



DÉCRYPTAGE A l'heure où la relation avec les clients se noue via de multiples canaux, les entreprises ont tout intérêt à se nourrir des informations émanant de ces diverses interactions pour en faire des leviers de création de valeur et renforcer l'adhésion à leur projet.

L'écoute des besoins à tous les points de contact: un enjeu stratégique

Julie Le Bolzer

Trois Français sur quatre disent avoir déjà vécu une mauvaise expérience avec un service client. Parmi eux, 72 % évoquent l'incompréhension du conseiller face à leur requête. Voilà qui soulève une question : comment satisfaire un besoin si celui-ci n'est pas correctement appréhendé par l'entreprise ? « *Cela n'est pas possible. Aujourd'hui, l'écoute du client n'est rien de moins qu'un vecteur de pilotage de la stratégie* », observe Raphaëlle Jourdan, coauteure de *La Boîte à outils de l'expérience client* (Dunod, 2020). Ainsi, selon cette consultante, « *de plus en plus d'organisations s'attachent à détecter et à décrypter les attentes bien en amont du processus de développement d'une offre* ».

Si la quête de solutions face à un besoin n'a rien de nouveau pour les entreprises, la pression exercée sur leurs produits et services semble désormais émaner de tous côtés. « *Les clients souhaitent qu'on leur raconte de nouvelles histoires, les détaillants veulent de la nouveauté, l'internationalisation passe par des propositions innovantes, les réseaux sociaux demandent des contenus inédits... Bref, si l'entreprise ne s'inscrit pas dans l'air du temps, elle renvoie l'image d'une marque en train de mourir* », estime Tiphaine Chouillet, cofondatrice de La Racine, studio de design global qui accompagne notamment des entreprises patrimoniales dans leur stratégie de marque et le design de nouveaux produits.

Satisfaction et fidélisation

Pour sa part, Pierre Morgat, directeur de l'Observatoire des métiers et compétences de l'ISC Paris, souligne l'analogie avec la relation de couple : « *Chacun doit prouver son attention à l'autre. En cas d'incompréhension, cela peut créer du ressentiment, voire mener à la rupture.* » Et ce spécialiste de la relation client de rappeler que « *pléthore de recherches académiques ont démontré que la compréhension du besoin conduit à la satisfaction qui, elle, engendre la fidélisation et la prescription* ». « *Atteindre un bon degré de connaissance du client se fait sur le long terme et nécessite d'outiller les collaborateurs, mais cela se révèle rentable* », résume-t-il.

Reste que le temps et les outils figurent parmi les actifs les plus précieux des organisations. « *Résultat, l'écoute et la compréhension du client, et même la relation client dans son ensemble, sont encore souvent perçues comme un coût* », pointe Jonathan Tuchbant, directeur général de Club Identicar. A l'inverse, il prône d'y voir des leviers de création de valeur et d'en faire des piliers de la culture d'entreprise. « *Les organisations disposent de solutions de manière formelle, via des SMS ou formulaires en ligne. Mais elles doivent aussi écouter l'informel, par l'intermédiaire de tous leurs collaborateurs – pas uniquement ceux qui sont en première ligne –, et faire remonter cette donnée auprès d'un département dédié* », explique le dirigeant de Club Identicar. Qu'il s'agisse des commerciaux, du personnel en magasin et du com-

munity manager, mais aussi des experts en achats, en marketing ou encore en qualité, l'ensemble de l'entreprise accède à une data utile pour construire une offre adaptée. « *Toutefois, il faut toujours sonder le terrain avec un regard distancié* », remarque Tiphaine Chouillet, insistant sur le nécessaire équilibre entre « *les attentes du consommateur, la demande du marché et la position où se projette l'entreprise demain, en cohésion avec son histoire* ».

Amélioration continue

Certes, capter les avis, les réclamations et même les recommandations des clients représente une tâche complexe à l'heure où les points de contact se multiplient, depuis les plateformes d'appels jusqu'aux points de ventes en ligne, en passant par les sites internet, les applications et les chatbots.

Néanmoins, les nouvelles technologies facilitent le recueil de cette manne de données. « *Le plus compliqué n'est pas d'outiller les collaborateurs, mais de les former à l'écoute des signaux faibles* », note Raphaëlle Jourdan. En outre, le déploiement d'une culture centrée sur le client passe par une évolution managériale en faveur de la symétrie des attentions (avec une organisation qui vise la qualité de la relation avec le client ainsi qu'avec le collaborateur).

« *Enfin, il faut aller plus loin que les bons scores des indicateurs de satisfaction client et faire circuler aussi les contenus peu élogieux des lettres recommandées : c'est là que l'amélioration continue commence et que le client se sent entendu* »,



conclut Pierre Morgat.

** Sondage réalisé par OpinionWay pour Club Identicar en avril 2021.*



« La compréhension du besoin conduit à la satisfaction qui, elle, engendre la fidélisation et la prescription », souligne Pierre Morgat, le directeur de l'Observatoire des métiers et compétences de l'école de commerce ISC Paris. *Photo iStock*