



Livre Blanc
Comprendre les Outils du Nouveau Management

Le Client Mystère

Intégration dans le Pilotage Qualité

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



- A qui s'adresse les évaluations mystère ?
- Transformer grâce au debriefing
- Comment évaluer la performance de son réseau
- Intégrer les Clients Mystère comme outil d'évaluation (Scorecard / démarche VOC)
- Contourner les résistances

A qui s'adresse les évaluations mystère ?

Les évaluations mystère peuvent prendre plusieurs formes : appels mystère pour tester un service client, visite mystère pour tester la qualité de service d'un hôtel, achat mystère... (voir livre blanc « Les Evaluations Mystère : Mode d'Emploi »)

L'utilisation des clients mystère est devenue un des outils incontournables pour les organisations qui ont décidé que la qualité de service offert à leur « communauté » (clients, salariés, fournisseurs ou actionnaires) est un des fondements de leur culture d'entreprise.

Transformer grâce au debriefing

Formidable outil de mesure de conformité, les évaluations mystère ont comme principal inconvénient leur caractère secret.

Réaliser une visite mystère implique de former un assesseur professionnel à évaluer plusieurs centaines de critères de qualité sur une unité de service pour laquelle il n'est pas forcément client au départ. L'évaluation mystère, consiste à utiliser un œil froid, neutre et objectif, pour effectuer un audit à un moment précis qui peut se révéler être un moment de service ensoleillé ou désastreux.

L'évaluation mystère peut être perçue comme cruelle. En effet :

- Elle est effectuée à un moment qui n'est pas toujours représentatif de l'activité auditée
- L'auditeur va contrôler une quantité impressionnante d'éléments qui ne sont pas forcément visibles du client

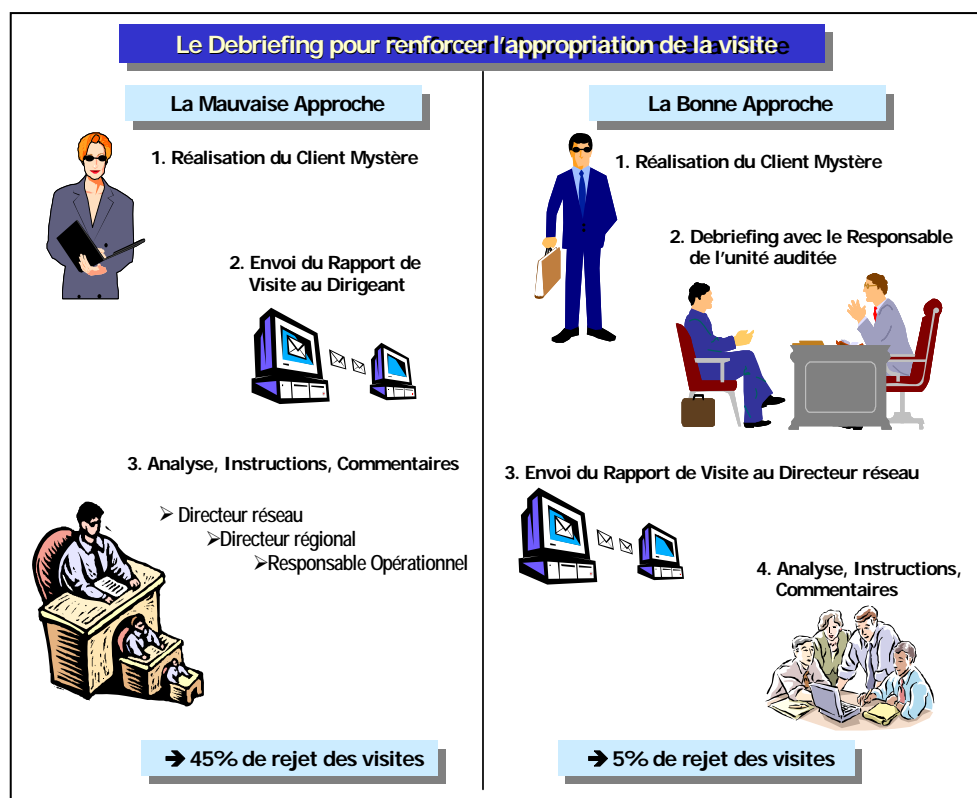


- Le responsable de l'unité va recevoir le feedback souvent bien après la réalisation de la visite, et ne peut plus faire le lien précis entre les évènements et la notation obtenue

Dans un schéma classique, le résultat peut être catastrophique. Comme le présente le schéma ci-dessous, la « mauvaise approche » conduit à un taux élevé de « rejet » de la part des opérationnels. La « bonne approche » valorise l'opérationnel car il obtient la première restitution après la visite. On imagine aisément l'auditeur mystère se présenter au responsable d'un restaurant, hôtel, parc de loisirs, magasin, agence bancaire ... après avoir évalué la qualité de service et en discuter avec son responsable.

Le débriefing est devenu un des éléments clé de la réussite des programmes de visites mystère et de leur maintien sur le long terme (plus de 3 ans). La restitution immédiate est très puissante :

1. Le Directeur audité peut voir de visu son client mystère et établir avec lui un dialogue positif et constructif
2. Il peut discuter avec lui de points précis et se comparer avec d'autres expériences vécues par l'auditeur dans d'autres établissements (c'est souvent la première question qui est posée : « comment je me compare par rapport aux autres ? »)
3. L'auditeur apporte une réponse sereine et objective aux problèmes qualité rencontrés, « dégonflant » ainsi le ballon d'une éventuelle incompréhension du Directeur audité directement sur place



Un récent programme avec un réseau de plusieurs centaines d'hôtels répartis en Europe a permis de valider le concept et ainsi diviser par 10 le nombre de réclamations faites suite aux visites mystère de l'ancien système. Le débriefing a apporté deux bénéfices considérables dans ce cas précis :

1. Une valorisation du Responsable Opérationnel local : il est désormais le premier à être informé, avant tout autre responsable hiérarchique au-dessus de lui. Il peut ainsi préparer son plan d'action avant la visite de son responsable régional
2. Une appropriation facilitée des critères mesurés, des résultats obtenus et du calcul du score global

Le score global sert dorénavant pour l'attribution d'une prime trimestrielle. Cette prime vient compléter le bonus obtenu sur la réalisation d'objectifs financiers.

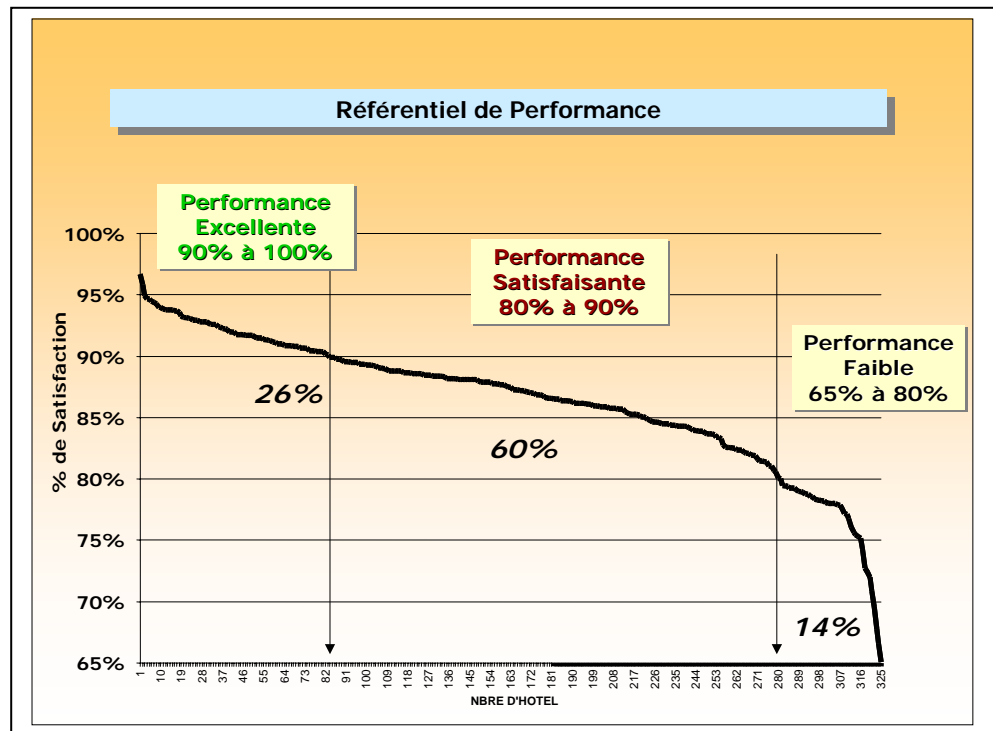
Comment évaluer la performance de son réseau ?

Toute organisation de service ; reposant donc sur des équipes de femmes et d'hommes qui suivent des étapes de processus ; peut être segmentée en trois niveaux de performance :

1. Les « *Excellence Client* »
Il s'agit d'individus qui sont nés avec un « état d'esprit de service ». Généralement, ils sont les premiers à participer à tout programme de formation ou de stimulation de réseau. Environ 1 responsable sur 4 correspond à ces comportements et attitudes « orientés clients ».
2. Les « *Ventre-Mou* »
Il est composé d'individus ouverts aux démarches d'amélioration, mais qui ne sont ni préparés, ni disposés pour y arriver. Cette catégorie représente la plus importante des trois (soit environ 60% du personnel opérationnel). C'est sur cette catégorie que vont porter l'essentiel des programmes et efforts de formation, de stimulation et d'accompagnement. Les dirigeants de l'organisation vont devoir diriger le plus possible d'énergie positive vers cette catégorie.
3. Les « *Médiocre* »
Ils représentent environ 15% des responsables et n'ont malheureusement rien à faire à la tête d'une organisation de service. Compte-tenu de leur attitude bien souvent négative ou de leur incapacité à prendre le train de la qualité client en marche, il devient inutile de dépenser des budgets d'animation commerciale ou d'apprentissage avec ces personnes.



Le tableau ci-dessous est représentatif de la distribution des scores que l'on va obtenir, quelle que soit la nature ou la clientèle du réseau de service. Cette forme de « S » allongé permet de représenter graphiquement les trois catégories. Tout le challenge va d'être de faire passer les responsables « Ventre-Mou » vers un niveau d' « Excellence Client ».



Intégrer les Clients Mystère comme outil d'évaluation

Le Balanced Scorecard est un outil qui a pour vocation de traduire la stratégie de l'entreprise en indicateurs simples, clairs et communicables à tous.

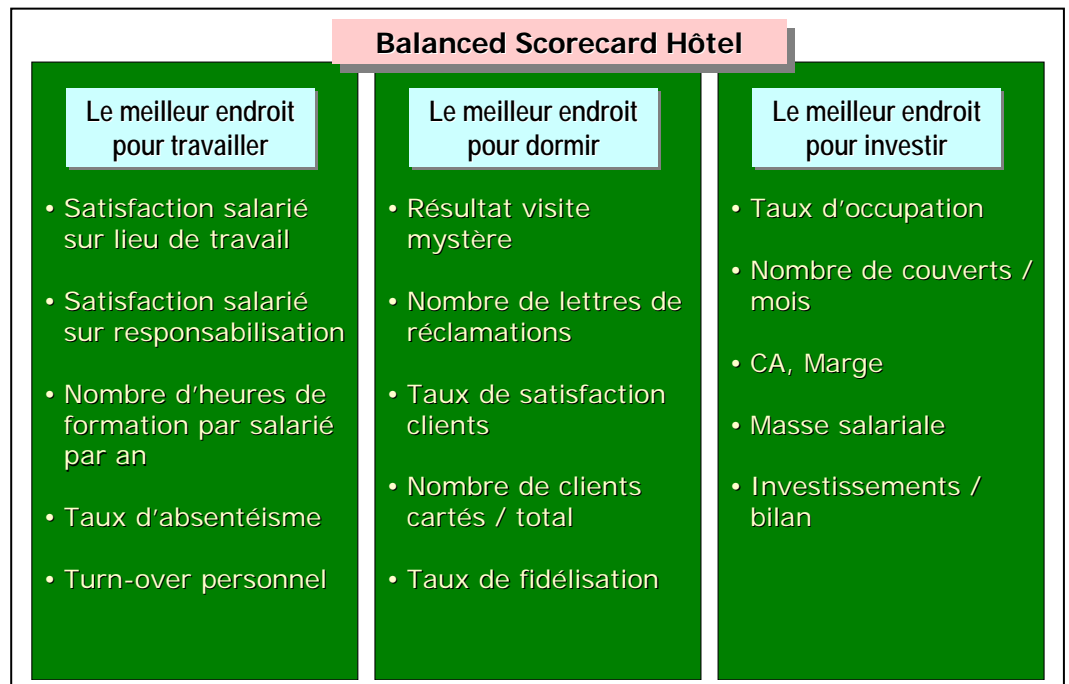
Le Balanced Scorecard représente une vue équilibrée entre plusieurs séries d'indicateurs de la gestion de l'entreprise. Ceux-ci sont choisis selon une méthodologie rigoureuse qui vise à créer une liste courte de 12 à 15 indicateurs stratégiques.

A titre d'exemple ce Balanced Scorecard pour un groupe hôtelier présente la même place aux indicateurs salariés, aux indicateurs clients et financiers, et pour un total de 15 indicateurs.

Ce Balanced Scorecard permet de construire un effet d'expérience entre la satisfaction des salariés, son impact sur la qualité de service (satisfaction client et fidélisation), qui elle-même impacte les résultats financiers de l'unité observée.



La mesure de conformité sous forme de visites mystère est un des indicateurs stratégiques choisis dans la dimension « le meilleur endroit pour dormir ».



Contourner les résistances

La tâche essentielle des Responsables Commerciaux et Qualité qui encadrent et accompagnent les évaluations mystère est de passer la première étape de sensibilisation et d'appropriation des données par leurs homologues opérationnels.

100% Satisfaction a suivi une centaine de programmes d'évaluations mystère, et réalise plusieurs milliers de visites mystère par an. Voici le « top 10 des plus gros mensonges » des réactions lors de la présentation des résultats.





Les 10 Plus Gros Mensonges

1. **La faute du stagiaire**
« Nous avons un nouveau stagiaire, c'est lui qui devait être à l'accueil ce jour là. »
2. **La malchance**
« C'est exceptionnel, ce n'est jamais arrivé auparavant. Vous n'avez pas eu de chance ! »
3. **L'enquête n'est pas faite au bon moment**
« On n'a pas fait l'enquête à la bonne période. »
4. **Le personnel, toujours le personnel !**
« Nous sommes en sous-effectif en ce moment, nous avons beaucoup de personnes en congés de Maladie. »
5. **Ce n'est pas moi c'est lui !**
« Ce n'est pas de notre faute, nous avons des problèmes avec notre sous-Traitant. »
6. **On n'a jamais d'argent**
« Nous n'avons pas suffisamment de Credits. »
7. **Le questionnaire est mal construit**
« Cela ne fait pas partie des standards de la société, donc pourquoi le mesurer ? »
8. **On était au courant**
« On a vu le problème, tout est résolu. »
9. **L'imprévu**
« Il avait plu toute la journée, c'est normal que le sol soit sale », « Pour le bruit, c'est à cause des travaux dans la rue en ce moment. »
10. **Ce n'est pas notre responsabilité**
« C'est le Siège Social qui prend ce genre de décisions. »



Les trucs et astuces pour contourner les résistances au changement sont nombreux (surtout ne jamais les prendre de front !).

La technique la plus utilisée est de communiquer cette liste avant toute présentation de résultats pour montrer à l'audience que l'on « connaît la musique » et que l'on n'acceptera donc pas ce type de réaction lors de la discussion pendant la construction des plans d'action.

Environ 50% de l'énergie dépensée pour faire vivre un programme de visites mystère est dépensée à accompagner les responsables d'un réseau et de les aider à penser positivement pour identifier des solutions d'action

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 l'Ecoute Clients. 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. 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

