

L'orientation client comme facteur de compétitivité pour les entreprises

Mme DEBBAHI Yamina

Doctorante, Université de Tlemcen

E-mail : debbahi_y@yahoo.com

Pr. KERZABI Abdellatif

Professeur d'enseignement Supérieur, Université de Tlemcen

E-mail : kerzabi57@gmail.com

Résumé :

L'idée prévaut que pour s'orienter client, il faut réunir Satisfaction, Fidélisation et Qualité trois notions intimement liées, et déterminantes pour le succès à long terme d'une entreprise. Schématiquement, la qualité des produits et/ou services génère de la satisfaction pour le client, cette satisfaction pouvant se traduire par sa fidélité. La fidélité accroît la performance et la compétitivité de l'entreprise

Les entreprises compétitives ont compris aujourd'hui que l'orientation client est un véritable élément crucial qui garantit sa pérennité.

Mots clés : besoins des clients, satisfaction client, fidélité, norme ISO, compétitivité

ملخص:

للتوجه نحو العميل، ثلاثة مفاهيم أساسية و مترابطة تضمن نجاح المؤسسة على المدى الطويل: الرضا، الولاء والجودة. ف جودة المنتجات و / أو الخدمات تولد رضا العملاء التي يمكن أن تؤدي إلى ولاءهم و الولاء يرفع من الأداء والقدرة التنافسية للمؤسسة. ففي محيط تنافسي، أدركت المؤسسات المنافسة اليوم أن التوجه نحو العملاء هو العنصر الحاسم و الحقيقي الذي يضمن استدامتها.

الكلمات المفتاحية احتياجات العملاء، رضا العملاء، الولاء، معايير الايزو، القدرة التنافسية.

Introduction :

Aujourd'hui, la compétitivité des entreprises est soumise à rude épreuve : la concentration des entreprises s'accroît, les clients sont informés et exigeants, les canaux de distribution se transforment, l'offre est surabondante et la concurrence exacerbée. Dans un tel contexte, s'orienter client est aujourd'hui une condition de survie et la mesure de la satisfaction est devenue un point fondamental de la politique de fidélisation clients.

La problématique de cet article s'articule autour de la question suivante :

Comment l'orientation client détermine la compétitivité des entreprises ?

Le but de cet article est de définir les notions clés liées à l'orientation client à savoir les attentes des clients, la satisfaction des clients, la fidélité. Ainsi déterminer les avantages clés de l'orientation client.

Pour cela nous avons jugé utile de structurer notre travail autour des points suivants :

1. L'orientation client.
2. La satisfaction client.
3. La fidélité.

1. Le passage d'une orientation produit à une orientation client : ¹

L'émergence du concept de gestion de la relation client est le résultat d'une lente évolution de la mentalité des entreprises et des réflexions académiques et, surtout, d'une transformation des systèmes Marketing. Dans l'optique du concept de marketing, puis de l'orientation marché, les doctrines et les techniques élaborées dès les années 50 correspondaient à une technologie de commercialisation s'appuyant sur une double médiatisation de l'activité commerciale : distribution de masse et communication de masse. Paradoxalement cette organisation a éloigné l'entreprise de son client. Le lien se limitant à une marque généralement associée au produit.

Depuis une vingtaine d'années, grâce notamment aux technologies de l'information et de la communication, au développement des services et du marketing B to B, l'idée d'un lien direct a réémergé. Cet éloignement a été parallèlement accompagné par une banalisation des produits et par un accroissement des exigences des consommateurs combinés avec une baisse logique de la fidélité. A force de se consacrer à l'amélioration de leurs produits et de leur fonctionnement interne, les entreprises avaient fini par perdre de vue la composante primordiale de leurs fonds de commerce leurs clients. Depuis près d'une décennie à un retour de balancier ; les entreprises se tournent aujourd'hui avec attention vers leurs clients. Cette tendance se traduit par la création de nouvelles doctrines marketing, comme le marketing relationnel, one to one marketing, ou le Customer Relationship Marketing (CRM), qui ne sont que des dénominateurs communs de cette nouvelle gestion du marketing, orientée vers le client plutôt que vers l'image du consommateur représentatif de son segment. Le client et sa conservation deviennent une préoccupation marketing et un objectif stratégique.

Cette focalisation sur le client a fait développer aussi les travaux de recherche sur la fidélisation. La fidélisation correspond ainsi aux efforts de l'entreprise pour éviter le départ d'un client. Cette approche s'oriente vers des stratégies de marketing défensif avec une priorité de conserver les clients habituels, en instaurant des relations individualisées à travers des programmes de fidélisation.

Pour conclure, le point central de l'orientation client est l'établissement d'une relation de valeur interactive et individualisée entre le client et le fournisseur axée sur le long terme, et l'enjeu de la compétition est bien l'établissement d'une relation, avant même tout échange marchand.

2. définition de l'orientation client :

Une telle stratégie se définit par un souci permanent de placer ses clients au centre de son entreprise, de sa stratégie, de ses objectifs, de ses décisions et de ses actions. ²

L'orientation client implique de faire pénétrer la « Voix du client » dans l'entreprise pour influencer la façon de travailler, mais aussi la définition même du produit/service réalisé pour le satisfaire.

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.³

De plus, pour répondre aux besoins et attentes des clients, il convient que la Direction de l'entreprise :

- Comprendre les besoins et les attentes de ses clients, y compris ceux des prospects.
- Détermine les caractéristiques essentielles du produit.
- Identifie et évalue la concurrence sur son marché.
- Identifie les opportunités du marché, les faiblesses et les avantages concurrentiels du marché.

3. Avantages clés de l'orientation client selon la norme ISO 9001:

- ✓ Augmentation des recettes et des parts de marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché ;
- ✓ Efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'organisme pour augmenter la satisfaction des clients ;
- ✓ Plus grande loyauté des clients conduisant à un renouvellement des relations d'affaires (fidélisation).
- ✓ Plus grande adaptation de la réponse des entreprises aux strictes exigences (pas de sur-qualité ni de sous-qualité).

➤ Aspects découlant de l'application du principe d'orientation client :

- ✓ Etre capable de développer une stratégie d'entreprise basée sur l'identification des futurs besoins du client ;
- ✓ Cerner et comprendre les besoins et les attentes du client ;
- ✓ Assurer que les objectifs de l'organisme sont en phase avec les besoins et les attentes du client ;
- ✓ Exposer les besoins et les attentes du client dans tout l'organisme ;
- ✓ Mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats ;
- ✓ Gérer méthodiquement les relations avec le client ;
- ✓ Assurer, dans la démarche visant la satisfaction de la clientèle, une approche équilibrée avec les autres parties intéressées (notamment les propriétaires, les

employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble).⁴

4. Identification des besoins et attentes des clients :⁵

Depuis longtemps, l'objectif suprême de toute entreprise est de créer une clientèle. Pour conquérir durablement un client, il faut d'abord bien connaître ses besoins et ses modes d'achat.

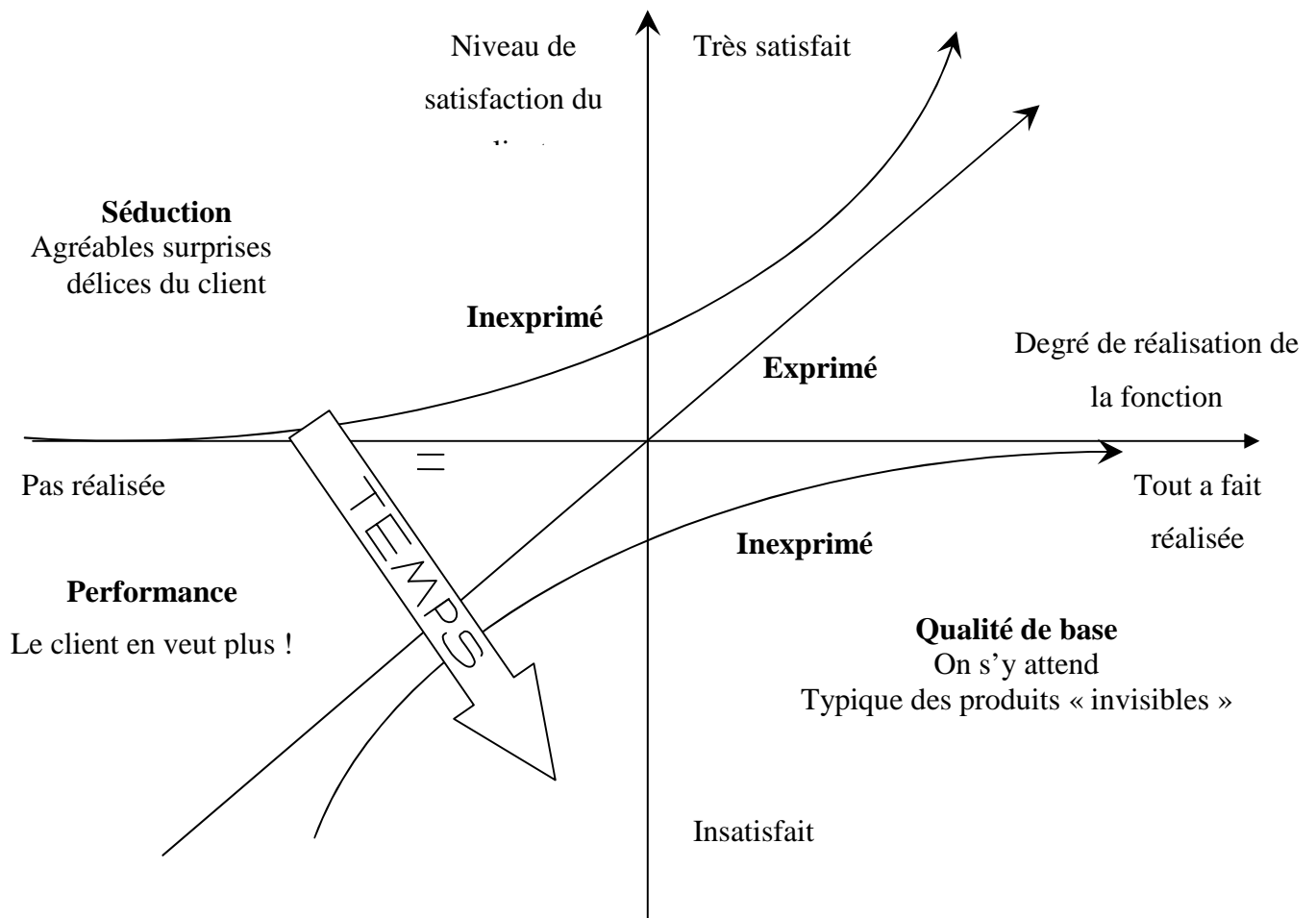
Le modèle de Kano, créé par le Japonais Noriaki Kano en 1984, se fonde sur le constat que la satisfaction et l'insatisfaction ne sont pas deux expressions symétriquement opposées d'une perception. En effet, une caractéristique particulière d'un produit ou d'un service peut donner beaucoup de satisfaction auprès du client qui la découvre, alors que son absence n'aurait pas symétriquement causé de l'insatisfaction.

Dans ce modèle, on distingue trois types de besoins des clients :

- **Les besoins de base** : « le minimum à fournir », il s'agit souvent de critères fonctionnels dont le client s'attend à ce qu'ils soient présents et adéquats. Ils ne provoqueront pas de satisfaction particulière. Ces exigences sont basiques et doivent impérativement être satisfaites. Une impasse sur ces exigences créera, assurément une frustration et un mécontentement chez le client. En revanche, améliorer la qualité ou la performance de cette exigence peu d'effet positif, et la satisfaction du client ne dépassera pas le point central de la matrice.
- **Les besoins de performance** : les besoins sont exprimés par le client, ces besoins sont directement liés sa satisfaction et à sa perception de la valeur. Si la fonctionnalité ne répond pas précisément à son besoin, le client sera insatisfait. Ces exigences donnent l'avantage par rapport aux concurrents.
- **Les besoins de séduction (latents)** : les besoins de séduction correspondent à des besoins émergents, inattendus, pas vraiment exprimés voire inconscients, qui créent « l'heure surprise » et ont un effet très positif sur la satisfaction du client. Ils démarquent l'entreprise de la concurrence. Les clients sont prêts à payer un montant additionnel pour obtenir ce petit plus.

Remarque : avec le temps et l'évolution technologique, les besoins latents ont tendance à devenir des besoins exprimés voire obligatoire.

Figure 1 : le modèle de Kano



Source : Messager Rota, V. (2010), gestion de projet agile, 3 ème édition, édition Eyrolles, Paris, page 109.

5. Définition de la satisfaction du client :

Le concept de satisfaction a connu une évolution au cours des années 80, où les entreprises ont pris conscience de l'importance de la satisfaction des clients comme variable clé des comportements ultérieurs (ré achat, bouche à oreille favorable...).

Selon la norme ISO 9000 :2005 (3.1.4) la satisfaction du client est « la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences »⁶.

La satisfaction peut être définie comme un état psychologique, postérieur à l'achat et/ou à la consommation, et relatif à une base de référence initiale.⁷

L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées.⁸

L'objectif est de connaître la satisfaction du client. Car les clients heureux font les entreprises gagnantes et compétitives.

5.1 Satisfaction des clients et norme ISO 9001 :⁹

Le gain de parts de marché ou l'amélioration de la satisfaction des clients et usagers passe bien évidemment par une bonne écoute de ces clients et usagers. C'est d'ailleurs une des exigences de la norme ISO 9001 :2008 : « la direction doit assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients »¹⁰.

La norme ISO 9004 :2000 est quant à elle encore plus précise : le succès de l'organisme dépend de la compréhension et de la satisfaction des besoins et attentes, présents et futurs des clients et utilisateurs finals actuels et potentiels .

En conséquence, la relation avec le client ne se résume plus simplement à livrer des produits et/ou des services, ni même à gérer les réclamations et réaliser un service après vente performant : elle exige la mise en place d'un véritable dispositif de mesure de la satisfaction du client.

« L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées ».¹¹

La lecture de la norme montre l'existence d'autres exigences implicites (non écrites) : il s'agit non seulement de satisfaire aujourd'hui, mais aussi de s'assurer que l'entreprise pourra satisfaire demain : c'est-à-dire mettre en place les moyens

nécessaires à maintenir l'aptitude à satisfaire. Il devient donc de passer d'une vision rétrospective à une vision prospective destinée à anticiper les besoins futurs des clients.

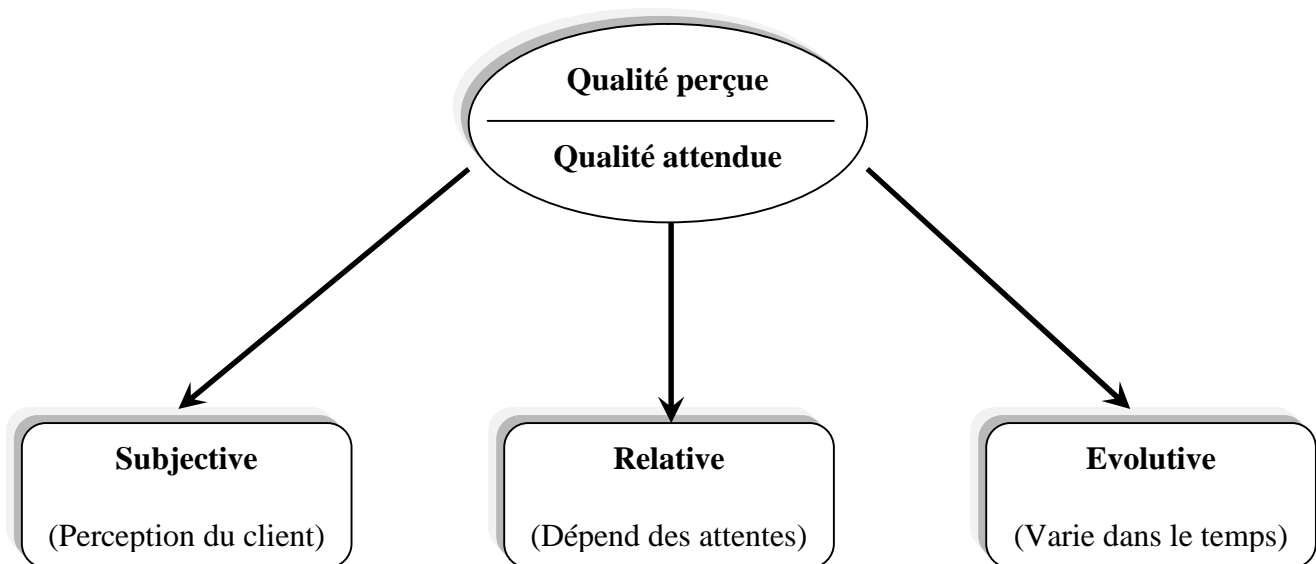
Il faut donc retenir que la nouvelle version de la norme ISO 9000 est clairement orientée « satisfaction client » car, elle oblige les entreprises qui veulent être certifiées à mesurer la satisfaction de leurs clients : dans ce contexte, cette action est incontournable.

5.2 Les caractéristiques de la satisfaction client :¹²

Le mode d'évaluation qu'a un client vis-à-vis d'un produit et/ou un service repose sur un ensemble de critères qu'il faut identifier. Cette identification se définit par trois caractéristiques fortes de la satisfaction que sont : la subjectivité, la relativité et l'évolutivité.

La figure qui suit illustre les caractéristiques qui participent à la formation du jugement d'un client.

Figure 2 : Les 3 caractéristiques de la satisfaction client



Source : Ray, D (2001), mesurer et développer la satisfaction clients, éditions d'organisation, page 24.

✓ **La satisfaction est subjective :**

La satisfaction des clients est subjective car chaque client aura une perception différente du produit ou du service. Chaque client aura des critères d'évaluation qui lui seront propres. Ces critères dépendront de différentes variables comme, la connaissance du produit, le niveau d'éducation, le niveau d'information, la classe sociale.

✓ **La satisfaction est relative :**

Directement dépendante de la perception du client et donc par essence même subjective, la satisfaction varie aussi selon les niveaux d'attentes.

Il reste à comprendre comment deux clients utilisant le même produit dans les mêmes conditions peuvent –ils avoir des opinions radicalement opposées ?

Tout simplement parce que leurs attentes initiales vis-à vis de ce produit ne sont pas les mêmes.

Ceci explique entre autres que ce ne soient pas les meilleurs produits qui se vendent le mieux, car ce qui compte n'est pas le fait d'être le meilleur, mais d'être le plus adapté aux attentes des clients.

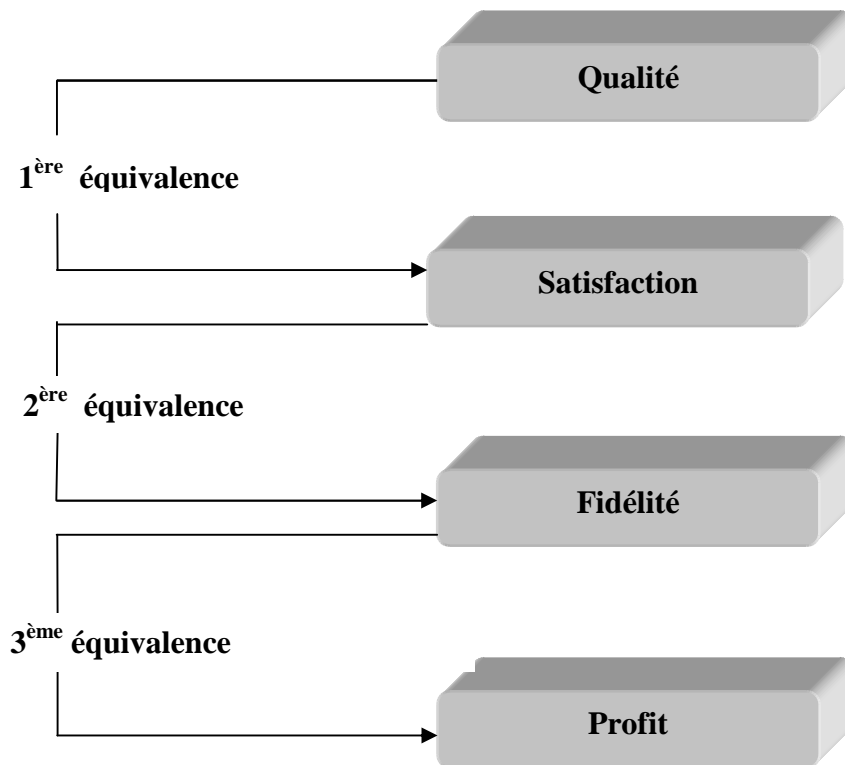
✓ **La satisfaction est évolutive :**

La satisfaction évolue avec le temps à deux niveaux différents, en fonction à la fois des attentes et des standards, et du cycle d'utilisation des produits.

5.3 A quoi sert la satisfaction des clients :

L'intérêt porté par les responsables de l'entreprise à la satisfaction repose sur un schéma mental constitué par une série d'équivalences.

Figure 3 : Le schéma mental de la qualité/ satisfaction



Source : Boss J-F, « pourquoi la satisfaction des clients », revue française du marketing, N° 229/230-4-5/5, Décembre 2010, page 197.

1^{ère} équivalence : la qualité du produit (services) fournie par l'entreprise se traduit par la satisfaction de ses clients.

2^{ème} équivalence : la satisfaction se traduit par une meilleure fidélisation de la clientèle.

3^{ème} équivalence : une clientèle fidèle est plus profitable par l'entreprise à court terme (c'est évident) mais aussi à moyen et long terme.¹³

5.4 L'enquête de satisfaction client :

Un des outils de mesure de la satisfaction et l'enquête de satisfaction. Elle se construit à partir d'un questionnaire administré oralement ou par écrit.

Les enquêtes de satisfaction permettent d'interroger le client sur sa satisfaction à propos de différents thèmes. ¹⁴

En réalité, que ce soit pour des raisons normatives (ISO 9000 spécifie clairement la nécessité d'évaluer la satisfaction de ses clients) ou dans une logique de fidélisation, les mesures se multiplient. ¹⁵

6. Définition de la fidélité : ¹⁶

La fidélité est l'attachement qui conduit le consommateur à réacheter systématiquement un produit ou service, et ce en dépit des influences situationnelles ou des efforts marketing susceptibles de modifier ses habitudes.

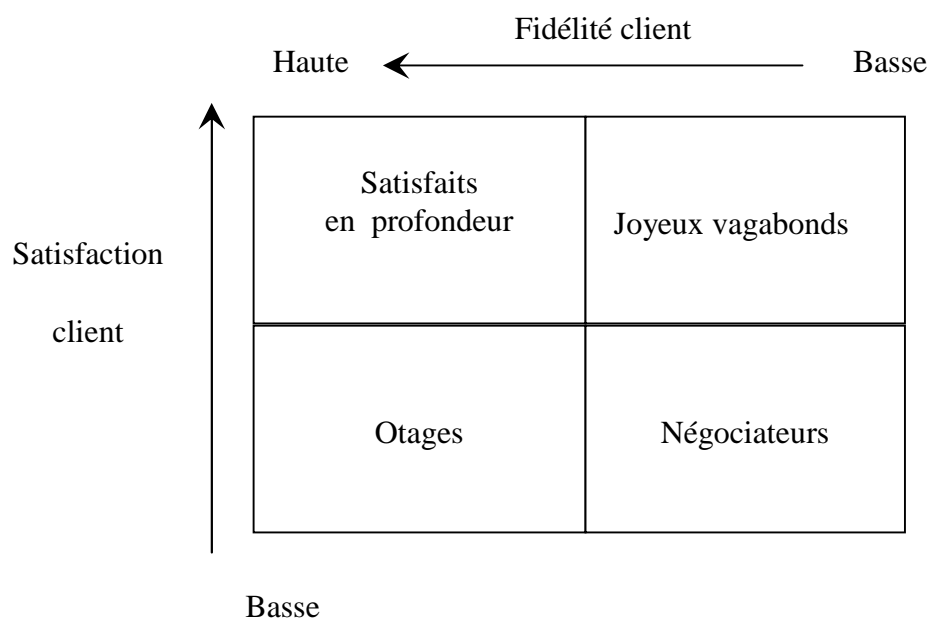
C'est une stratégie qui identifie, maintient, accroît le rendement des meilleurs clients à travers d'une relation à valeur ajoutée, interactive et axée sur le long terme.

6.1 La relation satisfaction / fidélité : ¹⁷

La fidélité client définit le temps pendant lequel l'entreprise va pouvoir garder l'exclusivité de son client et, par la même, la quantité de produits qu'elle va pouvoir lui vendre. La satisfaction, elle, correspond à ce que le client pense de son fournisseur ou de sa marque. S'il est vrai que la fidélité et satisfaction sont de nature très différente, il est probable qu'existe quand même une relation entre ces deux notions.

La relation satisfaction/ fidélité peut être traduite selon la figure suivante :

Figure 4 : la complexe relation satisfaction/fidélité



Source : Chetochine, G. (2010), Les 7 conditions pour satisfaire et fidéliser ses clients, Eyrolles, éditions d'organisation, Paris, page 44.

En horizontal on pose la fidélité client qui va croissante de droite à gauche de la figure. Elle va de basse vers forte. En vertical on trouve la satisfaction qui va du bas vers le haut (de basse vers forte). On observe qu'apparaissent en fait quatre grands groupes de comportements des clients, définis par le facteur de satisfaction et l'élément fidélité.

✓ **Le client otage :**

C'est le premier type de comportement. Il s'agit d'un client très fidèle et peu satisfait. Il est fidèle pour la bonne et simple raison qu'il ne peut pas faire autrement. Il lui faut du personnel avisé et débordant de gentillesse. Il s'attend à un grand service, qui lui a été promis, et s'il ne voit rien venir, il peut rompre définitivement.

✓ **Le client négociateur :**

Il s'agit du deuxième type de comportement. Ce client est peu ou pas satisfait de son fournisseur. Il appartient probablement à une typologie de clients qui ne succombent pas aux sirènes de la satisfaction. Il a conscience qu'il revêt de l'importance pour son fournisseur. Il va donc négocier sa fidélité. Un bon moyen pour le retenir c'est de

mettre en place des cartes de fidélités. C'est un client qui ne s'attendait pas à une bonne promesse de service et qui ne se trouve pas surpris par l'offre réelle.

✓ **Le joyeux vagabond :**

Il s'agit du troisième type de comportement. C'est un client indiscutablement satisfait mais qui ne donne pas sa fidélité en échange. C'est en effet un client très attiré par la nouveauté et donc qui se méfie de la routine, des habitudes. Sa première impression étant a priori négative, il est très surpris quand il découvre la réalité, meilleure que ses attentes.

✓ **Le satisfait en profondeur :**

C'est le quatrième type de comportement. Le client idéal, celui qui ne changerait pour rien au monde de fournisseur. Il s'attendait à un très bon produit ou service, il l'a obtenu. Il voulait de la qualité, il l'a eu. Il estime qu'il en a pour son argent, que le produit est soigné. Tout le monde est content, tout va bien dans le meilleur des mondes. Mais il demande constamment qu'on apporte de la valeur ajoutée à la marque. La moindre faille dans le produit ou service sera notée et se retournera contre l'entreprise. Il attend de l'excellence sans faute. Il est très exigeant.

Pour conclure, l'investissement dans l'orientation client permet à l'entreprise :¹⁸

- d'être plus performante que ses concurrents,
- d'avoir un plus grand taux de rétention des clients,
- d'avoir un meilleur positionnement sur le marché,
- d'être plus apte à fournir des niveaux de qualité de service d'excellence et de générer de la satisfaction client, considérés comme des indicateurs clés de compétitivité,
- d'atteindre des meilleurs résultats : en anticipant les tendances du marché, en développant des stratégies produits et services capables de répondre aux besoins et aux exigences des clients.

Conclusion :

Les entreprises doivent gérer, suivre et maîtriser au quotidien les informations relatives aux clients. En effet, ce n'est pas au client de suivre l'activité de l'entreprise jour après jour, mais à l'entreprise d'informer le client de son évolution, de ses nouveaux produits. L'orientation client est primordiale dans la vie d'une entreprise puisqu'il va lui permettre de pérenniser son activité sur le long terme.

Les points clés de l'orientation client sont :

- La préoccupation de la satisfaction des clients n'a d'autre intérêt que de chercher un moyen efficace d'assurer la survie de l'entreprise et maximiser son profit ;
- Les clients satisfaits recommandent l'entreprise à de nouveaux clients, pour un coût nul ;
- Les clients satisfaits sont disposés à payer plus cher un fournisseur en qui ils ont confiance ;
- Retenir ses clients rend l'entrée sur le marché et le gain de part de marché plus difficile pour les concurrents ;
- Pour fidéliser les clients, l'entreprise doit faire preuve d'attention. L'écoute est essentielle car elle permet de mieux satisfaire leurs besoins et du coup, les clients se sentiront valorisés ;
- L'orientation client va partir du client et se créer autour de lui.

En définitive, dans le contexte compétitif actuel, il ne s'agit plus seulement de satisfaire les clients, mais de découvrir comment les satisfaire à l'avenir, et les fidéliser afin de créer un avantage distinctif durable.

Bibliographie

1 Benavent, C., Waarden, L. (2004), « programmes de fidélisation : stratégies et pratiques », revue française du Marketing, n° 197-2/5, page 96.

2 Granger, R. (09/2016), « Orientation client : des valeurs partagées », Manager Go, sur le site www.manager-go.com/marketing/orientation-client.htm, consulté le 27/09/2016.

3 Gracien, M. (7 janvier 2010), « Le management de la qualité : les principales composantes », revue management, sur le site production-management.over-blog.com/article-le-management-de-la-qualite-les-princ..., consulté le 25/06/2012

4 Jaccard, M. (2010), Objectif qualité: Introduction aux systèmes de management de performance et de durabilité, 1 ère édition, édition Presses Polytechniques et Universitaires Romandes (PPUR), page 102.

5 Canivet, I. (2011), Bien rédiger pour le Web : stratégie de contenu pour améliorer son référencement naturel, 2 ème édition, éditions Eyrolles, Paris, page 27.

6 Afnor. (2005), qualité et systèmes de management, édition Afnor, Paris, page 8.

7 Ray, D. (2004), « mesure de la satisfaction client : pratiques et besoins actuels des entreprises, positionnement des offres et principaux enjeux méthodologiques », revue française du Marketing, n° 197-2/5, page 8.

8 Guide Afaq. (2003), la certification qualité à l'usage des TPE-PME-PMI : guide de lecture de la norme ISO 9001 :2000, édition Afnor, Paris, page 76.

9 Ray, D. (2001), mesurer et développer la satisfaction clients, éditions d'organisation, Paris, page 4.

10 www.ISO.org.

11 Granier, C., Mas, L-Y, Finot, L., et all. (2009), La démarche qualité dans la recherche publique et l'enseignement supérieur, édition Quae, Versailles, Page 185.

12 Ray, D, mesurer et développer la satisfaction clients, op.cit, page 24.

13 Boss, J-F. (Décembre 2010), « pourquoi la satisfaction des clients », revue française du marketing, N° 229/230-4-5/5, page 197.

14 Maréchal, L. (2008), L'entreprise accueillante, 2 ème édition, édition édipro, Page 172

15 GILLET-GOINARD.F, SENO.B, la boîte à outils du responsable qualité, op.cit, page 16.

16 Ray, D, « mesure de la satisfaction client : pratiques et besoins actuels des entreprises, positionnement des offres et principaux enjeux méthodologiques », op.cit, page 9.

17 Chetochine, G. (2010), Les 7 conditions pour satisfaire et fidéliser ses clients, Eyrolles, éditions d'organisation, Paris, page 43.

18 Barbaray, CH. (2013), « Orientation client et performance de l'entreprise », blog.init-marketing.fr/2013/09/orientation-client-et-performance-de.html, consulté le 09/08/2015.