



Les BUSINESS CASES de 100% Satisfaction

Secteur Industriel Fabrication de Matériaux

De l'écoute de la « Voix du Client » jusqu'au
passage à l'action

100% Satisfaction SAS
3, rue de Marly
78000 Versailles
+33 (0)1 30 97 40 40
<http://www.100-satisfaction.com>



- Contexte
- Que disent les clients de l'entreprise ?
- En quoi les salariés sont-ils concernés ?
- Création de DEFIS 20XX
- Construire des plans d'action qui réussissent

Contexte

Un grand groupe multi-national est leader mondial dans la fabrication d'un certain type de matériaux. Depuis 1996, ce groupe mesure régulièrement la satisfaction de ses clients directs, de ses clients distributeurs et de ses clients transformateurs. Les résultats de ces programmes d'études sont régulièrement pris en compte dans les décisions stratégiques du groupe.

Courant 20XX, les dirigeants du groupe sont interpellés par 3 facteurs qu'ils jugent comme très préoccupants :

1. une **stagnation des indices de satisfaction** des clients sur les principaux processus de l'entreprise
2. une **augmentation** de certains points **d'insatisfaction**
3. la **percée significative de concurrents** plus petits et plus agressifs

Il est décidé de pousser la démarche « Voix du Client » un cran plus loin et d'initier un vaste plan d'action pour créer une nouvelle chaîne de valeur pour les clients.

Que disent les clients de l'Entreprise ?

Une étude est menée pour effectuer un diagnostic en profondeur :

- Par téléphone auprès de 250 clients (directs, indirects et transformateurs)
- Par téléphone auprès de 200 clients des 3 principaux concurrents
- Par Web auprès de 150 salariés (siège, usines et agences commerciales)

Les principaux enseignements sont :

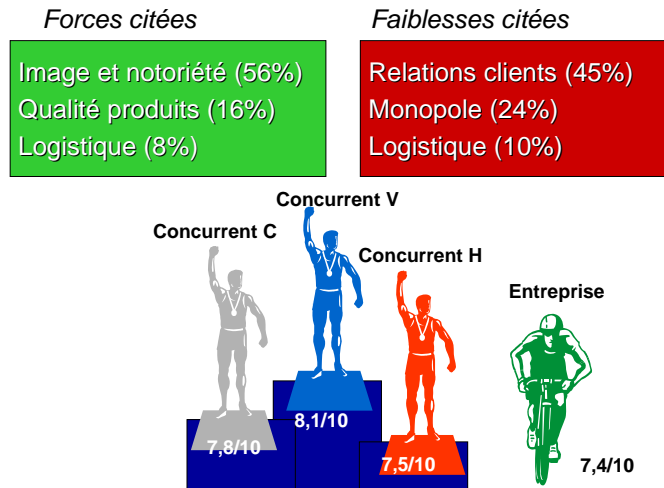
- L'image de l'entreprise est bonne, mais floue (aucun aspect de service ne ressort de manière significative)
- 79% des clients se déclarent satisfaits... mais 21% émettent une importante liste de commentaires négatifs et d'attentes insatisfaites
- Les services offerts par l'entreprise ne se démarquent pas de la concurrence pour 75% des clients et seulement 12% admettent que l'entreprise fournit un



service de qualité supérieure (sachant que l'entreprise se positionne comme le numéro 1 mondial !)

Comme le montre le tableau ci-après, l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise dans son secteur concurrentiel fournissent des résultats peu encourageants. La conséquence est une sanction au niveau de la note de satisfaction globale accordée, qui relève d'une performance globale moyenne comparée au « Concurrent V » qui obtient un score d'excellence.

Notre déficit de relation avec nos clients nous classe au dernier rang des Fabricants



Insatisfactions des clients

Pour chaque processus-clé de l'entreprise, les clients font part d'un certain nombre d'insatisfactions connues en interne, mais aujourd'hui identifiées et quantifiées :

- **Accessibilité** – 25% de mécontents sur :
 - Qualité de l'orientation téléphonique
 - Accueil téléphonique
 - Identification des interlocuteurs
 - Prise en compte des messages
- **Relation clients** – 43% de mécontents sur :
 - Disponibilité des interlocuteurs
 - Type de contacts
 - Fréquence de contacts
- **Traitements des demandes** – 23% de mécontents sur :
 - Suivi de leurs demandes
 - Disponibilité et mobilisation pour les aider
 - Prise en compte de leur problème
 - Réactivité globale
- **Offre produits / services** – 15% de mécontents sur :
 - Etendue de la gamme de produits proposés
 - Adéquation de la gamme par rapport aux besoins
 - Qualité des produits livrés



- **Logistique** – 19% de mécontents sur :
 - Disponibilité des produits
 - Ponctualité des livraisons
 - Qualité de l'accueil en usine lors des enlèvements
 - Rapidité du chargement

En résumé :

- ➔ l'entreprise n'a pas fait évoluer la qualité de son offre globale
- ➔ les attentes des clients ont entre temps monté d'un cran en niveau d'exigence
- ➔ les concurrents ont progressé beaucoup plus vite que l'entreprise
- ➔ le danger est réel puisque plus de 50% des clients de l'entreprise affirment entretenir une relation avec au moins l'un de ses 3 principaux concurrents

En quoi les salariés sont-ils concernés ?

Globalement les résultats obtenus par le miroir clients fournissent des conclusions qui viennent renforcer la nécessité de changer rapidement la situation :

- Le score de satisfaction donné par les collaborateurs est équivalent au score fourni par les clients eux-mêmes (« A votre avis, quelle note de satisfaction globale nous donnent nos clients ? »)
- Les principales faiblesses sont plutôt sous-estimées (sauf pour la logistique où une insatisfaction client est immédiate et généralement amplifiée en interne)
- Les collaborateurs sont en phase avec la hiérarchie des attentes clients
- Ceux-ci restent aveuglés par leur perception interne puisqu'ils estiment à 70% que l'entreprise reste le meilleur fabricant du marché contre 31% pour les clients !

A ce stade, il devient impératif de passer d'une démarche d'amélioration par petits pas à un programme de changement « orienté client » profond et orchestré sur une période suffisamment longue pour pouvoir mettre en œuvre des chantiers lourds.

Création d'un programme « Défis 20XX »

Afin d'accompagner cette démarche de fonds, 100% Satisfaction propose de mettre en place une structure de gestion de projet, qui s'appuie sur la Direction Générale, un comité de pilotage et des groupes projet qui initieront les plans d'action.

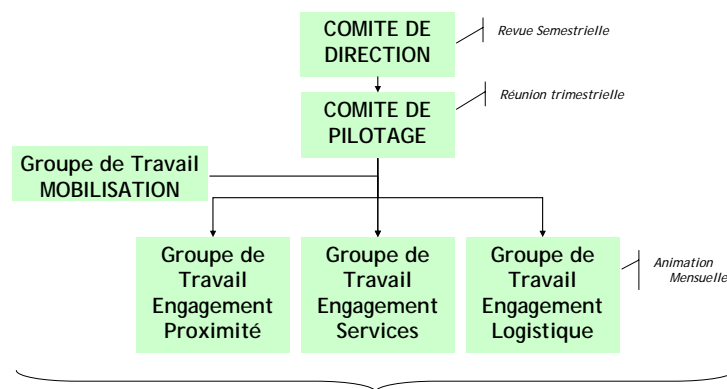
Lors d'une première session animée par 100% Satisfaction, le comité de pilotage initie le premier mouvement :



1. Revisite des résultats d'études de satisfaction des clients, non-clients et salariés
2. Discussion sur les priorités d'action et choix de 3 principaux chantiers :
 - a. Proximité clients
 - b. Engagements de services
 - c. Performance Logistique
 - d. articulés autour d'un chantier plus large de MOBILISATION de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise (siège, agences commerciales et usines)
3. Identification des responsables pour chaque groupe projet et proposition de listes de participants
4. Construction d'un agenda pluri-annuel
5. Organisation d'un premier séminaire pour lancer la démarche de progrès

Le schéma ci-dessous présente la structure et le mode de fonctionnement de l'ensemble.

Un fonctionnement en mode projet



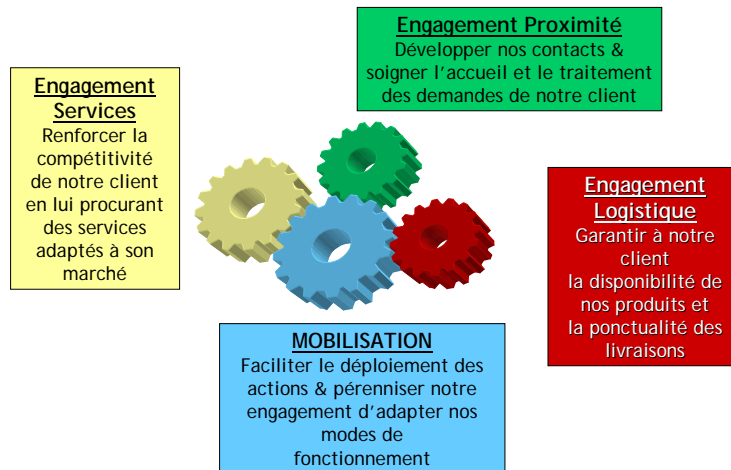
Groupes de travail transversaux de 8/10 personnes.

La deuxième étape est l'organisation d'un séminaire d'entreprise, où les collaborateurs participants au programme, véritables « champions » de la qualité, sont conviés pour une journée afin de :

1. Préciser le périmètre de chaque chantier
2. Déterminer les plans d'action à mettre en œuvre
3. Valider ces projets d'action avec le comité de pilotage



Satisfaire la demande de relation et de services par 3 engagements, pérennisés par la MOBILISATION durable des acteurs



Le chantier MOBILISATION tient une place stratégique puisque la principale difficulté rencontrée dans le passé tient à l'éloignement géographique des différentes catégories de personnel impliquées et dans le manque de communication entre les acteurs administratifs, commerciaux et de production.

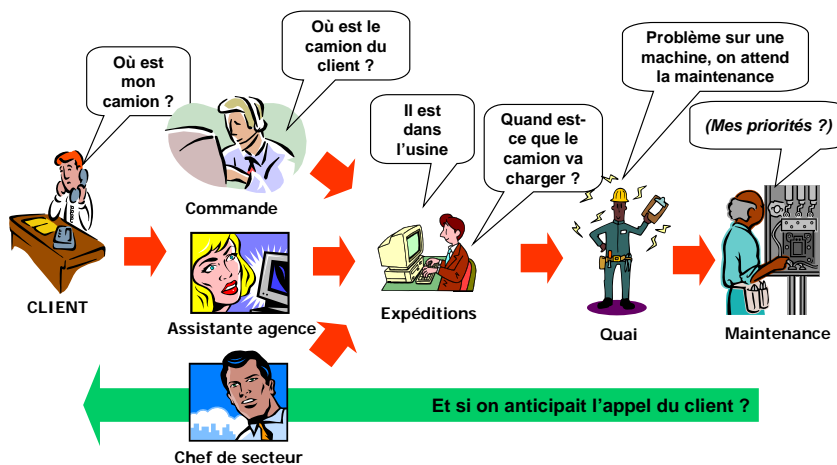
La troisième étape est de créer la prise de conscience partagée et collective des attentes des clients et des dysfonctionnements de l'organisation. Ainsi la première action est de communiquer sur le concept que la « satisfaction est l'affaire de tous ».

Des fiches viennent illustrer des cas de figures concrets racontés par les clients lors des entretiens téléphoniques.

Cas N° 1 : un retard logistique

Nous intervenons tous dans la chaîne de la relation client

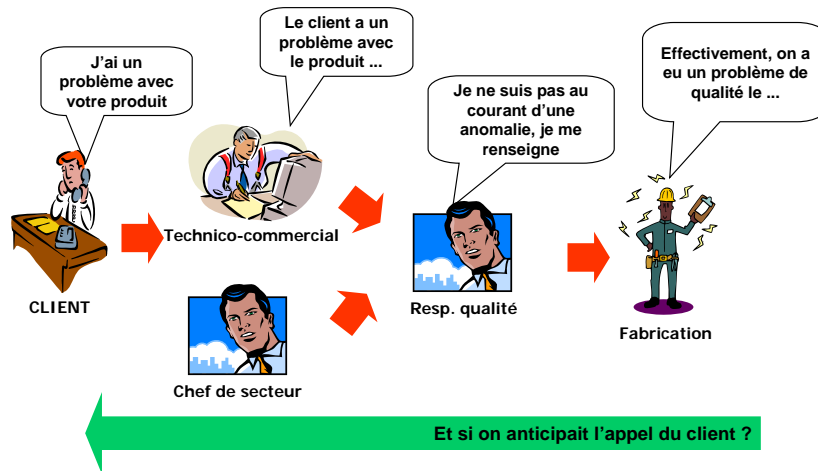
Exemple: Retard de livraison



Cas N°2 : un problème Qualité

Nous intervenons tous dans la chaîne de la relation client

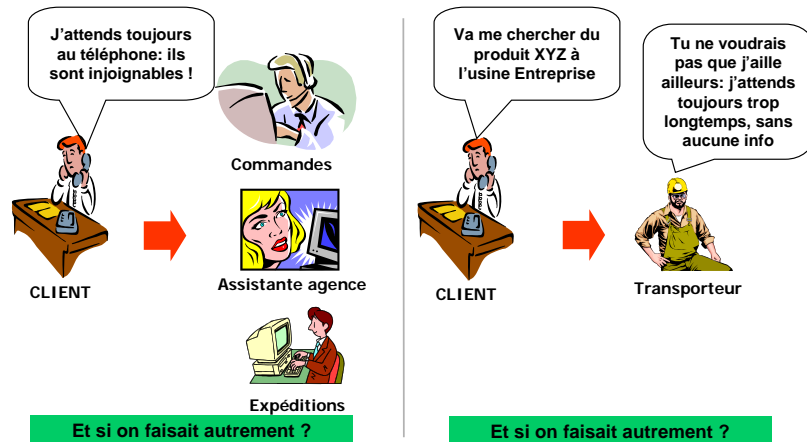
Exemple: Problème de qualité



Cas N°3 : Une insatisfaction sur la Qualité de l'Accueil

Nous intervenons tous dans la chaîne de la relation client

Exemple: Accueil téléphonique et accueil BEX



Construire des plans d'action qui réussissent

La dernière étape pour initier le démarrage du programme Défis 20XX, est de construire les plans d'action selon le schéma suivant :

1. Session de chaque groupe de travail pour **générer des idées d'action** pour traiter chaque problématique identifiée dans l'étude clients
2. **Consensus de groupe** sur les actions à traiter et sur leur hiérarchie

3. Travail de **construction de plans d'actions immédiats** (les fameux « PSR » ou « Petits Succès Rapides » !) et de plans d'action moyen terme
4. Définition du « **Qui fait Quoi ? Et avec Quelles ressources ?** »
5. Mise en forme du projet de plan d'action et **présentation au comité de pilotage**
6. Le comité de pilotage
 - a. en fait une première analyse
 - b. une synthèse et une feuille de route
 - c. et vient le **défendre devant la Direction Générale** pour obtenir le feu vert et les budgets associés

Les 3 groupes ont décidés la mise en œuvre des plans d'action suivants :

Engagement proximité

**Développer nos contacts &
soigner l'accueil et le traitement des demandes de notre client**

Plans d'actions en cours d'évaluation:

- **Développer nos contacts avec notre client**
 - Information spontanée de notre client lors des situations de crise: ce qui se passe + date de retour à une situation normale + mesures compensatoires
 - Rationalisation des contacts/ client des Chefs de secteur
 - Contacts directs par les autres interlocuteurs Entreprise + visibilité sur ces contacts du Chef de secteur et de son client.
 - Envoi d'une lettre trimestrielle aux clients (papier + Internet)
- **Soigner l'accueil et le traitement des demandes de notre client**
 - Accueil des chauffeurs en usine: local + journaux + eau
 - Numéro d'appel unique, diffusé à tous les interlocuteurs chez le client
 - Règles d'accueil téléphoniques standards + gestion d'un « qui fait quoi ? » (orientation des appels)
 - Reconnaître le client appelant et personnaliser son traitement
 - Enregistrement systématique des demandes reçues et suivi de leur traitement
 - Fournir un espace de « réclamations/ suggestions » au client sur notre site internet
 - Mise en place d'indicateurs de qualité d'accueil communiqués au client



Engagement services

**Renforcer la compétitivité de notre client
en lui procurant des services adaptés à son marché**

Plans d'actions en cours d'évaluation:

- Construire une segmentation plus fine de nos clients pour allouer de la façon la plus pertinente les services
- Identifier les opportunités et préconiser la création de services différenciant pour nos clients:
 - services offrant au client une meilleure productivité ou fiabilité de ses opérations (transaction électronique, suivi des livraisons, mesures qualité prises en usine)
 - solution de gestion des déchets de chantiers
 - actualisation de notre offre de services en terme de produits & application (assistance technique, partenariats préfabrication, présentations aux artisans et entrepreneurs, formation équipes du client, documentations, ...)
 - développement de l'offre aux négoce
- Faire partager par l'ensemble des interlocuteurs Entreprise en contact avec le client la visibilité sur sa gamme de services
- Mise en place d'indicateurs de qualité de services communiqués au client

Engagement logistique

**Garantir à notre client la disponibilité de nos produits
et la ponctualité des livraisons**

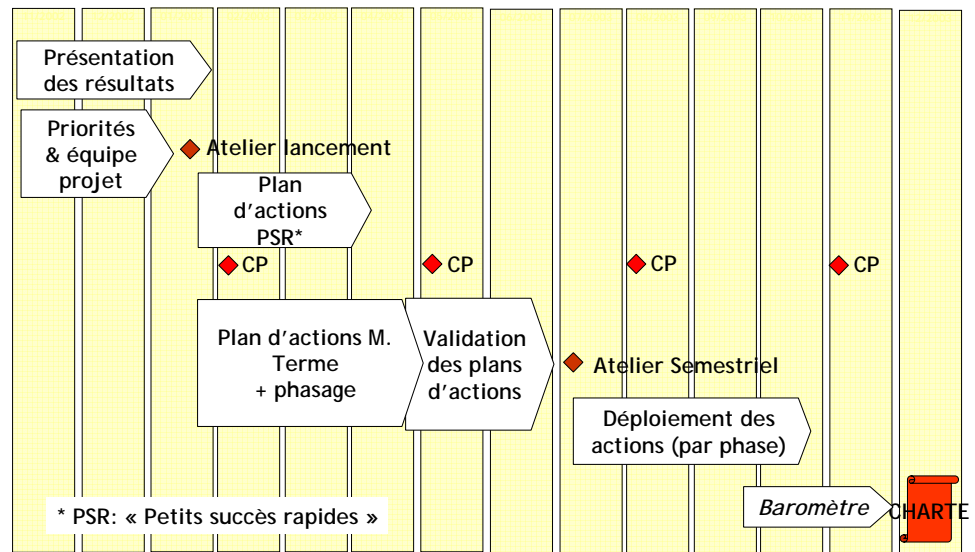
Plans d'actions en cours d'évaluation:

- Construire une vision partagée usine-commandes des flux d'enlèvements prévus et des stocks disponibles:
 - formalisation systématique de commandes
 - mise en cohérence de la mesure du disponible entre usine d'une même agence
- Mieux anticiper l'évolution de l'activité de nos clients en cours de mois, et anticiper les ruptures
- Mise en place d'indicateurs de qualité de service logistique communiqués au client

Pour solidifier la démarche globale et systématiser les réunions, les revues de progrès et l'objectif global, une feuille de route est construite et validée par la Direction Générale.



Planning général



Maintenant que le programme est un succès, il est décidé d'adopter la recommandation de 100% Satisfaction, à savoir la création d'une charte d'engagement de services, qui servira de base à tout futur contrat commercial.

Données du Business Case

Ces données proviennent d'un cas réel dont les résultats ont été rendus anonymes afin de respecter la confidentialité sur son mandataire.

A propos de 100% Satisfaction SAS

100% Satisfaction est le meilleur spécialiste de la satisfaction clients en France. 100% intervient pour le compte de grandes entreprises dans les secteurs industriels et de services. Pour plus d'informations, merci de visiter www.100-satisfaction.com

Propriété intellectuelle

L'ensemble des outils, techniques, méthodologies et concepts développés dans ce document sont des éléments de la propriété intellectuelle de 100% Satisfaction. Toute reproduction, copie, duplication ou modification est strictement interdite sans l'autorisation expresse et écrite de 100% Satisfaction et constitue un acte illicite (code de la Propriété Intellectuelle art. L. 122-4, L. 1225 et L. 335-2).

