



Livre Blanc
Comprendre les Outils du Nouveau Management

Le Client Mystère

Un Formidable Outil d'Evaluation des
Services - Mode d'Emploi

100% Satisfaction SA
3 rue de Marly
78000 VERSAILLES
01 30 97 40 40
<http://www.100-satisfaction.com>



- Le Client Mystère : Un outil mature pour une Démarche Moderne
- Objectifs, Puissance et Limites de l'Outil
- Chaîne de Service et Moments de Vérité
- Qui Utilise les Clients Mystère ?
- Fréquence de Mesure
- Apport des Nouvelles Technologies
- Exemple d'une Grille d'Evaluation d'un Call Center
- Exemple d'une Grille d'Evaluation d'un Hôtel **

Le Client Mystère : Un Outil Mature Pour Une Démarche Moderne

Depuis le début du 20^{ème} siècle, les propriétaires d'hôtels ou de restaurants ont réalisé de façon plus ou moins organisées des « visites surprise » pour évaluer la qualité de leurs services. Plus tard, Louis de Funès nous livrait une version pleine d'humour dans son film à succès « l'aile ou la cuisse ».

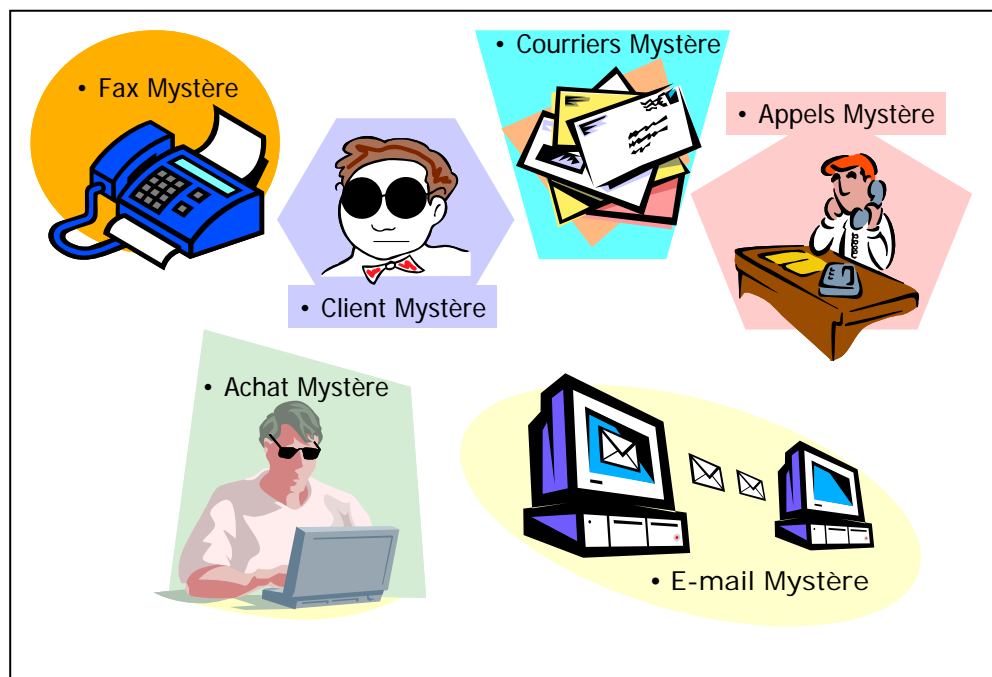
Plus sérieusement, les évaluations mystère ont décollé en Europe au début des années 80 lorsque les organisations de service aux particuliers se sont intéressées à la nouvelle notion de « qualité de service ». Des précurseurs comme les opérateurs de restaurants Fast-food ou les constructeurs automobiles ont rapidement compris l'intérêt de mettre en place un outil d'évaluation de leur réseau. C'est à ce moment qu'est apparu une nouvelle préoccupation : la qualité de l'accueil physique ou l'accueil téléphonique.

Désormais on ne badine plus avec le service et l'accueil client. Au 21^{ème} siècle, ces critères de qualité sont devenus des basiques incontournables de la relation client.

Les clients mystère ont donc gagné leurs lettres de noblesse. Plus une chaîne de franchisés, d'organisations hôtelière ou de distribution n'a pas réalisé une série de clients mystère.

Tous les moyens sont bons et utilisables : fax, courrier, email, appel, visite, achat mystère... Client, prospect, candidat, investisseur mystère ...





Objectifs, Puissance et Limites de l'Outil

Le seul et unique objectif de l'évaluation mystère est d'obtenir à un instant précis une mesure de conformité de l'offre d'un point de service.

Il s'agit d'une mesure de conformité qui est établie selon un référentiel de service précis, sous la forme d'une grille d'évaluation qui recense l'ensemble des « Moments de Vérité » entre le client et l'unité de service.

Toute la puissance de l'outil réside dans la capacité à mobiliser des auditeurs correspondant aux profils des clients de chaque point de service, et qui vont venir se comporter comme des clients habitués. La visite mystère est un outil précis (la notation se fait sur des critères tangibles) qui ne laisse pas de place à l'interprétation. La grille d'évaluation des hôtels Méridien comporte ainsi plusieurs milliers de points !

Même si l'évaluation mystère apporte la rigueur de l'observation, ce serait une erreur de s'appuyer uniquement sur cet outil pour évaluer la performance des équipes. Le groupe Envergure combine des indicateurs



financiers avec les résultats de quatre visites mystère pour accorder une prime à un gérant d'hôtel Campanile.

L'évaluation mystère ne remplace en rien la mesure de la satisfaction des clients, qui elle, est représentative et statistiquement fiable.

Chaîne de Service et Moment de Vérité

L'offre d'un point de service peut se découper en plusieurs étapes, l'ensemble est communément appelé « chaîne de service ».

La construction de la chaîne de service est assez facile. On se trouve fréquemment confrontés à des groupes de managers qui arrivent rapidement à un consensus sur 5 à 10 étapes-clé de service pour leur organisation.

L'identification des moments de vérité est plus complexe et fastidieuse. Ainsi 100% Satisfaction conserve une bibliothèque de plusieurs dizaines de questionnaires-type afin d'aider les groupes à construire leur outil.

Le travail le plus délicat consiste à affecter des points selon les critères évalués. La situation idéale est de pouvoir s'appuyer sur les résultats d'une étude de satisfaction client qui va permettre d'affecter les points les plus importants sur les critères fondamentaux des attentes clients.

Le graphique de la page suivante présente :

- Les 10 étapes de la chaîne de service « Service Après-Vente » dans une concession automobile
- Les moments de vérité associé à chacune de ces étapes. Ces moments de vérité ont été identifiés en 3 étapes :
 1. Sélection d'une première liste par un comité de pilotage regroupant des responsables de clientèle, service-après-vente et atelier de 3 concessions
 2. Validation de la liste lors d'une enquête en face-à-face auprès d'un échantillon de 50 clients
 3. Finalisation de la liste après analyse des remontées clients



Constructeur Automobile : Evaluation du Service Après-Vente
Les 10 étapes-clé du service et leurs moments de vérité



1. Le client téléphone

- Avoir le sentiment d'être pris en charge
- Entendre un ton chaleureux
- Recevoir de la considération
- Etre identifié comme client et véhicule

2. Le client prend rendez-vous

- Etre compris
- Etre pris en charge par le bon interlocuteur
- Obtenir une réponse rapide
- Bénéficier d'horaires souples
- Avoir des propositions de délais acceptables

3. Le client stationne son véhicule

- Savoir où mettre sa voiture
- Etre guidé, assisté
- Que quelqu'un prenne en mains le véhicule

4. Le client est accueilli

- Disposer d'un local confortable et équipé
- Pouvoir regarder des informations sur les services offerts
- Disposer de toilettes entretenues
- Boire un café

5. Le client est pris en charge

- Qu'ils aient mon dossier
- Avoir affaire à des gens compétents
- Etre écouté de façon privilégiée
- Obtenir un devis précis

6. Le client choisi d'attendre

- Occuper son temps
- Attendre dans des lieux équipés de téléphone et lecture

7. Le client est à l'atelier

- Etre informé de la durée des travaux et délais
- Pouvoir voir et constater les travaux en cours
- Voir les pièces remplacées

8. Le client paye sa facture

- Ne pas attendre
- Retrouver les prix affichés sur la facture
- Avoir la certitude d'une facture conforme
- Eviter les « petites fournitures »

9. Le client est accueilli à la restitution

- Etre considéré
- Ne pas attendre
- Avoir affaire au même personnel qu'au départ
- Récupérer son véhicule dans les délais
- Recevoir des informations sur les travaux effectués
- Pouvoir rencontrer les personnels ayant effectué les travaux

10. Le client prend sa voiture

- Se faire amener son véhicule rapidement
- Retrouver son véhicule propre intérieur et extérieur
- Pouvoir contrôler le travail effectuer

Qui Utilise les Clients Mystère ?

Exemples d'Organisations	Exemples de Chaîne de Service
Banques, Companies d'Assurance, Organismes Financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil téléphonique en agence • Accueil physique en agence • Accueil conseiller clientèle et argumentation commerciale • Accueil téléphonique service client • Argumentation téléphonique service client • Suivi demandes d'informations courrier ou e-mail



Hotellerie, Restauration, Parcs de Loisirs	<ul style="list-style-type: none"> • Réservation • Orientation et parking • Accueil arrivée, extérieurs • Check-in • Restauration • Qualité du Service personnel de restauration • Chambre, salle de bains, room service • Petit-déjeuner • Check-out et facturation
Distribution spécialisée	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiance extérieure • Shéma de circulation magasin • Accueil personnel de vente • Compétences et conseil personnel de vente • Amabilité personnel de vente • Ambiance intérieure, musique, odeur, décorations • Acte d'achat et passage caisse • Emballage et accompagnement
Sièges sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil Standard
VPC	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil téléphonique service client • Présentation produits téléphonique service client • Aggressivité commerciale • Gestion acte achat initial et vente croisée • Logistique, délai et conformité commande • Suivi demandes d'informations courrier ou e-mail
e-commerce	<ul style="list-style-type: none"> • Facilité d'accès au site, temps de chargement des pages web • Facilité d'accès aux rubriques du catalogue en ligne • Qualité contenu et graphique • Qualité présentation fiches produits et services • Facilité processus de commande et gestion de caddie • Facilité création, gestion et modification compte client • Logistique, délai et conformité commande • Suivi demandes e-mails et temps de réponse web call center
Services fonctionnels (ressources humaines, communication financière)	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil téléphonique • Délai envoi documents • Qualité contenu



Fréquence de Mesure

Trois facteurs sont importants dans la décision de la fréquence :

1. L'appropriation de l'outil
2. Le cycle de mise en place des plans d'action
3. Le budget

Il ne faut pas générer un phénomène de rejet par les opérationnels en les sur-chargeant de visites mystère. Leur attention doit être focalisée sur l'apport du meilleur niveau de qualité de service, pas sur la traque aux clients mystère.

Si il suffit de quelques coups de téléphone à un directeur d'hôtel pour changer de fournisseur de jus d'orange, il lui faudra beaucoup plus de temps pour réorganiser son check-in, ou refaire l'éclairage de son parking. La fréquence des clients mystère doit laisser le temps d'exécuter les plans d'action réveillés dans la mesure précédente pour que ces points faibles ne soient plus identifiés lors de la vague suivante.

La réalisation d'évaluations mystère est un service onéreux, lourd en ressources humaines. Les budgets consacrés par les réseaux hôteliers représentent plusieurs millions de francs par an. Même si les responsables de réseau aimeraient avoir des visites hebdomadaires ou mensuelles, la contrainte budgétaire est plus forte.

Service évalué	Fréquence
Accueil téléphonique standards téléphoniques, services clients en centres d'appels	Appels en continu, consolidation mensuelle
Services de proximité, hôtellerie, restauration, distribution	Visite mensuelle idéalement, trimestrielle minimum
Offres VPC, Catalogues, e-commerce	Ponctuellement à chaque nouvelle version

Apport des Nouvelle Technologies

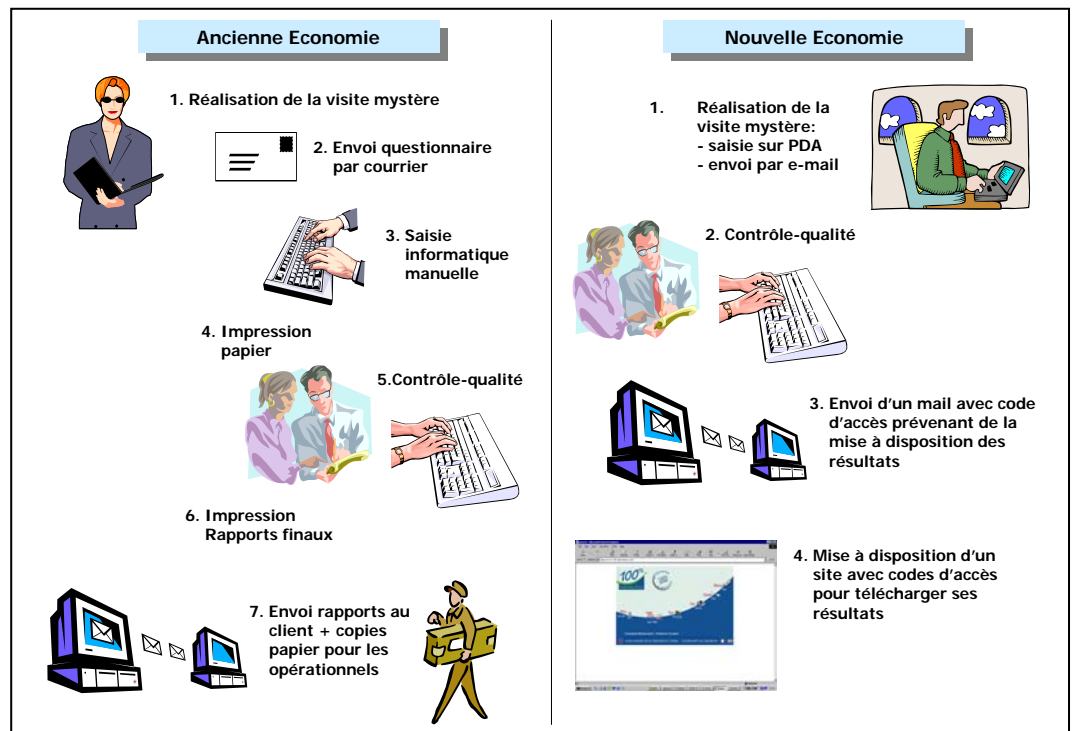
Les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent de simplifier les processus de collecte et de traitements des évaluations mystère.

En combinant l'apport de l'informatique nomade (Palm, Psion et autres ordinateurs portables « légers ») et du web (saisie des questionnaires directement sur un serveur web), on diminue considérablement les coûts de production des évaluations, on raccourcit les processus et on peut enfin apporter des solutions complètes où le papier disparaît.



Le web permet également d'impliquer encore plus les opérationnels à la démarche :

- Ils reçoivent un mail les informant que leur rapport est disponible sur un serveur, qu'ils peuvent télécharger grâce à un mot de passe
- Ils sont informés de l'avancement du programme, des plans d'action qui marchent, des équipes qui gagnent, renforçant ainsi le sentiment d'appropriation du programme



Evaluation d'un Hôtel** - Section Chambre

Extrait d'une grille d'évaluation d'un hôtel deux étoiles

N°	Intitulé des questions	Points	Notation			Commentaires
5.1	L'accès aux chambres est-il propre et en ordre (couloirs dégagés et rangés) ?	10	Oui	Non	N/A	
5.2	Les couloirs d'accès aux chambres sont-ils agréables (indications claires, couloirs décorés et bien éclairés) ?	10	Oui	Non	N/A	
5.3	Le numéro de chambre est-il visible sur la porte ?	10	Oui	Non	N/A	
5.4	La chambre dégage-t-elle une odeur fraîche ?	20	Oui	Non	N/A	
5.5	La chambre est-elle propre et conviviale (décoration, éclairage, litho) ?	25	Oui	Non	N/A	
5.6	La température de la chambre est-elle agréable ?	10	Oui	Non	N/A	
5.7	La chambre est-elle fonctionnelle (emplacement du téléphone, des prises électriques...) ?	10	Oui	Non	N/A	
5.8	Tous les accessoires et équipements de la chambre sont-ils en bon état de fonctionnement ?	25	Oui	Non	N/A	
5.9	La chambre dispose-t-elle d'une télévision avec des chaînes nationales (ainsi que Canal plus) et étrangères en bon état de fonctionnement ?	10	Oui	Non	N/A	
5.10	La chambre dispose-t-elle du mode d'emploi pratique de l'hôtel et du « Contrat 15 » ?	10	Oui	Non	N/A	
5.11	L'occultation de la chambre est-elle efficace et assurée par des rideaux suffisamment opaques et largement dimensionnés ?	20	Oui	Non	N/A	
5.12	La chambre comporte-t-elle un plan de travail (ou bureau) propre et bien éclairé ?	10	Oui	Non	N/A	
5.13	Les revêtements muraux, rideaux et moquettes de la chambre sont-ils propres et en bon état ?	25	Oui	Non	N/A	
5.14	Le couchage est-il de bonne qualité ?	50	Oui	Non	N/A	
5.15	Le linge de lit est-il de bonne qualité, propre et en bon état ?	50	Oui	Non	N/A	



Evaluation d'un Service Client en Call Center

I. Temps d'attente avant prise en charge		Note	Commentaires
Attente avant obtention d'un téléconseiller	0 – 10 secondes	10	
	10 – 20 secondes	0	
	+ de 20 secondes	-10	
II. Présentation			
Introduction	« Société, Prénom, Bonjour ! »	10	
	Présentation incomplète	0	
	« Allo » ou conversations	-10	
Qualité de la présentation	Chaleureuse, conviviale	10	
	Neutre, peu chaleureuse	0	
	Froide, désagréable	-10	
III. Traitement de la demande			
Critères pour appels prospects	Prise du nom du client mystère, ainsi que sexe et / ou prénom du client mystère	5	
		-5	
	Prise du numéro de téléphone du client mystère	5	
		-5	
	Prise de l'adresse du client mystère	5	
		-5	
	Présentation produit complète	5	
		-5	
	Affirmation d'envoi de la doc / souscription	5	
	Proposition d'envoi de la doc / souscription	0	
	Aucune proposition	-5	
	Mise en avant du site Internet	5	
	-5		
Critères pour relais client	Prise du nom du client mystère, ainsi que sexe et / ou prénom du client mystère	5	
		-5	
	Prise du numéro de compte du client mystère	5	
		-5	
	Reformulation de l'objet de l'appel	10	
	-10		
	Information du client mystère quant au traitement de sa demande	5	
		-5	
IV. Prise de congés			
Prise de congés	Merci de votre appel, bonne journée	10	
	Formulation incomplète	0	
	Au revoir	-10	
Remerciements	Le téléconseiller remercie en 1er	5	
	L'enquêteur remercie en 1er	-5	
VI. Evaluation de l'entretien			
Qualité du discours	Discours précis	10	
	Discours maladroit	0	
	Discours confus	-10	
Sourire	Souriant du début à la fin	10	
	Peu souriant	0	
	Pas souriant du tout	-10	
Climat de communication	Sympathique	10	
	Neutre	0	
	Désagréable	-10	
Ecoute / Disponibilité	Ecoute active / Disponibilité	10	
	Ecoute inégale / Disponibilité inégale	0	
	Pas d'écoute / Pas de disponibilité	-10	



A propos de l'auteur

Stéphane Blondeau est fondateur et dirigeant de 100% Satisfaction SA depuis 1995. Il possède 15 années d'expériences dans les métiers des études, du conseil en management et du Web. Stéphane a notamment fondé planeteclient.com, « le Portail de la Relation Client » et satisfaction.fr « le Portail de la Satisfaction Client ». Stéphane est diplômé de l'Institut Supérieur du Commerce et a obtenu un MBA à la University Michigan Business School, Ann Arbor, USA

A propos de 100% Satisfaction SA

100% Satisfaction est un concept d'entreprise unique focalisé autour des métiers de la connaissance clients et du changement stratégique. 100% intervient pour le compte de grandes entreprises et de dotcoms 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. Ils ont pour but d'aider à mieux comprendre les outils du management moderne. Toute reproduction, copie ou duplication strictement interdite sans l'autorisation expresse et écrite de 100% Satisfaction

