



Construisons

ensemble un programme de
SATISFACTION CLIENTS

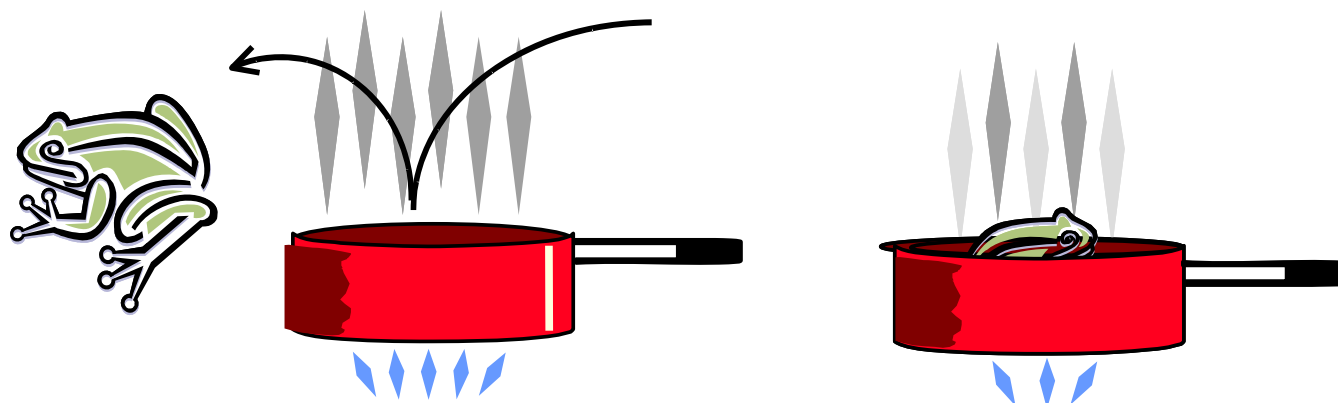


Études de Satisfaction et Changement Culturel

Les journées de la relation clients

La résistance au changement

- ❖ Premier frein : la prise de conscience de la nécessité d'agir



→ *Risque : identifier le risque lorsque l'entreprise est déjà cuite*

- ❖ Deuxième frein : Appréhension à l'égard de la nouveauté, de l'inconnu
 - Préférence générale à garder un produit moyen mais connu, plutôt que rechercher et adopter un produit potentiellement plus performant :
« *le mieux est l'ennemi du bien !* »
 - Fonction de la culture, de la personnalité des individus (goût / aversion du risque)

→ *Conséquences positives et négatives pour les entreprises*

Conséquences de l'inertie au changement



- ❖ Effet positif pour les entreprises : Tendances naturelles des clients à la fidélité
 - Tendance réelle mais fragile, qui doit être préservée
 - Les études de satisfaction aident dans ce but

- ❖ Effets négatifs :
 - Déloger un concurrent bien installé est particulièrement ardu
→ *Difficulté à conquérir de nouveaux clients*
 - Résistance interne des collaborateurs de l'entreprise au changement (inertie des salariés, levées de boucliers syndicaux ...)
→ *Difficulté d'adapter l'entreprise à son environnement*

- ❖ Nécessité de connaître les *best practices* et d'être guidé et assisté de l'extérieur pour y parvenir



Programmes d'Écoute Client et Enquêtes de satisfaction

Qu'est-ce qu'un programme d'Écoute Client ?



- ❖ Principe : Evaluer le niveau de satisfaction des clients ...
 - ... à l'égard de l'entreprise dans son ensemble (Étude relationnelle)
 - ... à l'égard d'une prestation précise (Étude transactionnelle)
 - Ce niveau de satisfaction peut être associé à une mesure objective du niveau de qualité de service (appels/visites mystères ...)
 - Et les deux peuvent être confrontées sous la forme d'un scorecard pour en tirer un enseignement plus riche

- ❖ Le Programme idéal a quelques caractéristiques clés :
 - Volonté stratégique de l'entreprise, initiée par les dirigeants
 - Implique les fonctions de l'entreprise d'une manière transverse et participative
 - Programme qui s'inscrit sur le long terme, par étapes courtes et visibles

- ❖ Évolution européenne actuelle → Programmes élargis..
 - aux « parties prenantes » de l'organisation: évaluation de la relation avec partenaires, prestataires, distributeurs, actionnaires, banquiers, salariés, associations ...
 - aux domaines abordés : financiers, sociaux, environnementaux ...
 - Intégration dans le concept de développement durable, et d'entreprise citoyenne

Pourquoi mesurer la satisfaction ?



❖ Fonctions des Etudes de satisfaction

- Outil de **fidélisation** de la clientèle
- Outil de **conquête commerciale** (bouche-à-oreilles)
- Outil d'**adaptation** de l'offre **aux attentes** exprimées
- Outil de hiérarchisation des **priorités d'action**



Dans un second temps :

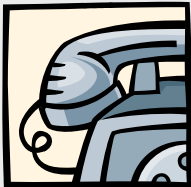
- Outil de détection de **nouveaux besoins**

❖ Perception des enquêtes de satisfaction

- Externe : Peu de rejet (versus études marketing). Généralement bien accueillies par les clients
- Interne : Appréhension liée au manque de visibilité sur le projet et ses conséquences sur leur rémunération et leur environnement professionnel
→ problème de **communication** exclusivement

Quantitatif

- ❖ Plusieurs centaines de répondants
- ❖ Analyses statistiques et segmentation possibles.
- ❖ Résultats **représentatifs** de la population étudiée



Téléphone

L'enquêteur facilite la collecte de commentaires, contrôle la cohérence des réponses, véhicule une image



Auto-administré Papier (ou web)

Le coût faible par questionnaire rempli permet de réaliser de grands volumes

Qualitatif

- ❖ Étude approfondie : entretiens prolongés
- ❖ Échantillon réduit (10 à 50 personnes environ)
- ❖ Destiné à comprendre et détailler les mécanismes d'achat et d'usage



Face-à-face

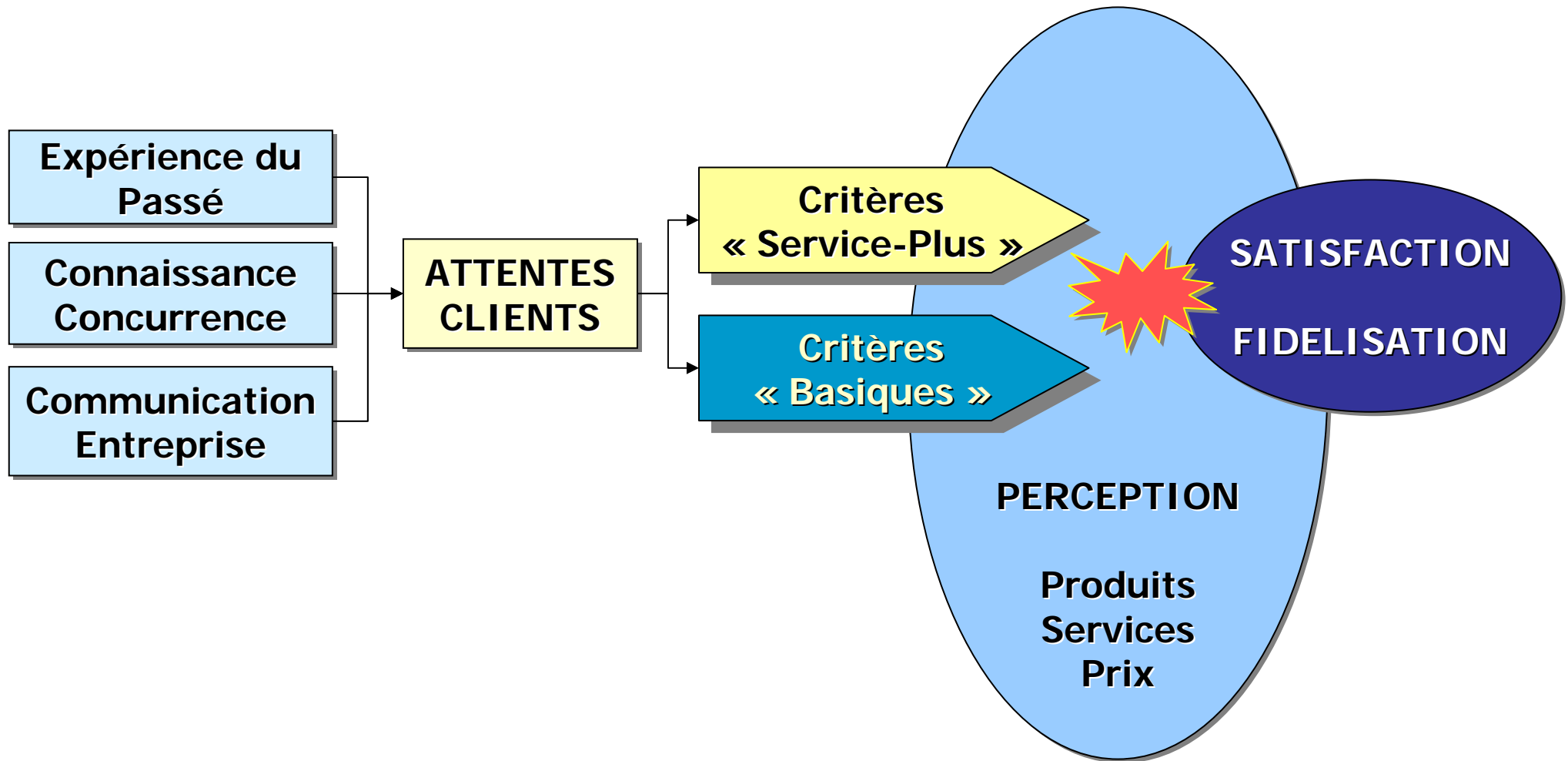
Entretien d'une à deux heures pour approfondir la démarche rationnelle et consciente d'achat et d'utilisation des clients. Adapté dans la plupart des cas.



Focus Groups

Groupe de 8 personnes environ pendant 2/3h. Adapté pour faire émerger les motivations inconscientes d'achat ou d'usage. (Rarement utilisé en satisfaction)

Identification des attentes clients



Critères basiques et Services-Plus



❖ Critères Basiques :

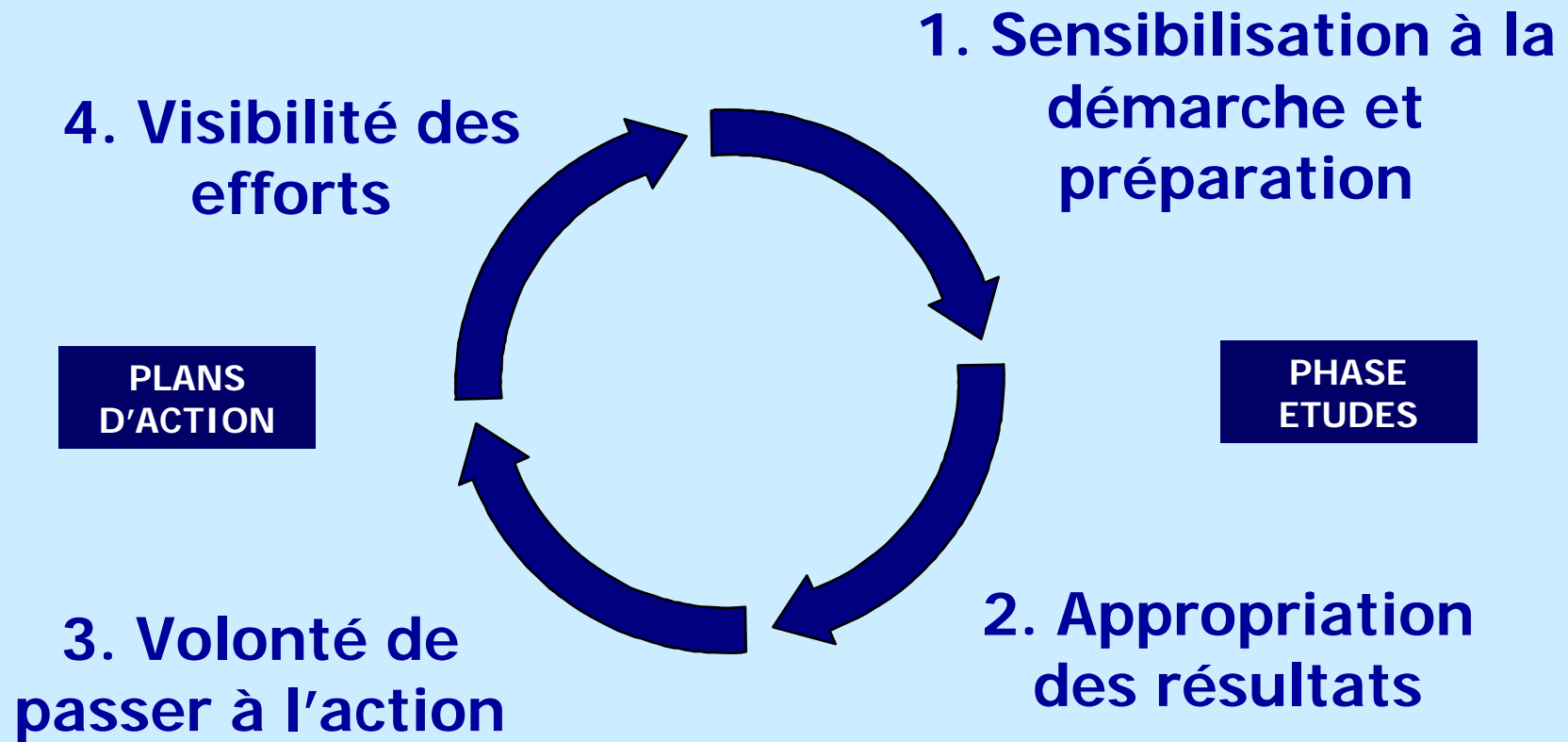
- Correspond à une attente primaire et spontanée du client
- Facteur d'insatisfaction au niveau global si la performance est faible (attente insatisfaite, frustration)

❖ Services-Plus

- N'est pas spontanément attendu par le client.
- Facteur de différenciation et de fidélisation

	Critères Basiques	Services Plus
Performance Faible	Fort impact sur l'infidélité ou sur la résiliation	Faible impact sur l'infidélité
Performance forte	Faible impact sur la Fidélité	

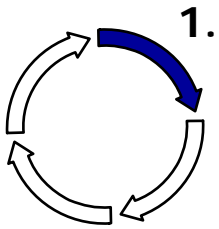
Les 4 règles d'Or de la démarche « Voix du Client » *ou comment réussir son programme de satisfaction*



Étape clé. Conditionne le succès de l'ensemble

❖ Préparation du programme :

- Obtenir l'adhésion interne au programme en amont et aval de l'organigramme hiérarchique
- Mettre en place un Comité de Pilotage transverse aux services
- Travailler en mode participatif
- Identifier le Parcours Client pour ne pas oublier d'étape clé
- Bien décrire le marché et les processus de relation client (Neutraliser les objections « c'est pas la bonne question, pas au bon moment, pas à la bonne personne »)



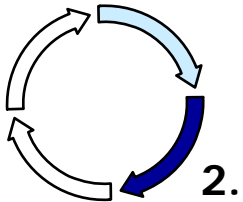
❖ Anticiper sur la restitution :

- Déterminer ce que l'on souhaite obtenir comme information
- Déterminer les actions que l'on peut entreprendre à court et long terme (Risque de frustration et de rejet si recommandations inapplicables)

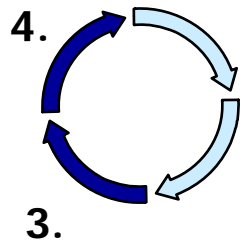
Étapes suivantes



❖ Étape 2/4 – Appropriation des résultats : Facteur clés de succès



- Présentation des résultats de manière synthétique et visuelle, (Ex : Formats des *Tools* de 100% Satisfaction)
- Rédaction des analyses accessibles à tous (ce ne sont pas les experts en études ou statistiques qui appliquent les résultats)
- Implication du comité de pilotage
- Diffusion des résultats aux collaborateurs
- Confrontation avec le Miroir Client (aide à l'appropriation)



❖ Étapes 3 et 4

- Cause fréquente d'échec (essoufflement dans l'effort)
- Nécessité d'un suivi des actions et de l'agenda
- Nécessité d'une mesure de l'impact des actions entreprises
- Source de **Changement Culturel Orienté Client**



Le Changement culturel

Le Changement Culturel orienté Client



❖ Qu'est-ce que c'est ?

- Tendances de fond
- Expression de cette évolution :
 - GRC (CRM), Centres d'Appels, marketing One-to-One, ...

❖ Pourquoi le mettre en place ?

- Améliorer le niveau de qualité de service pour fidéliser
- Connaître le client pour anticiper ses attentes
- Motiver les équipes
- Responsabiliser les collaborateurs à tous les échelons

❖ Risques et limites

- La technologie, d'un simple outil, devient une finalité
- Surdimensionnement des plates-formes
- Risque de rejet ou d'incompréhension de la part des collaborateurs de l'entreprise

Feuille de route du changement



Mobiliser les équipes



Accompagner le changement

Organiser le passage à l'action

Prise de conscience

Évaluer la maturité de la Culture Client



Programme global de Changement Culturel



Etapes	Offre 100% Satisfaction	Objectifs
1 Evaluer la maturité de la Culture Client	Diagnostic Degré de maturité de la culture clients Appels et Visites Mystère	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprendre la culture d'entreprise et la maturité des salariés ➤ Analyser la qualité des produits et des services
2 Mobiliser les équipes	Etudes Etudes Satisfaction Clients Baromètre Capital Client Etude Clients perdus - Etude Miroir Face-à-faces	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier les priorités d'action clients ➤ Provoquer la prise de conscience ➤ Faire approprier les résultats
3 Organiser le passage à l'action	Conseil Création de Chartes Facilitation de groupes projet Création de plans d'action	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Initier une culture Clients grâce à des succès rapides ➤ Créer une feuille de route du changement
4 Accompagner le changement	Conseil Création de Scorecards Incentive et système de compensation Animation Changement Culturel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intégrer le changement sur le long terme ➤ Rendre les équipes autonomes dans la conduite des actions

Programme EVEREST – Sté SAGE

❖ Éléments passifs : Communication interne

- Attribution d'un nom, d'un logo, d'une signature au programme → *marketing du programme*
- Tapis de Souris, Post-it ... → *rappels permanent que le Service Client est un pilier de l'activité de l'entreprise*
- Campagnes d'affichage : des affiches présentent périodiquement la photo d'un client, et quelques verbatims issues d'une interview
→ *Le client n'est plus anonyme, il a un visage*
- Newsletter : Intégralité des interviews clients, perspectives du programme, actualités
→ *suivi dans le temps, information complète et transparente*



Programme EVEREST – Sté SAGE

Eléments actifs

❖ Challenge Everest : Trophée du Service Client

- Chaque manager peut nommer un membre de son équipe
- Parmi les nominés sont élus 10 à 20% de gagnants
- Les « perdants » reçoivent une explication
- Les gagnants, et leur action, sont mis en avant (intranet, trophée)
- Les anonymes de la société deviennent des « stars », et toute l'entreprise est sensibilisée sur la Relation Client



❖ Grand-Messe pluri-annuelle

❖ Indicateurs de suivi (Visibilité des efforts)



Conclusion

Étapes de maturité d'intégration de la Voix du Client



5. World Class: Process Permanent



- Demande de la Direction Générale et pilotée par la Direction Générale
- Stratégie entreprise décidée selon satisfaction et attentes des clients
- Pilotage par Balanced Scorecard
- Incentive financier basé sur les résultats de satisfaction et fidélisation clients

4. Best-in-Class Process Régulier



- Process d'écoute permanent utilisant toutes les techniques de collecte
- Implication forte du top management - demande spontanée
- Détermination et mise en place des plans d'action / Best practice benchmarking
- Propriétaires des plans d'action identifiés et récompensés
- Etudes internes / externes

3. Process Annuel



- Etude annuelle, pilotée par un comité de pilotage
- Mesurer la satisfaction et attentes des clients (sur entreprise et concurrence)
- 2 à 3 actions transverses / traitement des clients les plus mécontents
- Implication ponctuelle du top management

2. « One-Shot »



- Etude ponctuelle organisée par le responsable marketing ou qualité
- « Avoir la température » de la satisfaction des clients
- Quelques actions ponctuelles

1. Indicateurs de base

- Traitement des réclamations en place
- Quelques indicateurs internes communiqués sans procédures de suivi

En conclusion ...



Eriger la satisfaction client en **priorité** de l'entreprise

- ❖ Facteur fort ... :
 - de différenciation,
 - de création de valeur,
 - de rentabilité

Les programmes de satisfaction génèrent le changement culturel



Le changement culturel se nourrit d'évaluation de la satisfaction et de la performance

-
- ❖ Le champ d'influence dépasse la Relation Client :
 - Salariés impliqués et motivés
 - Image renforcée
 - Rentabilité financière

➔ **A la clé : Avantage concurrentiel, croissance et leadership**



Merci de votre attention !