

RÉSUMÉ

Qui ne s'est jamais trouvé dans une situation de dépendance voire de conflit face à un représentant d'un service de l'Etat ? Qui n'a jamais eu le sentiment d'être dépossédé de son statut de client face à un service bancaire ou d'assurance ?

Aujourd'hui chacun exige d'être traité comme un client. Cette évolution s'explique notamment par la mutation d'une économie dite de production où l'offre est inférieure à la demande, à une économie de marché où l'offre est devenue surabondante et où la concurrence s'intensifie. Elle est encore plus forte aujourd'hui, alors que nous entrons dans une économie de l'environnement, caractérisée par une accélération de l'innovation.

De mieux en mieux informé, tour à tour usager ou client, chacun attend donc d'être traité et considéré comme un client. Le niveau d'exigence du public vis à vis des administrations et entreprises en est plus élevé. L'internationalisation des économies et la disparition progressive des monopoles renforce cette situation.

Est-il toujours préférable d'être un client plutôt qu'un usager ? Et les usagers sont-ils tous et toujours si mal traités ? Il existe effectivement différentes situations où l'usager peut être insatisfait, par exemple en cas de grève des services publics, en situation de dépendance face à la complexité des processus administratifs. Mais il existe aussi des situations où l'usager est compris, voire traité comme un client dans des services publics et dans des administrations.

Derrière les mots néanmoins, la différence de traitement entre clients et usagers n'est pas toujours aussi nette. D'une part les usagers peuvent devenir des clients, c'est le cas des usagers des services publics en cours de dérégulation ; d'autre part, le client apparent peut être transformé en usager de fait par la complexité excessive de certaines offres.

Toutefois, face à une administration régaliennne, il reste clair que nous sommes des usagers, ce qui est aussi une garantie d'équité et peut se réaliser dans de bonnes conditions. De la même façon, là où la mission des services d'intérêts généraux est bien définie, leur production confiée à une entreprise publique ou privée peut permettre de fournir une bonne qualité de service, respectueuse des principes du service public.

Enfin, la garantie du statut de client et du traitement qui doit l'accompagner nécessite des pouvoirs publics de s'investir dans une action de régulation des marchés. Tout ceci doit contribuer à préserver les intérêts des usagers et des clients.

Face à des exigences de plus en plus fortes, les entreprises et les administrations ont cherché à développer et à améliorer leurs relations avec leurs clients et leurs usagers. Ceci s'est traduit notamment par l'accroissement du nombre de services proposés autour du produit initial et le développement de valeurs qui accompagnent la fourniture de services tels que les marques ou l'éthique. De réels efforts ont pu être constatés dans la construction d'offres adaptées aux besoins des clients.

Pour accroître la performance de leurs relations clients, les entreprises et les administrations ont à leur disposition un certain nombre d'outils comme internet, les centres d'appels ou les bases de données qui augmentent considérablement la capacité à communiquer, à différencier et à mesurer la satisfaction.

Néanmoins, l'introduction de ces outils se fait souvent de manière superficielle et peu d'entreprises en ont profité pour adapter leurs processus et modes de fonctionnement. De plus, si toutes les entreprises et toutes les administrations rencontrées sont engagées dans une démarche d'amélioration de leurs relations clients en ayant recours aux mêmes méthodes et aux mêmes outils, peu d'entre elles ont engagé une véritable démarche d'accompagnement.

Ces entreprises et administrations ont essentiellement concentré leurs efforts sur leurs politiques marketing et sur la mise en place d'outils, parfois comme si ces derniers constituaient une fin en soi. Or, l'orientation "clients" de l'entreprise ou de l'administration ne peut se faire qu'avec une implication très forte du personnel en contact avec les clients et usagers.

Le choix des hommes, qui ne doit pas répondre uniquement à des critères de savoir faire, de même que leur formation au sein de l'organisation sont des facteurs clés de la performance de la relation clients. Plus encore, leur motivation doit être au centre de la politique de ressources humaines de l'entreprise. Deux leviers principaux existent pour développer le système de reconnaissance : la mise en place d'un système de rémunération tenant compte de la performance individuelle et collective, et une gestion efficace des carrières garantissant des évolutions des responsabilités et rôles de chacun.

La motivation des équipes au contact des clients ou des usagers passe également par le développement de l'initiative et de l'autonomie. Donner des marges de manœuvre aux employés au contact des clients, c'est développer le bon sens, responsabiliser et favoriser la prise de décision réactive. Ces démarches, qui rendent nécessaires des changements culturels, concourent à rapprocher les clients de l'entreprise ou de l'administration, à mieux les comprendre et donc à améliorer la perception et l'anticipation de leurs besoins.

Des exemples réussis nous permettent d'affirmer qu'orienter l'entreprise vers le client n'est possible qu'à condition que toute l'organisation s'oriente en interne au service de ses agents au contact des clients. Pour cela, il est nécessaire de réduire la ligne hiérarchique et d'adapter les modes de management.

Cette nouvelle orientation de l'entreprise et de l'administration, appuyée par la mise en place d'outils performants, modernes et adaptés au contexte de chacun, nous semble être la clé du succès dans l'amélioration de la relation au client ou à l'utilisateur. Elle nécessite néanmoins une adaptation des organisations et une évolution profonde des mentalités et des comportements.