

Des produits et services réellement adaptés à la demande ? On en rêve tous ! Alors, pour permettre au fabricant d'identifier ses points forts comme ses points faibles et définir de nouveaux axes d'amélioration, l'écoute client s'impose tout naturellement. De plus, pour le fabricant, la prise en compte de l'avis du client constitue aussi une réponse aux exigences des ISO 9000/2000.

Securiser
le client,
c'est le
fidéliser !

(1/3) Outil de progrès

Une chose est claire, il y a toujours quelque chose à améliorer ! Et quand les produits viennent à se ressembler, il faut s'attacher à optimiser les délais, la réactivité, le service associé... Pour avancer, pas de secret : il faut mesurer. Logique ! Analyser les litiges pour corriger ses erreurs, c'est la même chose !

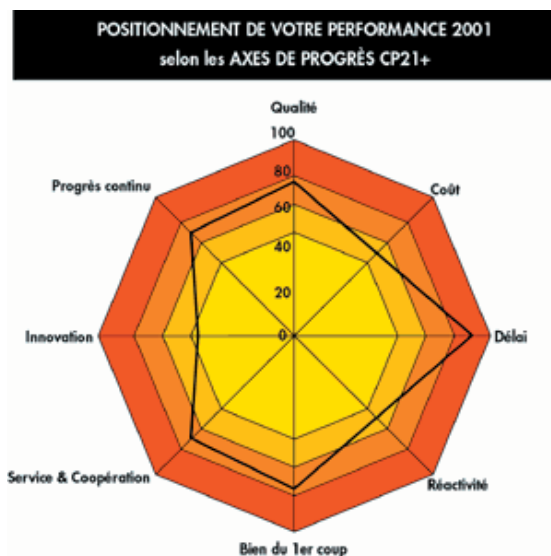
Mesurer, c'est progresser

Où en sommes-nous ? Qu'en pense le client ? Voici la question clé à laquelle il s'agit de répondre si l'on veut faire la différence. **Gilles Biet**, Directeur Qualité en charge de l'environnement et de la sécurité d'**Acial**, considère cette phase comme incontournable : "C'est la source du progrès. C'est sur cette analyse que nous nous appuyons pour nourrir notre PAP (Plan d'Amélioration de nos Performances) et pour développer également un travail d'Analyse de la Valeur". Concrètement, ils intègrent les exigences de l'ISO version 2000 en matière écoute client, ce qui a le mérite de formaliser et clarifier le principe. "C'est d'autant plus utile, que nous sommes notés par nos gros clients ! Alsthom, par exemple, nous envoie systématiquement notre classement, basé sur des critères de délais, de créativité, de qualité de production ou encore de service".

Les responsables commerciaux, en première ligne pour comprendre à quel point la satisfaction du client découle de son écoute, sont aussi prêts à donner l'impulsion à ces actions d'analyse et de correction. Ainsi, à ses clients qui se plaignaient régulièrement de délais de livraison trop longs, **Christian Proteau**, Directeur Qualité de **Haworth**, a pu apporter une réponse sur-mesure : "C'est en les écoutant que nous avons créé un service rush qui nous permet de livrer deux gammes sélectionnées sous 10 jours. Même chose pour les emballages, toujours source de problèmes en termes de stockage ou d'élimination. Nous avons lâché les calages et les cartons volumineux, et opté pour un film étirable qui répond mieux aux contraintes de nos clients". Écouter la clientèle permet donc d'anticiper ses besoins, mais aussi de transformer le négatif en positif.

Les litiges, sources d'amélioration

Le premier des indicateurs de performance demeure bien souvent le problème client. Si le service commercial l'identifie, c'est le service qualité qui agit en proposant une action corrective pour qu'il ne se reproduise plus. "La prise en compte des litiges clients est notre premier axe de travail." - confirme **Jean-Paul Debien**, Responsable Qualité de **Clen**. "C'est l'occasion d'échanges avec nos partenaires distributeurs, qui conduisent à des actions d'amélioration... Et nous permettent également d'expliquer les contraintes techniques auxquelles nous sommes nous confrontés !" Les clients sont donc de plus en plus associés à la recherche du progrès, notamment au travers de la démarche ISO version 2000. Chez **Clen**, les problèmes sont listés tous les mois, et les plus récurrents sont étudiés en priorité, pour définir les axes d'amélioration à intégrer dans le plan qualité. "Pour nous, régler un problème, c'est le meilleur moyen de fidéliser nos clients" - ajoute **M. Debien**. "Nous ne sommes jamais à l'abri d'un client mécontent, mais si nous savons être réactifs, si nous tenons vraiment compte de son insatisfaction, il est rassuré et c'est gagné !"



(2/3) Tous concernés

Si le service qualité se doit de jouer un rôle de chef d'orchestre, tous les maillons d'une entreprise contribuent, eux aussi, à créer une relation de proximité avec le client...

Qualité-commercial, un duo de choc !

De la conception à l'installation, en passant par le service Administration des Ventes, l'ensemble des équipes d'une entreprise doit participer à l'écoute de la clientèle et à la collecte des informations. Les monteurs par exemple, comme les membres du bureau d'étude, savent que la base de leur métier repose sur un contact direct avec le client et sur une prise en compte de ses besoins. Le Service Après Vente est également une source de renseignements, principalement en matière de problèmes à résoudre aussi rapidement que possible.

De son côté, le commercial, lui, est en veille permanente, en contact avec le marché. Il a donc un rôle de premier plan à jouer, en étroite collaboration avec le service qualité. Chez **Haworth**, il est régulièrement mobilisé, explique **Christian Proteau** : *"Chaque année au mois d'avril, notre service qualité administre une enquête annuelle, qui a pour objectif de recueillir l'avis de nos clients sur nos produits et prestations. Après analyse, cette enquête nous permet de mettre en lumière nos axes de progrès et les améliorations à apporter. Une synthèse est adressée à nos clients, ainsi qu'au réseau commercial, l'ensemble du personnel est aussi informé au travers d'un Flash Info."* A côté de cela, le service commercial a en charge l'organisation des *"Rendez-Vous Haworth"*, une occasion d'échanger avec les distributeurs, par petits groupes. *"Il est clair que tout cela n'aurait pas la même efficacité sans l'engagement et la mobilisation de toute la force de vente !"* Et chez **Clen** on rajoute même : *"Pour les commerciaux, dont la tâche consiste à disséquer et traquer les sources d'insatisfaction ou de satisfaction de nos clients, le fait que la version 2000 de l'ISO intègre l'écoute client, constitue une véritable aubaine."*

Grand-messe ou relation de proximité ?

Pour **Xavier Catelas**, Directeur commercial de **Clen**, la question est réglée : *"Nous ne croyons pas à l'efficacité de la grand-messe. Il est toujours difficile de parler en public, et la réalité y est souvent déformée. Nous préférons le contact direct, c'est comme ça que nous obtenons le meilleur feed-back"*. Tous les ans, une centaine de rendez-vous individuels donnent ainsi l'occasion d'interroger le client. Si celui-ci n'a pas toujours le temps de remplir lui-même un questionnaire, il se plie toujours volontiers à cet exercice qui lui permet d'être mieux servi. Même son de cloche chez **Redasystem**, avec le témoignage de **Pierre Vidrequin**, PDG de l'entreprise : *"Lorsque les questionnaires sont envoyés aux clients, nous obtenons 10 % de retours spontanés. Ce chiffre grimpe à 60 % pour ceux qui sont remplis avec les commerciaux. Cette technique est nettement plus efficace, et nous permet de vivre des moments d'échanges riches et structurés avec notre clientèle. Nous procédons ainsi une fois par an, et à l'occasion de la naissance d'un produit ou d'un nouveau nuancier."* Pour obtenir un retour, il est donc nécessaire de se rapprocher du réseau distributeur.

Chez **Acial**, l'information remonte également lors des *"Journées Revendeurs"*, mais aussi au travers des accords de partenariats tissés avec les fournisseurs et sous-traitants, notamment les installateurs, chargés de compléter un "document de contrôle final" qui fait état du niveau de satisfaction du client. Idem chez **Clen**, qui donne à ses équipes de monteurs des outils pour systématiser la relation d'échange avec le client : une grille d'interview qu'ils remplissent eux-mêmes et qui témoigne des problèmes éventuellement rencontrés sur le terrain. Là encore, c'est le service qualité qui a développé avec eux ce sens du relationnel et mis en place des procédures adaptées. *"C'est particulièrement impliquant pour ceux qui sont loin de leurs bases"* - souligne **Jean-Paul Debien** - *"Les camions des monteurs sont devenus un véritable point info qualité qui leur rappelle à tout moment que l'écoute client prime !."*

(3/3) Le client s'exprime !

Qu'il revendique sa liberté d'expression ou une formalisation des échanges, le client veut donner son avis... et que celui-ci soit vraiment pris en compte.

Une histoire de partenariat

Aujourd'hui, les relations clients-fournisseurs se traduisent par des contacts de plus en plus nombreux. Les échanges sont réguliers, mais plutôt informels. Les "réunions de chantiers" autour d'un projet spécifique constituent des occasions privilégiées pour mener une réflexion commune, tendre ensemble vers la réussite, mais aussi évoquer des besoins pour les uns, des contraintes pour les autres. C'est le cas de **Stéphanie Ducret**, Architecte d'études au **Crédit Lyonnais**, qui travaille principalement avec les bureaux d'études : *"C'est au cours de réunions concept, qui réunissent fournisseur, utilisateurs, clients internes et service développement, que le produit naît à partir des besoins que nous exprimons. En cas de problème après livraison, le même type de réunion est organisée pour apporter les corrections nécessaires"*.

La réception des produits est donc particulièrement propice aux échanges, notamment concernant la qualité de service. Car si la majorité des clients interrogés considèrent que leurs fournisseurs sont généralement attentifs à leurs suggestions en matière de produits, la chaîne logistique mérite souvent d'être améliorée. *"C'est ce qui fait la différence aujourd'hui"* - nous confie le prescripteur mobilier d'une grande entreprise publique - *" Certains fournisseurs nous invitent à des réunions de développement pour connaître en amont notre réaction sur un projet et son adaptation à nos contraintes. C'est constructif. En termes de réactivité, par exemple, il me semble aussi indispensable que nous prenions la parole pour identifier les points faibles et permettre de gommer les points noirs"*.

Doit-on formaliser l'écoute ?

C'est ce que semble souhaiter **Stéphanie Ducret**, qui considère que son souci d'alléger les processus et réduire les délais n'est pas suffisamment pris en compte. *"Au-delà des réunions de conception, il y a généralement peu de démarches volontaires des fournisseurs."* Et elle n'est pas la seule à le penser. **Albert Lelluch**, acheteur au **Crédit Lyonnais**, apprécie lui aussi qu'on le consulte : *"Nos fournisseurs nous écoutent dans le cadre de réunions commerciales. Si, parallèlement, l'un d'entre eux m'envoie une enquête qualité, je ne considère pas cela comme une charge de travail supplémentaire, mais comme une excellente occasion d'exprimer mon avis noir sur blanc. C'est le complément idéal de nos contacts directs"*.

L'augmentation des retours d'enquête confirme cette tendance participative des clients. Le respect d'un cahier des charges est aujourd'hui considéré comme le service minimum. La fidélisation se gagne sur des "plus", tels que la réactivité, les délais, la finition ou encore la durabilité. Et pour optimiser ses services associés, rien ne vaut le dialogue avec la clientèle. Elle est prête à s'exprimer et à vous donner les clés de la réussite. Etes-vous prêt à l'écouter ?