

Editorial



Les études de satisfaction sont en pleine mutation. Le maître mot est la recherche d'efficacité, parce qu'il faut concilier démonstration de l'utilité et réduction des budgets. Mieux comprendre des clients dont les comportements évoluent vite et aider les entreprises à exploiter réellement les études, voilà nos deux ambitions. Nous consacrons à ce thème l'essentiel de ce numéro.

Par ailleurs, nous soumettons à votre réflexion en page 3 quelques arguments en faveur d'une démarche curieusement peu répandue : l'étude Grands Comptes. Nous avons bien quelques clients très fidèles pour ce type d'étude (TDF, AtoS,...), mais finalement pas tant que ça... A notre sens, l'environnement économique devrait inciter les entreprises à tout faire pour resserrer les liens avec leurs grands clients, les fameux 20% qui représentent 80% du chiffre d'affaires !

En page 4, vous découvrirez deux outils d'information et d'échange : le magazine « Satisfaction-client.info » et le groupe LinkedIn « Satisfaction Client le cercle ». Notre objectif est de créer des lieux d'échanges entre professionnels de la satisfaction. Parler de LA VOIX DU CLIENT et promouvoir ses offres, c'est l'objet de la Newsletter papier que vous avez entre les mains. Parler de satisfaction et de fidélité, de marketing client au sens plus large, d'expériences réussies dans des entreprises en France et dans le monde, voilà l'ambition de Satisfaction-client.info. Echanger des bonnes pratiques entre professionnels, obtenir des réponses rapides aux questions que vous vous posez, découvrir avant les autres les initiatives innovantes, voilà l'objet de Satisfaction Client le cercle sur LinkedIn.

Allez voir ces outils, abonnez-vous, réagissez, proposez des articles ou des sujets qui vous intéressent !

Alain Sabathier,
Directeur Général.

ETUDE DE SATISFACTION. ET APRES ?

Comment faire en sorte qu'une étude de satisfaction soit exploitée au mieux ? Face à une utilisation jugée décevante, certaines entreprises mettent en cause l'outil de mesure. Comme si, pardon pour l'image éculée, changer le thermomètre allait permettre de guérir le malade. Face à ce constat, LA VOIX DU CLIENT propose des solutions de rénovation des systèmes d'écoute client qui ont pour ambition de placer l'étude dans un environnement favorable à sa bonne exploitation.

Nous avons demandé à Alain SABATHIER, Directeur Général de LA VOIX DU CLIENT, de nous décrire les conditions du succès.

Alain, que proposes-tu aux entreprises qui souhaitent rendre leur solution d'écoute client plus efficace, plus utile ?

Pour obtenir des résultats, nous pensons qu'il faut travailler 3 grands sujets : comprendre ce qui se passe, faire de véritables choix et agir de façon continue. Cela veut évidemment dire que l'étude n'est pas une fin en soi, mais bien un outil au service d'un programme plus vaste.



« Je pense qu'il est temps de songer à changer de thermomètre ! »

COMPRENDRE

« il est vraiment temps d'expliquer à tous dans l'entreprise ce qui fait qu'un client est satisfait ou insatisfait »

Comprendre ce qui se passe... tu veux dire que les études ne proposent pas une vision claire ?

Il faut bien sûr que les résultats soient lisibles par tous ceux qui en prendront connaissance, quelle que soit leur position dans l'organisation. On voit encore circuler trop d'études, avec des dizaines de pages de tableaux de chiffres, dont je me demande toujours ce qu'un lec-

teur, même attentif, peut en tirer... Chez LA VOIX DU CLIENT, nous privilégions la mise en avant des idées essentielles, avec quelques visuels frappants et des résumés rédigés en langage courant.

Mais il faut aller au-delà et je voudrais citer deux axes de progrès. D'abord ce que j'appelle la pédagogie des mécanismes de la satisfaction. Donner une note ou un pourcentage, c'est très bien. Mais il est vraiment temps d'expliquer à tous dans l'entreprise ce qui fait qu'un client est satisfait ou insatisfait. Tout le monde devrait être capable de citer les 4 à 6 attentes essentielles sur lesquelles on n'a pas le droit de se loucher.

ETUDE DE SATISFACTION. ET APRES ? (suite)

Ensuite, il faudrait s'intéresser au personnel en contact avec le client : pourquoi butte-t-on sur certains sujets depuis des années ?

Leur point de vue est essentiel pour compléter le diagnostic. Et permet d'enrichir la réflexion, souvent négligée, sur les causes profondes de l'insatisfaction, ou de la satisfaction tiède.

Quand tu dis « comprendre », cela va donc plus loin que « comprendre le client » ?

Oui, parce qu'il faut aussi progresser dans la compréhension des sujets d'insatisfaction. Si on a un problème de gestion de l'attente à un comptoir, il faut comprendre la position du client, mais également connaître l'organisation et les outils en place ainsi que la façon dont le personnel en contact vit cette situation.

CHOISIR

« nous devons passer
à des démarches orientées
business »

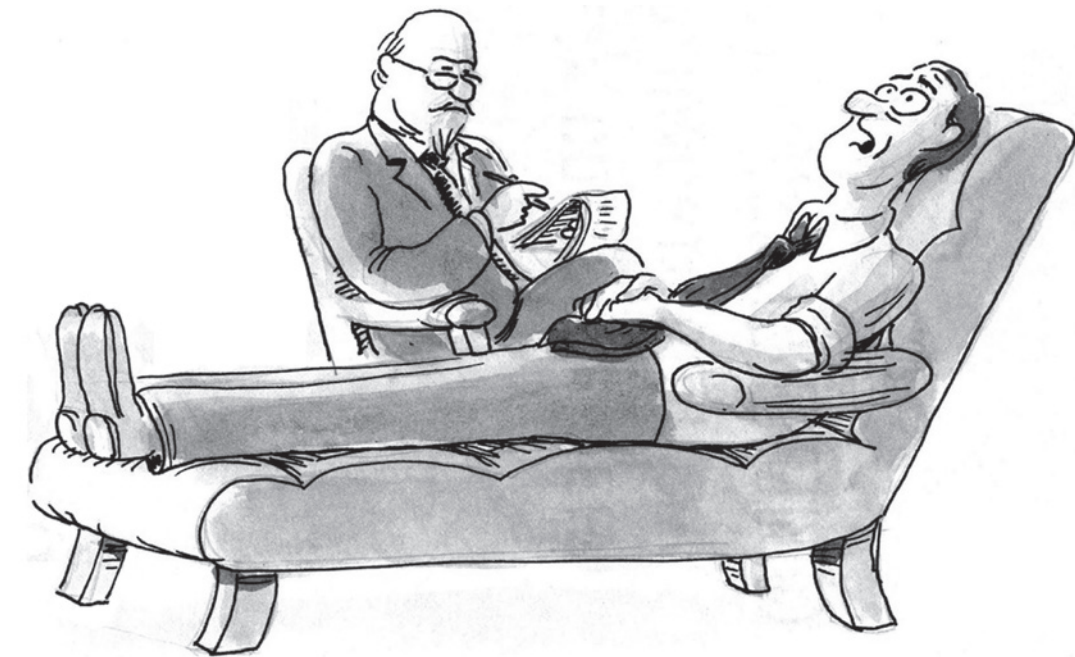
Tu parles de « faire de véritables choix ». Qu'entends-tu par là ?

Je veux dire que, si on veut que les décisions soient ensuite réellement appliquées, il ne faut pas sauter l'étape des choix. Et le premier de ces choix consiste à savoir, puis à expliquer à toute l'organisation, pourquoi on veut améliorer la perception des clients. Invoquer le mot satisfaction ne suffit plus aujourd'hui. Nous devons passer à des démarches orientées business. Selon les secteurs et les entreprises, on voudra lutter contre l'infidélité, développer le chiffre d'affaires avec certains clients, maximiser la recommandation...

L'important est de trouver un objectif correspondant à un enjeu commercial et financier reconnu dans l'entreprise.

On sort du champ de la satisfaction là...

Non, parce que la satisfaction n'a jamais été une fin en soi, mais un moyen. Et ce moyen reste absolument central pour permettre à l'entreprise de se développer. Simplement, nous devons être



« Mes clients sont très contents de mes produits, mais ils n'arrêtent pas de me faire la tête... »

plus directs et identifier les leviers de satisfaction qui seront les plus efficaces en termes de ROI.

Comment faire ?

Toutes les informations nécessaires sont déjà présentes dans la majorité des études de satisfaction, il suffit de bien les exploiter : on sait par exemple très bien modéliser le comportement des clients (leur fidélité par exemple) et identifier les critères qui vont la maximiser. Mais une fois qu'on aura mis en évidence les critères de satisfaction les plus efficaces du point de vue du client, il faudra mener une réflexion interne à l'entreprise.

Pour répondre à deux questions. D'abord, quels leviers choisit-on ? Le bon sens dit qu'on ne peut ni tout faire en même temps, ni ne faire que ce que demande le client. Cela signifie faire des choix, c'est à dire sélectionner quelques priorités tout en abandonnant d'autres pistes. C'est une démarche difficile qui relève de la logique, bien connue en marketing, de positionnement. Les choix positionnent l'entreprise sur son marché, ils constituent la « proposition de valeur » que l'entreprise fait à ses clients. Ensuite, quelles solutions concrètes va-t-on proposer

au personnel en contact pour sortir du Yaka Fokon habituel ? Quand on donne des solutions (outils, méthodes, formation,...), on entre dans le concret : la question n'est plus de savoir comment améliorer la satisfaction du client, mais comment bien appliquer les consignes.

AGIR

« nous proposons
systématiquement des outils
de pilotage pour suivre
la mise en œuvre et
l'efficacité des actions. »

On en vient donc au troisième sujet ? A l'action...

Absolument et la première étape est de communiquer largement auprès de tous ceux qui, en interne, auront un rôle à jouer. C'est volontairement que je n'ai pas parlé plus tôt de communication, parce que je pense qu'il ne faut prendre la parole qu'après avoir travaillé, quand on est capable d'avoir un discours synthétique (quelques idées fortes) et d'apporter des réponses aux attentes exprimées par les clients. Ensuite, l'action devient un sujet classique de management : comment

imprimer le bon rythme, quels indicateurs va-t-on suivre, quel outil de pilotage va-t-on utiliser ? L'explication la plus fréquente à l'absence de résultats, c'est que rien n'a été fait... LA VOIX DU CLIENT est très en pointe sur ce sujet. Il faut bien sûr s'adapter à la culture de chaque entreprise ou de chaque réseau (directivité, incitations diverses, grande liberté,...), mais l'efficacité d'un suivi rapproché entre deux vagues d'études de satisfaction n'est plus à démontrer.

Est-ce que je résume bien en disant « intégrer l'étude de satisfaction au sein d'un système de décision et de pilotage, lui-même dirigé vers un objectif business » ?

Oui, c'est cela. J'ajoute une remarque transversale. L'implication de la Direction Générale est un facteur de succès décisif. Elle doit exprimer une volonté et s'intéresser régulièrement au sujet. D'où l'idée que nous suggérons de bâtir un tableau de bord DG, évidemment très synthétique.

Etude de satisfaction Grands Comptes



L'étude Grands Comptes est une des spécificités marquantes du B2B. Quand 20% de clients représentent 80% du chiffre d'affaires, ils méritent toute l'attention ! Et pourtant, cette démarche est loin d'être systématique. Quelques arguments pour vous inciter à réfléchir.

Même si vous le rencontrez souvent, vous ne savez pas tout sur votre client

L'échange avec un consultant extérieur à la relation est plus libre, plus distancié par rapport au quotidien. Il permet d'aborder sereinement les « sujets qui fâchent », puis de les dépasser et de poser toutes les questions que l'on n'ose habituellement pas aborder. Il est notamment possible de comparer vos prestations à celles de la concurrence.

Vous prouvez à votre client combien il compte à vos yeux

Le simple fait de confier une étude à un spécialiste est un signe de considération. Le client comprend qu'il a été sélectionné du fait de son importance ;

le caractère très professionnel de la démarche (consultant de haut niveau, entretien long et très ouvert,...) démontre la valeur que vous accordez à son opinion. L'image que laissera l'entretien sera très positive.

En lui permettant de s'exprimer, vous offrez un véritable service à votre client

Le guide d'entretien donne au client l'occasion de prendre du recul et de réfléchir aux enjeux de la relation. Le consultant l'écoute avec pour seul objectif de bien le comprendre et sans contre-argumenter (ce qu'un responsable de l'entreprise ne pourrait pas se permettre). Et à travers cette démarche, vous vous engagez implicitement à apporter des réponses et à vous améliorer.

Vous vous donnez l'occasion de formaliser un plan d'actions

Le compte rendu d'entretien expose la vision du client : ses attentes sont clairement exprimées, les difficultés sont objectivées, et donc relativisées. Ce constat serein est un élément d'information important pour votre prochaine revue de compte. Le plan d'actions que vous élaborerez devient ensuite un excellent prétexte pour engager un dialogue direct avec votre client sur sa stratégie, ses attentes à moyen terme et l'avenir de vos relations.

Qu'est-ce qu'une étude Grands Comptes

L'étude Grands Comptes dresse un bilan et explore les perspectives des relations avec les principaux clients d'une entreprise. Les personnes interrogées, parfois plusieurs chez un même client, sont des décideurs (DG, Dir Achats, Dir Financiers, Dir Opérationnels,...). Les entretiens se déroulent soit en face à face, soit par téléphone et durent de 30 à 90 minutes. Très ouverts, ils permettent à nos interlocuteurs d'exprimer librement les enjeux auxquels leur entreprise est confrontée et leurs attentes à court et moyen terme. Les livrables de l'étude comprennent une analyse transversale et des comptes rendus très fidèles de chaque entretien.

LA VOIX DU CLIENT

édite 2 médias complémentaires sur la satisfaction client



Satisfaction-client.info est un magazine édité sur internet par LA VOIX DU CLIENT depuis un an. Il publie à une fréquence hebdomadaire des articles sur l'actualité du domaine satisfaction/fidélisation. Il s'adresse à tous les professionnels qui ont en charge la conception (responsables marketing ou qualité) et la mise en œuvre (patrons de centres de profit, responsables de service client, etc.) des politiques d'amélioration de la satisfaction.



Satisfaction client le cercle est un groupe linkedIn créé et animé par l'équipe de LA VOIX DU CLIENT depuis quelques semaines. Il a pour ambition de susciter des rencontres, des discussions, des échanges d'informations entre professionnels du management de la satisfaction. Il est le prolongement, plus interactif et si nécessaire discret, du magazine satisfaction-client.info.

APERÇU DE NOTRE DERNIÈRE PUBLICATION



Accueil Expériences Autour du Monde **Enjeux & Expertises** Billet d'Humeur

Verbatims en masse : comment les traiter ?



Les entreprises disposent d'une masse croissante de verbatims clients d'origines diverses (mails entrants, courriers de réclamation, demandes d'informations, échanges avec un service client téléphonique, prises de position sur des forums...).

Ces verbatims, issus d'autres canaux que les études, sont dits « non-structurés » ; ils ont le grand mérite de refléter l'expression spontanée des clients. Mais le fait, pour certaines sources, de ne pas pouvoir identifier, ou simplement typer, leur émetteur est un lourd handicap.

Quelle utilisation sérieuse peut-on en faire ?

Certains prétendent qu'il suffit de diffuser dans l'entreprise cette « voix du client » (gratuite) pour que chacun s'adapte aux attentes des clients. D'autres, plus sérieux, explorent les utilisations possibles. On peut citer trois voies principales :

1. Quantifier les idées

Une analyse quantitative permet de dégager les principales idées contenues dans le verbatim. Cette analyse peut bien entendu être périodique afin de mesurer les évolutions. On dispose ainsi de statistiques sur le discours ambiant concernant l'entreprise, les thèmes évoqués dans les réclamations, etc.

2. Assurer une veille sur les « signaux faibles »

Il s'agit de repérer les mots ou les idées qui apparaissent, et dont l'émergence mérite de faire l'objet d'une alerte. Bien interprétés, ces signes avant-coureurs pourraient permettre d'avoir une longueur d'avance.

3. Identifier immédiatement les urgences

la suite sur www.satisfaction-client.info

Ils ont choisi LA VOIX DU CLIENT récemment :



Dans le cadre de sa politique d'écoute client, RENAULT TRUCKS a confié à LA VOIX DU CLIENT la réalisation d'une nouvelle étude de satisfaction auprès de son réseau. L'enquête porte sur les prestations menées par la Direction Après-Vente de Renault Trucks France.



LA VOIX DU CLIENT a été choisie par APRIL MON ASSURANCE pour la réalisation d'une enquête « clients résiliés ». Cette étude contribuera à mettre en évidence les motifs possibles de résiliation de ses clients automobiles et à enrichir la réflexion sur les actions prioritaires de prévention et de reconquête.



Pour affiner sa connaissance des profils de clients souscripteurs de la solution Prêt Viager Hypothécaire, LA VOIX DU CLIENT interroge par téléphone 250 clients du CREDIT FONCIER. Il s'agira notamment de déterminer le contexte et le processus de souscription, ainsi que la perception et les usages liés à cette offre.



OMEA TELECOM a choisi LA VOIX DU CLIENT pour réaliser un audit de la qualité produite en appels entrants : l'évaluation portera tous les mois sur 300 enregistrements.



LA VOIX DU CLIENT est sélectionnée par PSA Peugeot Citroën pour la réalisation de deux baromètres sur la qualité du traitement des demandes d'information pour chacune des marques Peugeot et Citroën : une enquête de satisfaction auprès des clients et prospects sur le traitement des contacts entrants (téléphone et mails), et une enquête d'appels mystères pour auditer la qualité de service délivrée par les téléconseillers du Front Office auprès de cette même cible.



Filiale de la Société Générale

spécialisée dans les solutions de financement, FRANFINANCE a sélectionné LA VOIX DU CLIENT pour réaliser trois enquêtes. Les deux premières, menées auprès de ses partenaires, avaient pour objectifs d'une part, d'évaluer leur satisfaction vis-à-vis de la solution de dématérialisation des contrats de crédit aux particuliers, et d'autre part, de définir leur ressenti face à la nouvelle organisation commerciale mise en place en juin dernier. La troisième étude constitue le baromètre annuel de satisfaction réalisé auprès de ses clients.