



RALPH HABABOU
Directeur général de PB RH conseil et auteur de *Service gagnant* (éditions First, 2007), *Génération W* (éditions First, 2009) et *Service client pour les nuls* (éditions First, 2010).

www.pbrhconseil.com
www.generationw.fr
www.serviceclientpourlesnuls.com

« LA CULTURE CLIENT EST L'AFFAIRE DE TOUS ! »

« Si le comptable (qui n'a jamais le moindre contact avec un client) saisit mal les chiffres correspondant au RIB du vendeur, celui-ci risque fort de ne pas recevoir son salaire en temps et en heure. Et alors ? Ce dernier, s'il gère son budget au plus juste, a toutes les chances d'être appelé par sa banque, qui lui expliquera qu'elle est obligée de rejeter les prélèvements qui se présentent en début de mois et ne pourront être honorés faute de provision sur le compte. Le malheureux aura beau protester et expliquer qu'il ne comprend pas, puisque ses collègues ont bien reçu leur salaire, la situation durera quelques jours, le temps que la comptabilité répare son erreur. Dès lors, vous imaginez dans quelle disposition d'esprit sera notre vendeur lorsqu'un client particulièrement exigeant entrera dans le magasin... »

Cette anecdote fictive montre que le service est une chaîne qui relie l'ensemble des collaborateurs et dont la force est celle de son maillon le plus faible. Tout le monde dans l'entreprise participe donc directement (ou indirectement) à la satisfaction du client, y compris les services qu'il est désormais convenu d'appeler "back-office".

Dès lors, la question se pose de savoir comment faire. Par quels moyens créer un sentiment d'urgence par rapport à la satisfaction du client même, et surtout quand on en est très éloigné physiquement ?

Est-ce uniquement le rôle du DRH de se préoccuper de transmettre et de faire vivre cette culture du service clients en interne ? J'ai le sentiment que c'est plutôt l'affaire de tous, entre les services et du haut en bas de la hiérarchie. Certains se sont même inspirés des émissions de télé-réalité en réutilisant le concept d'un "Vis ma vie" au niveau de toute l'entreprise. C'est fou comme on comprend vite les

contraintes que vivent ses collègues du front-office dès lors que l'on occupe un guichet pendant une journée ou que l'on prend place sur une plateforme d'accueil téléphonique pour répondre aux clients mécontents ! De façon symétrique, on n'imaginait pas que toutes ces personnes qui donnent le sentiment de se la "couler douce au siège" abattent un tel boulot avec une telle pression hiérarchique.

Lorsque les taux d'occupation sont bas, telle chaîne d'hôtel américaine permet à tous ses collaborateurs de bénéficier de chambres et de séjour à prix réduit. Une seule condition : rédiger un rapport "client-mystère". Une manière indirecte et peu coûteuse

de mettre toutes les équipes dans la peau du client.

Chez Orange, on ne fait d'ailleurs pas de distinction entre back et front-office. Comme le souligne Fabrice André, directeur de la relation client de l'opérateur, « traiter des questions client en imaginant ne jamais être en contact

direct avec lui conduirait à un risque de voir le client écartelé entre le front-office et le back-office ». Et si au lieu de multiplier les "back", "front" et "middle" offices, on simplifiait les structures afin que le client soit en contact avec quelqu'un capable de l'aider vraiment, sans multiplier les interlocuteurs, et donc les risques d'erreur ?

Si le vendeur avait lui-même entré son numéro de compte bancaire dans le système informatique, étant donné l'importance de l'enjeu, il n'aurait certainement pas commis d'erreur et son salaire lui serait parvenu à temps...

La prochaine fois que vous serez confronté à un vendeur désagréable en début de mois, dites-vous qu'il a peut-être été, lui aussi, victime d'une erreur de saisie... ■

« Le service est une chaîne qui relie l'ensemble des collaborateurs et dont la force est celle de son maillon le plus faible. »