

Editorial



Dans notre premier numéro, nous évoquions le débarquement du NPS américain sur notre vieux continent et nous posions quelques questions quant à la meilleure façon de l'adapter à notre marché : différences culturelles, manque de recul et d'historique, nécessité de pousser l'analyse au-delà d'un simple indice très sec... Pour comprendre les différences entre les marchés américains et européens et pour nous doter d'un référentiel français, nous avons décidé de créer notre propre référentiel NPS. Ses résultats vous seront dévoilés dès notre prochaine newsletter !

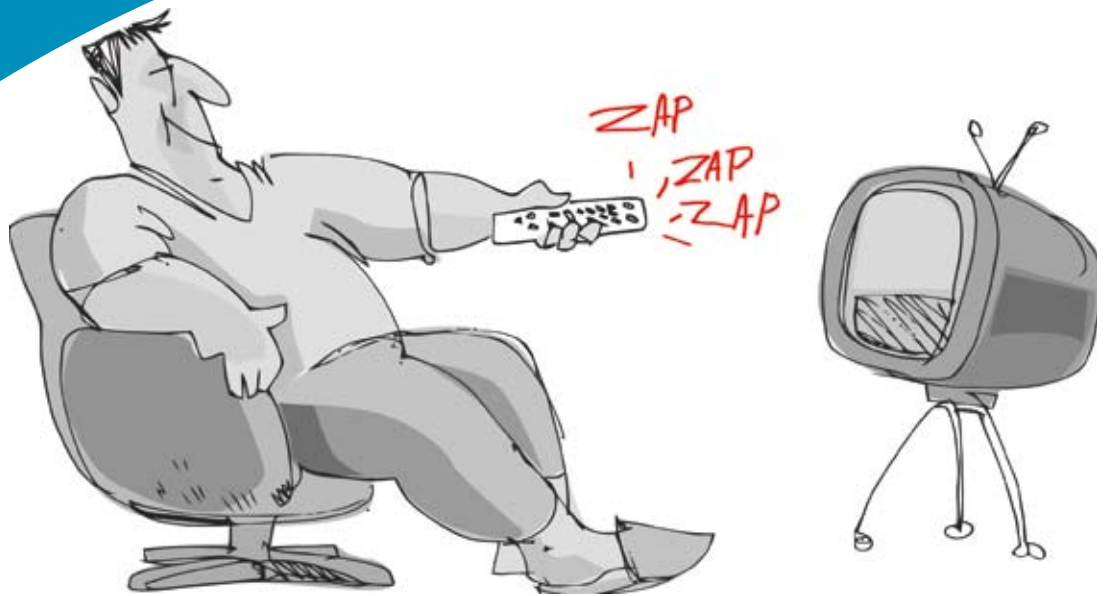
En attendant d'en savoir plus sur cette étude, nous avons continué à approfondir la thématique de la fidélité (ou de l'infidélité !) à travers trois articles, qui répondent à autant de questions : quels sont les facteurs d'infidélité ? Pourquoi utiliser un vocabulaire aussi chargé de connotations morales ? Et en dehors du NPS, comment étudier la fidélité client ?

Dans un deuxième temps, Fabrice TOLEDANO, Directeur de la Relation Clients pour NUMERICABLE, intervient sur le sujet des « clients perdus » et sur l'intérêt de mettre en place un baromètre spécifique qui leur est dédié.

Enfin, nous vous présentons en dernière page certains enjeux des enquêtes mystère. Cette technique est de plus en plus demandée, et pour cause : elle est à la fois très efficace et très complémentaire à celle des études de satisfaction. Mais sa mise en œuvre nécessite quelques précautions.

Bonne lecture et rendez-vous pour notre prochain numéro...
Nous comptons sur votre fidélité !

Alain Sabathier,
Directeur Général.



Un monde de consommateurs infidèles

Si l'on en juge par les relations entre consommateurs et marques, nous vivons dans un monde d'infidèles. Les médias, qui portent l'image des marques, incitent de plus en plus au zapping. La télévision fait et défait des « célébrités » en quelques semaines. La concurrence accrue démultiplie l'offre. Et les consommateurs, mieux informés de leurs droits et de la diversité des offres disponibles sur le marché, deviennent des experts. Dans le même temps, nous passons du monde de la détention, où le lien entre client et entreprise est transactionnel,

au monde de l'usage, où le lien entre consommateur et marque est relationnel. Ce nouveau lien plus profond, plus enrichissant pour les deux parties, complique sérieusement la problématique de fidélisation des clients.

Face à cette prise de pouvoir par les clients, nos entreprises restent trop souvent enfermées dans une logique de marché en forte croissance. Les meilleures offres sont systématiquement réservées aux nouveaux venus et le mode de rémunération des commerciaux incite presque toujours à « chasser » (prospector) plutôt qu'à « élever » (en-

tretenir). Et lorsqu'on parle de fidélisation, c'est toujours sous l'angle du marketing direct : on multiplie les cartes de fidélité, les mailings, les récompenses ; il n'est question que d'outils opérationnels. Mais en terme d'études, rien de bien convaincant. La quasi-totalité des modèles élaborés pour comprendre et prévoir la fidélité repose sur... l'intention de fidélité déclarée par le client. Intention collectée, à la sauvette, parmi les dernières questions des enquêtes de satisfaction... Comme si on n'avait pas vraiment envie de savoir... !



Billet d'humeur : Un lapsus révélateur ?

Pourquoi utilisons-nous le mot fidélité – si chargé de connotations morales – pour décrire une relation commerciale continue ?

Probablement parce que, pour une marque, qu'un client soit fidèle lorsqu'il est satisfait est de l'ordre de la normalité ; qu'il devienne infidèle relève par contre de la trahison. Comme si le consommateur, dès lors que la marque remplit son contrat, avait une sorte d'obligation morale de demeurer client. Pourtant, il est impossible pour les entreprises d'ignorer l'expertise des consommateurs, la concurrence à outrance, le zapping débridé de la génération Y... qui viennent modifier le comportement des clients et les inciter au changement.

Dès lors, pourquoi conserver ce vocabulaire désuet et surtout fallacieux qui risque de biaiser l'analyse objective des comportements clients ? Travailler la fidélité client, c'est dépasser un jugement moral forcément subjectif pour se concentrer sur des éléments concrets et factuels.

Alors, si on inventait un autre mot ? Sans aller, comme d'habitude, chercher de l'aide chez les américains qui ne font pas mieux avec leur « customer loyalty »... Des idées ?!

Comment étudier la fidélité client ? Deux angles différents mais complémentaires pour illustrer l'approche de LA VOIX DU CLIENT

Comprendre les motifs d'infidélité

Pour comprendre la fidélité des uns, il est souvent utile de comprendre l'infidélité des autres. C'est possible en répondant à des questions simples : qu'est-ce qu'être infidèle ? Combien de clients sont infidèles ? Qui sont-ils ? Pour qui nous quittent-ils ? Pourquoi ? Quel a été le processus de rupture ? Et surtout : qu'aurions-nous dû faire pour les retenir ?

Affronter les réponses à ces questions est une épreuve de vérité, difficile mais salutaire. Quelques Directeurs Généraux considèrent d'ores et déjà que ces informations, agrégées et collectées sur la durée,

constituent un indicateur suffisamment pertinent pour s'intégrer à leur tableau de bord. Par ailleurs, l'opération a toujours des retombées indirectes en termes d'image, voire de rétablissement de la relation avec certains clients perdus.

Exploiter l'ensemble des données disponibles

Pourquoi les études n'aborderaient-elles le sujet de la fidélité qu'à travers la satisfaction et les déclarations d'intention des clients ?

Les entreprises regorgent d'informations qui permettent de décrire la relation et les com-

portements des clients de façon factuelle et fiable : RFM, rentabilité, incidents, contacts, réclamations... Chacun connaît la liste des obstacles qui rendent si difficile le croisement de ces données : absence d'identifiant unique, organisation en silos qui sont autant de prés carrés, système d'information rigide, etc...

Pourtant, seule la fusion de ces données internes, enrichies par des enquêtes clients et soumises à des analyses statistiques avancées, permettra de réaliser de vraies percées dans la compréhension des déterminants de la fidélité. Et de déboucher sur des modèles prédictifs opérationnels qui donneront enfin une véritable orientation business à l'écoute clients.

« Comprendre les clients qui partent pour mieux servir les clients qui restent. »



**Entretien avec Fabrice TOLEDANO,
Directeur de la Relation Clients
pour NUMERICABLE**

Q. Il y a plus d'un an, NUMERICABLE a confié à LA VOIX DU CLIENT un baromètre pour comprendre les raisons de résiliation de ses clients. Pourquoi avoir initié cette démarche ?
La fidélisation des clients est un enjeu majeur. Depuis plusieurs années, nous menons des enquêtes de satisfaction clientèle grâce auxquelles nous obtenons des informations intéressantes. Mais ces enquêtes sont effectuées auprès de clients actifs et donc ne nous donnent pas la perception des clients qui nous quittent. Pour comprendre leurs motifs et y travailler ef-

ficacement, nous avons souhaité lancer ce baromètre.

Q. Pourtant, peu d'entreprises réalisent des baromètres « clients perdus »... Pourquoi à votre avis ?

Sans doute parce que c'est une opération véritablement difficile à mener ! Les résultats obtenus trahissent un échec de l'entreprise, ils sont rarement agréables à communiquer en interne.

Et ces baromètres sont sûrement plus adaptés à des entreprises qui proposent des systèmes d'abonnements à leurs clients. Dans un principe d'achat à l'acte, il est plus

difficile de savoir à quel moment le client est « perdu ». Et, les délais de transmission des contacts doivent être brefs pour que le souvenir du client soit suffisamment précis lors de l'entretien.

Q. Les clients perdus se sentent-ils assez concernés pour répondre ?

Les taux de réponse sont sensiblement équivalents à ceux des études auprès des clients actifs. L'entretien n'a pas de finalité commerciale, il est donc accepté sans méfiance. De plus, un client perdu a souvent à cœur d'expliquer sa décision. Il trouvera même légitime qu'on lui pose des questions sur les causes de la rupture, car ça prouve que son avis est pris en compte et que son départ ne laisse pas indifférent... Le client perdu reste finalement toujours un client.

Q. Pourquoi recourir à un prestataire ? N'auriez-vous pas pu mener cette enquête en interne ?

Techniquement, c'était tout à fait envisageable. Nous disposons en effet de moyens importants pour entretenir la relation clientèle, y compris une cellule spécialisée pour les clients qui ont l'intention de partir. Mais il faut bien séparer les étapes : un premier temps pour traiter la volonté de résilier avec cette cellule spécialisée qui est là justement pour écouter, traiter l'insatisfaction et convaincre le client de rester. Et un deuxième temps pour comprendre les motivations des clients. Pour cette seconde étape, il nous a semblé indispensable de faire appel à une entreprise spécialisée et indépendante, qui ne s'exprime pas directement au nom de NUMERICABLE. Nous obten-

nons ainsi des informations plus fiables et plus objectives, car les clients échangent plus librement.

Q. Quelle est la finalité d'un baromètre de ce type ?

Il s'agit de comprendre les clients qui partent pour mieux servir les clients qui restent.

Depuis le lancement de ce baromètre, nous avons une meilleure compréhension, non pas de la réalité, mais de la perception des clients de cette réalité. Et c'est cette perception qui est importante. Grâce à la récurrence de ce baromètre, cette perception est désormais quantifiée, hiérarchisée et étudiée dans son évolution.

L'avantage de ce baromètre est aussi d'élargir l'angle de vue sur la décision du client. Par exemple, nous avons compris qu'une des circonstances « favorables » à la rupture est le déménagement du client. Connaître les circonstances de la décision de rupture est aussi important que d'en apprendre les motifs. Nous avons pu bâtir des plans d'actions spécifiques autour de cet événement, qui est un temps fort de la relation.

Q. Vous avez choisi de mener cette enquête sous la forme d'un baromètre bimestriel, pourquoi ?

Le baromètre bimestriel nous permet de coller à l'évolution très rapide de notre marché.

Nous sommes ainsi plus réactifs. Nous pouvons par exemple définir un plan d'actions et en mesurer l'efficacité très rapidement.

Par ailleurs, un baromètre régulier permet des analyses plus fines sur des sous-populations peu nombreuses. En effet, l'échantillon s'élargit de vague en vague et vient enrichir progressivement les bases statistiques.

Q. Est-ce pour ces raisons que vous avez choisi de renouveler la démarche en 2011 ?

Oui, car l'information collectée par le baromètre a permis de mettre en place des plans d'actions efficaces. Par ailleurs les plans d'actions les plus récents doivent désormais être mesurés. En parallèle, les résultats obtenus sont devenus des indicateurs indispensables pour évaluer notre relation clientèle sur la durée et notre efficacité dans la fidélisation de nos clients.





Mode d'emploi

La technique du « Mystère » est un formidable outil tant de découverte de ce que sont réellement les contacts client-personnel que de management des équipes.

Sa vocation, très complémentaire à celle des études de satisfaction, est de réduire l'écart entre ce que la marque veut apporter au client et la réalité de la prestation effectivement rendue. C'est donc un sujet fondamental puisqu'il concerne la maîtrise du respect des engagements. Mais encore faut-il la mettre en œuvre de façon pertinente... ! Trois précautions sont essentielles pour cela : d'abord ne pas confondre audit mystère et étude de satisfaction ; ensuite élaborer une grille de critères factuels directement dérivés des normes de service ; enfin, connaître les visiteurs mystère (combien, qui, quelle formation, quelle rémunération... ?)

Les enjeux des enquêtes mystère

Client VS visiteur mystère : ne demandons pas l'impossible !

Le client dit si son sandwich est bon ou non ; le visiteur mystère vérifie le contenu normalisé du sandwich.

Le client paie son sandwich ; le visiteur est payé pour faire un travail.

Le client mange un sandwich occasionnellement ; le visiteur mystère évalue une multitude de sandwicheries.

Le client ne répond à une enquête qu'une seule fois et a posteriori ; le visiteur mystère est formé et sait à l'avance ce qu'il doit observer.

Bref, le client est un client ; le visiteur mystère est un professionnel.

Et, s'il n'est pas un professionnel, comment accorder du crédit aux observations factuelles qu'il est censé faire avec... professionnalisme ?

Tout le monde admet qu'un client qui vient de

faire la queue à un guichet peut valablement exprimer son ressenti sur l'attente (trop longue ou raisonnable), mais qu'il serait insensé d'accorder du crédit à une réponse de ce même client sur la durée de l'attente exprimée en minutes – et à juste titre : la durée serait approximative et forcément subjective !

Réciproquement, comment un visiteur mystère doté d'un chronomètre (qu'il prendra soin d'arrêter dès que le guichetier lui adressera la parole) pourrait-il avoir une « opinion personnelle en tant que client » de l'attente au guichet ?

Moralité : il y a des clients, il y a des visiteurs mystère. Mais il n'y a pas de clients mystère.

Ils ont choisi LA VOIX DU CLIENT ces derniers mois :



Dans le cadre de sa certification ISO 9001, le GROUPE 3F réalise depuis plusieurs années des enquêtes auprès de ses clients locataires. LA VOIX DU CLIENT a été choisie pour mesurer à partir de 2011 la satisfaction des clients « Nouveaux entrants » et celle des locataires concernés par des opérations de réhabilitation. Plus de 13 000 personnes l'an sont interrogées par questionnaire papier.



Pour décrire la population des clients CHRONOPOST ayant commandé sur internet, LA VOIX DU CLIENT a effectué une analyse statistique approfondie de 300 000 commandes.



LA VOIX DU CLIENT a été choisie pour reconduire en 2011 le baromètre de satisfaction biennuel que DALKIA FRANCE réalise depuis près de 12 ans. 3 000 entretiens sont menés dans un premier temps ; les clients identifiés « à risque » seront réinterrogés 6 mois après afin de mesurer l'efficacité des actions engagées.



Pour 2011, FACTOCIC a confié à LA VOIX DU CLIENT ses études de satisfaction « clients démarrés » et « clients actifs » (respectivement 714 et 667 entretiens téléphoniques).



Afin de mieux comprendre les mécanismes de la satisfaction et de la fidélité de ses clients et d'identifier les axes de progrès les plus efficaces, LAFARGE CEMENTS a fait confiance à LA VOIX DU CLIENT pour rénover son baromètre de satisfaction client (entretiens qualitatifs en face à face et 555 entretiens téléphoniques).



L'amélioration de la qualité du traitement des contacts clients (Grand Public) générés par ses services en ligne est au cœur des préoccupations de la Direction du courrier de LA POSTE. Pour nourrir ce chantier, LA VOIX DU CLIENT réalise un diagnostic de la qualité du service délivré grâce à une opération « mystère » (appels, courriers, mails).



Pour piloter les 3 centres de relation client avec lesquels il travaille, OMEA TELECOM - 4ème opérateur mobile du marché

français commercialisant les marques Virgin Mobile, Télé2 Mobile, Breizh Mobile et Casino Mobile - a confié à LA VOIX DU CLIENT la mesure du niveau de satisfaction de ses clients. Les entretiens téléphoniques sont réalisés en continu. Plus de 10 000 entretiens seront effectués en 2011.



Pour permettre aux visiteurs de ses boutiques d'exprimer leur opinion, ORANGE a choisi le concept de bornes interactives en libre service de LA VOIX DU CLIENT pour une expérimentation dans une vingtaine de points de vente.



TDF a renouvelé sa confiance à LA VOIX DU CLIENT pour mesurer et comprendre la satisfaction de ses clients grands comptes dans ses 3 métiers : TV, Radio et Télécoms. Au total, plus de 500 entretiens (dont 100 face à face) ont été réalisés auprès de cadres dirigeants.



LA VOIX DU CLIENT a été choisie pour conduire pour la 2ème année consécutive le baromètre « clients résiliés » de NUMERICABLE (cf. interview de F. TOLEDANO dans ce numéro).