

## Editorial



Dans ce numéro dédié aux sujets de méthode, nous avons souhaité donner la parole à deux personnages centraux dans notre organisation, mais que vous rencontrez peu : notre Directeur des Méthodes vous fera partager sa passion pour les analyses bayésiennes (pages 1 et 2) et notre Responsable Terrain vous fera pénétrer là où tout commence, sur notre plateau téléphonique (page 3). Vous trouverez également en page 4 la description d'une méthode d'évaluation des contacts téléphoniques alternative aux appels mystère, qui repose sur l'utilisation d'enregistrements de véritables contacts avec des clients.

Par ailleurs, nous avons le plaisir de constater que notre magazine [www.satisfaction-client.info](http://www.satisfaction-client.info) développe son audience. Dans son prolongement, nous venons de créer le groupe LinkedIn « satisfaction client » qui a pour vocation de devenir une plateforme d'échanges et de contacts pour tous ceux qui s'intéressent à la satisfaction client. Je vous invite à nous y rejoindre ! A très bientôt sur ces différents supports !

Alain Sabathier,  
Directeur Général.

# LES ANALYSES BAYESIENNES

**Encensées par certains, déjà critiquées par d'autres... A peine connues, les analyses bayésiennes font déjà débat. Pour vous apporter un premier niveau d'information, nous avons interrogé Mohamed Ben Halima, Ingénieur statisticien et Directeur des Méthodes de LA VOIX DU CLIENT. Il pourrait parler statistiques pendant des heures. Nous lui avons demandé ici d'être concis... mais il sera heureux de répondre à toute question complémentaire de votre part !**

**Les analyses bayésiennes ? Qu'est-ce que cela veut dire ? Peux-tu nous expliquer de quoi il s'agit et à quoi elles servent ?**

Bayes était un mathématicien anglais du XVIIIème siècle. Ses travaux, très théoriques, ont pris un nouvel essor depuis une vingtaine d'années grâce à la puissance de calcul de nos outils informatiques modernes. Rien d'étonnant à ce qu'il soit inconnu ! Les analyses bayésiennes, c'est le mariage des statistiques et des probabilités. Pour résumer, elles permettent de représenter graphiquement les relations de cause à effet entre les composantes d'un système. Quand je regarde un réseau bayésien, je comprends le fonctionnement d'un système complexe. Cela permet d'aller au-delà des méthodes statistiques tradition-



Mohamed Ben Halima, Ingénieur statisticien et Directeur des Méthodes de LA VOIX DU CLIENT

nelles qui sont trop simplificatrices. Et donc de mieux comprendre la réalité qui est beaucoup plus complexe.

**Pourquoi dis-tu que les méthodes traditionnelles sont trop simplificatrices ?**

Un exemple tout simple dans le domaine des études de satisfaction : les régressions - qui sont très souvent utilisées pour calculer l'importance des critères dans la satisfaction globale - sont une méthode efficace si les critères sont peu liés les uns aux autres. Or justement, dans le cas des études de satisfaction, les critères sont le plus souvent très corrélés... Par exemple, quand on est mécontent de la formation sur un logiciel, on est en général également mécontent de sa facilité d'utilisation. Les régressions sont donc trop simplificatrices et ne sont pas adaptées à ce type de problématique.

**Qu'est-ce que le bayésien apporte concrètement ?**

L'approche bayésienne s'est diffusée dans la communauté des chercheurs qui affrontent justement des problématiques complexes, parce qu'elle leur a ouvert de nouveaux horizons. Par exemple, la NASA utilise cette technique pour modéliser le lancement d'une fusée. Elle permet non seulement de calculer une probabilité de crash, mais surtout d'identifier les causes profondes d'une anomalie détectée par exemple sur un capteur en phase de lancement.

Sans bayésien, on va expliquer un phénomène en dressant une liste de facteurs et en leur donnant un poids relatif. Avec le bayésien, on va dessiner un graphe, c'est-à-dire qu'on va regrouper les facteurs en grappes et déterminer le sens de la causalité. ●●●

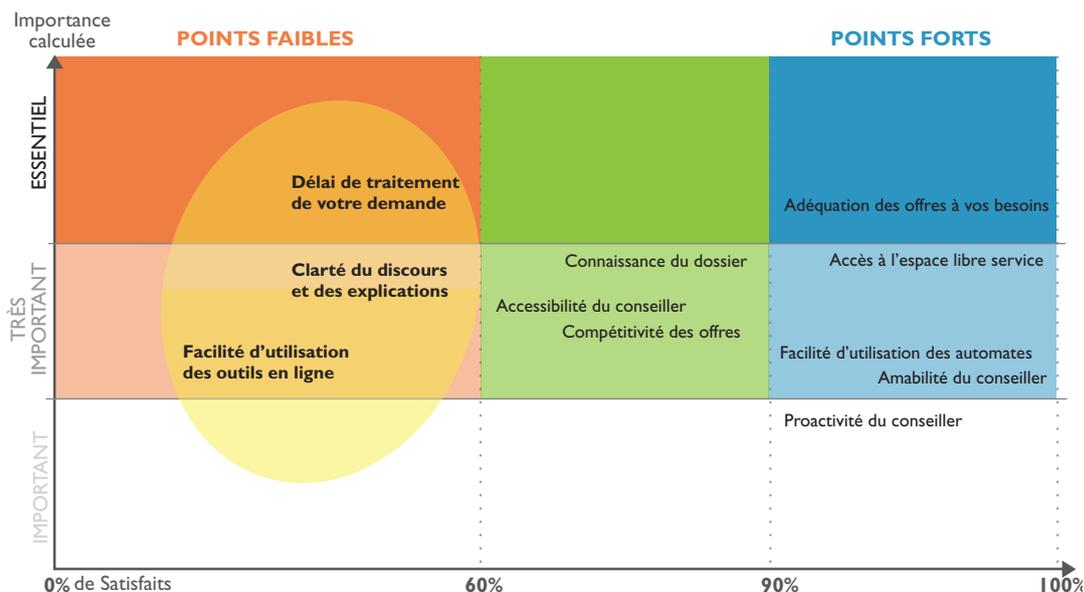
LES ANALYSES  
BAYESIENNES (suite)

**C'est bien compliqué !  
C'est d'ailleurs la critique  
principale que l'on entend  
quand on parle de bayésien.**

C'est vrai, c'est compliqué sur le plan théorique. C'est d'ailleurs une technique encore peu enseignée et peu diffusée en dehors des grands centres de recherches. Mais un TGV aussi c'est compliqué et ça n'empêche personne de le prendre ! Ce qui intéresse l'utilisateur, c'est le résultat. Et avec un petit effort de pédagogie et de présentation, on peut facilement toucher du doigt l'apport décisif de cette technique.

Je vais le montrer à travers deux schémas qui présentent les mêmes données. En haut, une matrice importance/performance bien connue de tous les spécialistes de la satisfaction. Qu'est-ce qu'on conclut de sa lecture ? Qu'il y a, dans le cercle orange, quelques critères à faire progresser, et notamment la facilité d'utilisation des outils en ligne. En bas, que nous dit le graphe bayésien ? D'une part que 4 dimensions (et seulement 4) ont un impact

**Ancienne méthode 90's**



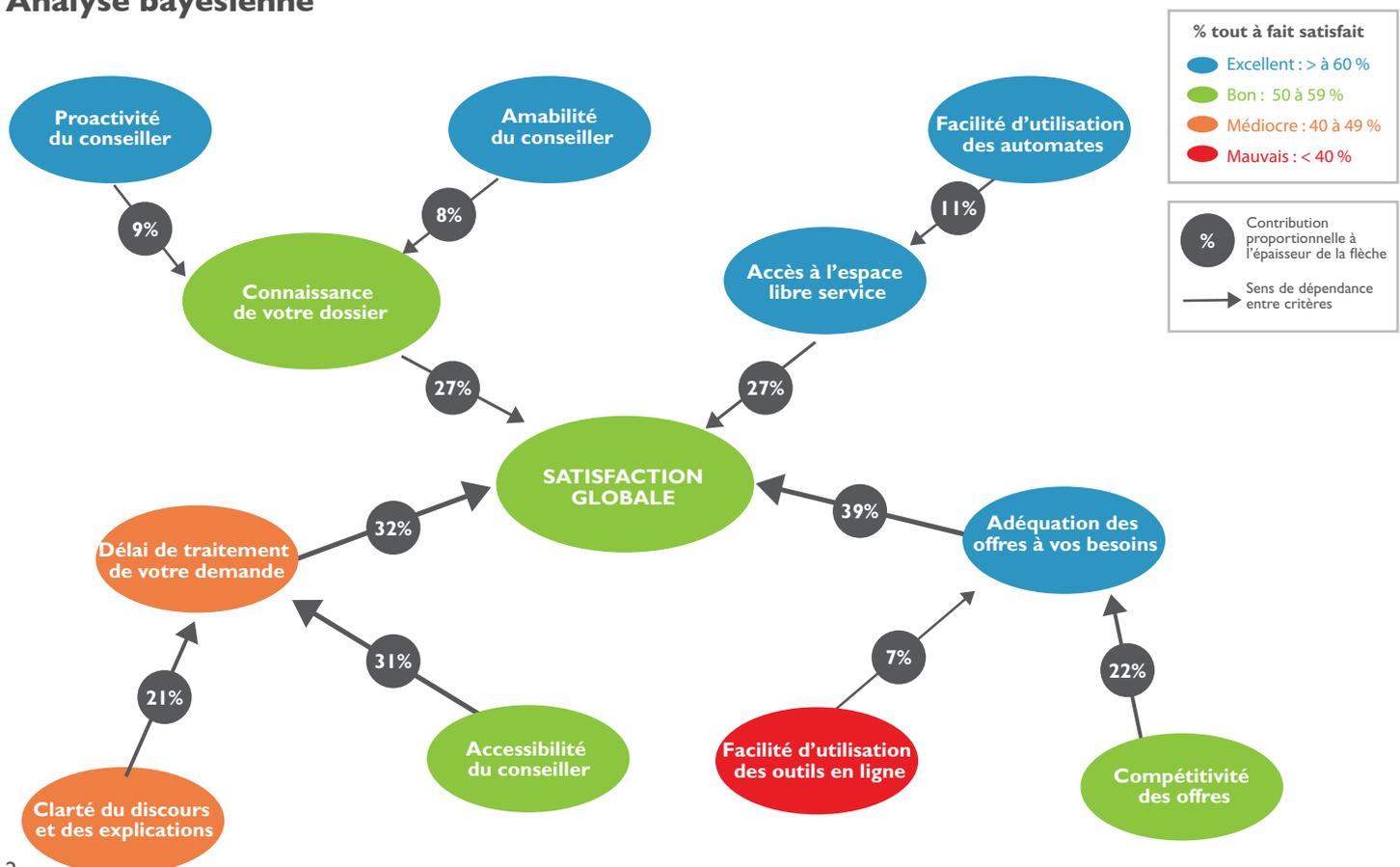
direct sur la satisfaction globale. D'autre part que ces dimensions de 1er rang sont elles-mêmes influencées par d'autres critères de 2nd rang. Lire cet arbre, c'est d'abord acquérir une véritable « intelligence » de la façon dont la satisfaction fonctionne. C'est ensuite, lorsqu'on passe à la sélection des leviers d'action, pouvoir choisir les combinaisons de leviers les plus efficaces. Dans notre exemple, nous allons recommander de travailler direc-

tement sur les 4 dimensions de 1er rang. Et vous aurez remarqué qu'une seule est commune avec celles issues de la lecture du « vieux mapping »... Nous allons également suggérer de travailler sur certains critères de 2nd rang, notamment s'il apparaît difficile d'agir directement sur une dimension. On pourra par exemple chercher à améliorer la perception du « déla de traitement » en travaillant l'« accessibilité du conseiller ».

**Que signifient ces pourcentages ? Ils n'apparaissent pas habituellement dans les schémas bayésiens.**

Ils indiquent le niveau d'influence exercé par un critère sur un autre. Et ils constituent effectivement une innovation : nous pouvons aujourd'hui produire ce type de résultats grâce à des travaux de recherche que nous avons menés conjointement avec un laboratoire public.

**Analyse bayésienne**





## Entretien avec Dalila ALITOUICHE, Responsable Terrain LA VOIX DU CLIENT

**Dans ce numéro, nous ne vous invitons pas à découvrir un de nos clients, mais Dalila ALITOUICHE, notre Responsable Terrain. L'importance de sa mission valait bien qu'on lui pose quelques questions !**

### *Dalila, peux-tu nous expliquer en quoi consiste ton travail ?*

Je suis Responsable du Terrain Téléphonique de LA VOIX DU CLIENT. C'est-à-dire que je suis chargée d'organiser les enquêtes téléphoniques des études menées par LA VOIX DU CLIENT.

Ma responsabilité, c'est de collecter les bonnes informations auprès des bonnes personnes et dans les délais prévus.

Concrètement, je m'occupe de la sélection et de la formation des enquêteurs, de l'encadrement des Chargés de Terrain, de l'analyse de l'avancement du terrain et de beaucoup d'autres aspects très variés.

### *Quelles sont les spécificités du terrain de LA VOIX DU CLIENT ?*

Il s'agit d'un plateau téléphonique intégré au siège de LA VOIX DU CLIENT (à St Ouen, NDLR). Cela signifie que le terrain téléphonique est à proximité immédiate de l'équipe études.

Cette organisation présente de nombreux avantages, notamment en termes de réactivité et de souplesse. Un client nous a par exem-

ple contactés juste avant Noël pour nous demander de lancer une étude dans les 3 jours. Nous avons accepté, mais un lancement de terrain aussi rapide n'aurait pas été possible si le plateau avait été externalisé...

### *Tu vois d'autres avantages à cette proximité ?*

La proximité des chargés d'études est très pratique : comme ils sont sur place, ils connaissent bien les problématiques terrain et nos contraintes, ce qui facilite nos échanges. Et ils apprécient de leur côté de pouvoir très facilement briefer les enquêteurs, venir faire des écoutes seuls ou avec leurs clients, faire des points informels avec moi ou les Chargés de Terrain.

Si nos clients reconnaissent la qualité de notre recueil d'informations, c'est pour moi grâce à cette organisation.

### *Peux-tu nous expliquer plus en détails comment cette qualité est garantie ?*

Chaque année, nous gérons plusieurs centaines de milliers d'appels.

Cela demande de l'organisation et beaucoup de rigueur.

Chaque contact compte. Par exemple quand nous appelons les clients d'une banque pour recueillir leur opinion, nous sommes porteurs de l'image de la banque.

Nous sommes donc très attentifs à la qualité des briefings, à la proximité de l'encadrement par les Chargés de Terrain... et au professionnalisme de nos enquêteurs.

Vous savez, c'est difficile d'être enquêteur. Je le sais bien car je l'ai moi-même été pendant plusieurs années ! Pour donner le meilleur de soi-même dans cette activité, il faut pouvoir échanger facilement avec l'encadrement dès qu'on a un doute, et une ambiance sereine est nécessaire. C'est ce qui garantit la qualité de nos enquêtes, au-delà des procédures qualité et des outils dont nous disposons.

### *Justement, quelle est l'ambiance sur le plateau ?*

Ce qui frappe au premier abord, c'est l'aspect « tour de Babel ». Nous menons des études dans plus de 20 langues (des plus banales

comme l'anglais aux plus exotiques comme le coréen ou le finlandais). Le quotidien est donc joyeusement animé : bien souvent, nos enquêteurs sont ravis d'avoir trouvé un emploi qui leur permet de s'exprimer dans leur langue maternelle, mais ils sont également heureux de pouvoir rencontrer d'autres « étrangers » à Paris. Et à l'heure de la pause, il y a des matches de baby-foot passionnés entre l'équipe de l'Italie et celle d'Allemagne !

### *Qu'est-ce qui attire un enquêteur chez LA VOIX DU CLIENT plutôt qu'ailleurs ?*

Je dirais avant tout l'ambiance et le respect. Et puis le fait de ne pas être rémunérés « au rendement », de ne pas être considérés comme des machines.

Je suis aussi très attentive à respecter leurs contraintes d'emploi du temps. Ils sont étudiants ou ont d'autres employeurs. Ils ont donc besoin de moduler leur temps de travail et leurs horaires. Je veille à leur permettre, dans toute la mesure du possible, de travailler selon leurs disponibilités.

### *Pour finir, quelles sont les qualités requises pour réussir ton métier ?*

Mon poste est extrêmement dynamique : il y a toujours des imprévus à gérer (quotas difficiles à atteindre, décalage de lancement d'un terrain, étude de dernière minute, etc) ; il faut donc de l'énergie pour tout assumer !

C'est aussi un métier qui demande une forte disponibilité et un appétit de contact : il y a en permanence un enquêteur ou un chargé d'études qui a une question urgente à me poser. C'est sûr, je ne risque pas de m'ennuyer... !



Notre plateau à Saint Ouen : 50 postes CATI



# Evaluation des contacts téléphoniques : appels mystère ou cotation d'enregistrements ?

**Les appels mystère sont bien connus et largement utilisés pour évaluer la qualité de l'accueil et des services délivrés par téléphone. Une méthode alternative connaît actuellement un fort développement : l'évaluation sur la base d'enregistrements de conversations réelles avec des clients\*.**

A la base, il y a évidemment le sujet de la faisabilité. Les appels sont-ils enregistrés et facilement accessibles ?

Si oui, la cotation d'enregistrements présente cinq avantages majeurs :

- On évalue de vraies conversations avec de vrais clients sur de vrais sujets ; aucune critique n'est possible sur le scénario ou le comportement de l'enquêteur mystère. Par ailleurs, le personnel audité n'est pas « piégé » et on ne lui fait pas perdre son temps
- Le nombre de cotations possibles est illimité, on peut ainsi facilement bâtir des échantillons représentatifs ou les répartir comme on le souhaite (par exemple un appel évalué toutes les heures la nuit)
- Grâce à l'enregistrement, l'évaluation peut être très approfondie (contenu du discours,

aspects techniques du métier,...) ; les résultats deviennent un outil pérenne de management et/ou de formation

- On peut évaluer des appels au cours desquels le client doit s'identifier dès le début du contact, alors que les appels mystère imposent de se cantonner à des scénarios « prospect » ou très simples
- La solution développée (protocole d'évaluation et système d'information) peut être utilisée pour des écoutes complémentaires réalisées en interne par l'encadrement.

Les enregistrements offrent donc les mêmes possibilités que les appels mystère avec quelques avantages supplémentaires.

Néanmoins, les appels mystère sont préférables dans deux cas :

- Lorsqu'on veut tester le respect de consignes ponctuelles (relayer une promotion, réaction à une demande client suscitée par une publicité...)
- Si l'on souhaite marquer les esprits, notamment en se dévoilant en fin d'appel pour annoncer le résultat obtenu.

\*L'enregistrement de conversations téléphoniques est rigoureusement encadré par la loi, mais parfaitement possible ; nous avons tous déjà entendu le message « Pour des raisons de mesure de la qualité et dans le cadre d'une opération de formation, cette conversation est susceptible d'être enregistrée ».

## Ils ont choisi LA VOIX DU CLIENT récemment :

 LA VOIX DU CLIENT a été sélectionnée par la direction qualité de PSA pour réaliser un baromètre téléphonique mensuel de satisfaction et d'incidentologie (200 entretiens mensuels très détaillés auprès des utilisateurs de véhicules utilitaires légers récemment acquis).

 AG2R LA MONDIALE renouvelle sa confiance à LA VOIX DU CLIENT pour les 3 prochaines années. Chaque année seront réalisés une dizaine d'études de satisfaction et 900 appels mystère.

 SCHNEIDER ELECTRIC confie à LA VOIX DU CLIENT, pour la 5ème année consécutive, son enquête de satisfaction clients. Plus de 800 clients seront interrogés par vague. Cette mesure est trimestrielle et téléphonique.

 AVIVA a fait appel à LA VOIX DU CLIENT pour assurer la gestion de 3 de ses baromètres de satisfaction, avec, pour l'un d'entre eux, la transition d'un mode de recueil papier à internet.

 OTIS LA VOIX DU CLIENT mènera en 2013, 2014 et 2015, l'ensemble des enquêtes de satisfaction pour les activités de maintenance, de rénovation et d'installation d'OTIS.

 3F a choisi LA VOIX DU CLIENT pour la réalisation de deux de ses enquêtes de satisfaction. L'enquête « Nouveaux entrants » est réalisée en continu et « Réhabilitation » sur évènement.