plus en plus, à dépasser générations, frontières et cultures locales. Au point, semble-t-il, de pouvoir se dispenser de communication publicitaire. Un défi que vont devoir relever, coûte que coûte, les agences.

VÉRONIQUE RICHEBOIS

Une fonction marketing plus réaliste

[08/11/06] Les Echos

En mettant le cap sur l'augmentation du chiffre d'affaires et des parts de marché, les responsables marketing renouent avec le commerce.



D'après les récentes études, les marketeurs, plus au fait des exigences du commerce, repartent à la conquête de leurs marchés et de leurs clients.

La fonction marketing est obsolète. » Le constat émane du très sérieux cabinet Forrester Research dans une étude parue avant l'été. Alors que s'ouvre aujourd'hui la troisième édition des Assises du marketing des « Echos », l'observation peut paraître sévère. Elle apporte cependant plusieurs éléments positifs, à commencer par la prise de conscience d'un changement nécessaire, corroborés par différentes analyses.

Selon une étude comparative menée dans les entreprises de services par l'agence de conseil en management Referis, et la chaire action commerciale et distribution du CNAM (Conservatoire national des arts et métiers), quatre responsables marketing sur cinq déclarent vivre une évolution de leur fonction ou s'attendent à des remaniements. « Si les fusions ou regroupements d'activités sont à l'origine d'une partie de ces évolutions, pour la plupart il s'agit bien de changements liés à une recherche d'une meilleure efficacité marketing et commerciale de l'entreprise sur ses marchés », note Eric Leboucher, directeur général de Referis. De son côté, l'enquête réalisée par TNS Sofres, dans le cadre des Assises du marketing, note une évolution par rapport à l'édition précédente d'il y a deux ans : « Nous obtenons une

vision plus sereine et plus dynamique du métier. Alors qu'en 2004, les marketeurs apparaissaient sous pression, un brin déprimés, ils semblent être repartis à la conquête de leurs marchés et de leurs clients », note Laurent Guillaume, directeur général de TNS Sofres.

Des pressions différentes

Constat partagé par tous ces observateurs : l'organisation marketing est en pleine refonte. Trois quarts des départements ont été réorganisés ces deux dernières années, selon Forrester Research. L'étude Referis-CNAM observe une disparition des structures à trois niveaux (groupe, régional, local) au profit d'une organisation en deux extrémités : globale et locale, avec comme objectifs le renforcement de la cohérence des actions et de l'image au niveau mondial (gestion des marques) et la décentralisation de l'action au plus près du terrain (marketing opérationnel).

Si les responsables marketing continuent, selon TNS Sofres, d'avoir pour premier souci d'augmenter le chiffre d'affaires, les parts de marché et la rentabilité, « le décalage entre leur idéal et la réalité s'est réduit. Là où avant ils se sentaient sous pression des résultats financiers, ils font plus le lien entre la rentabilité et les exigences du commerce, ce qui est nettement plus motivant et semble montrer qu'ils naviguent moins à vue que par le passé », analyse Laurent Guillaume. A l'appui de cette thèse : 91 % disent avoir une vision claire des priorités à court terme de leur entreprise alors qu'ils étaient 81 % il y a deux ans. Ils estiment également bénéficier de plus de moyens pour mesurer l'impact des actions, lancement et promotions. Enfin, la pression des actionnaires se fait moins sentir : en 2004, 79 % jugeaient qu'elle limitait leur prise de risque, ils ne sont plus que 63 %. Quant à la flexibilité, 61 % - contre 71 % en 2004 - estiment en avoir suffisamment pour adapter les stratégies internationales à leur marché local.

La pression est donc toujours aussi forte, mais moins financière et plus commerciale ; elle « milite probablement pour une vision renouvelée plus dynamique et plus sereine de la fonction », selon Laurent Guillaume. Ce qui expliquerait en partie l'apparition de nouvelles attributions, comme l'émergence d'un pôle de « connaissance client », incluant selon Referis le pilotage des études externes et l'analyse de données clients dans une même fonction.

Ces évolutions amènent la plupart à se sentir plus à l'aise dans leur fonction, à en croire les résultats de TNS Sofres : 45 % (contre 33 % en 2004) estiment bénéficier de budgets et de moyens suffisants pour mesurer l'impact des actions, lancement et promotions. « Désormais, impliquer toute l'entreprise dans la réussite des objectifs apparaît comme le challenge le plus important », remarque Laurent Guillaume.

A entendre ces responsables, les outils qui vont le plus changer l'exercice de leur fonction dans les années à venir sont la communication et le ciblage, les techniques d'une plus grande connaissance des consommateurs et l'étude de leurs comportements arrivant en troisième et quatrième position. Pour TNS Sofres, ce résultat fait écho à l'apparition des nouveaux médias, d'Internet au téléphone mobile, mais aussi au souci de recruter de nouveaux clients plus que de fidéliser les anciens. Pour preuve, en jugeant l'efficacité des moyens de communication, les professionnels attribuent au site Internet de la marque la sixième position derrière la pub à la télévision, la communication en point de vente, l'affichage, la publicité dans la presse magazine et à la radio.

Restent deux questions épineuses : l'innovation et la relation client. « L'innovation est une préoccupation maximum majeure, mais paradoxalement, l'aversion au risque est telle que les structures restent frileuses. Le problème vient d'ailleurs plus du comportement des acteurs que de la stratégie des organisations, souvent ambitieuse sur le papier », témoigne Alain Bloch, directeur de la chaire action commerciale et distribution au CNAM.

Selon Forrester Research, près de 80 % des responsables marketing ne sont pas influents lors d'interactions majeures avec les consommateurs, notamment au niveau du service client. Et 85 % n'ont même plus la maîtrise des « 4 P » (produit, prix, place, promotion) : « Pour être plus efficaces, les marketeurs doivent passer à une organisation orientée client ; cela nécessite de s'éloigner de la culture de la communication marketing », remarque Peter Kim, l'auteur de l'étude. « C'est une fonction dans laquelle on a perdu beaucoup de créativité, mais la gestion matricielle l'a rendue complexe et a alourdi le processus de décision », plaide Hana Gauer, qui a développé pendant dix ans le marketing d'AXA et vient de renouer avec ses débuts en prenant la direction générale de MRM Worldwilde. Elle prône un renforcement de la prise de risque s'appuyant sur les idées personnelles du manager, plus que sur une connaissance des besoins du client dont on sait qu'il ne sait jamais vraiment ce qu'il veut. Elle conclut : « Les grandes ruptures viennent de ceux qui ont cru à quelque chose ». Demain, un bon marketeur devra à n'en pas douter être un homme ou une femme de conviction.

SOPHIE PÉTERS