



Livre Blanc
Comprendre les Outils du Nouveau Management

Les outils d'écoute et d'analyse de la Voix du Client

100% Satisfaction SA
3, rue de Marly
78000 Versailles
<http://www.100-satisfaction.com>



- Introduction
- Les méthodes d'écoute de la « Voix du Client »
- Les moments de vérité
- Outil 1 : Le concept du « Best-in-Class »
- Outil 2 : Analyse de la performance globale
- Outil 3 : Quelles sont les attentes de nos clients ?
- Outil 4 : Améliorer les Basiques du service
- Outil 5 : Améliorer les Services-Plus
- Outil 6 : Qui sont nos clients fidèles ? et nos clients à risque ?
- Outil 7 : Les Feux Rouge et Feux Verts
- Outil 8 : Verbatim clients

Introduction

L'écoute de la Voix du Client est devenue l'élément de clé de mesure de la performance pour les entreprises qui réalisent leur révolution culturelle de « l'orientation client ».

Mesurer la satisfaction est restrictif et donne une image incomplète de la performance de l'entreprise. Le concept de la Voix du Client couvre non seulement la satisfaction, mais également l'attachement à la marque et le degré de fidélisation.

Ce document revisite pour les meilleures pratiques pour écouter et analyser les données clients sous la forme de « 8 Outils »

Les méthodes d'écoute de la « Voix du Client »

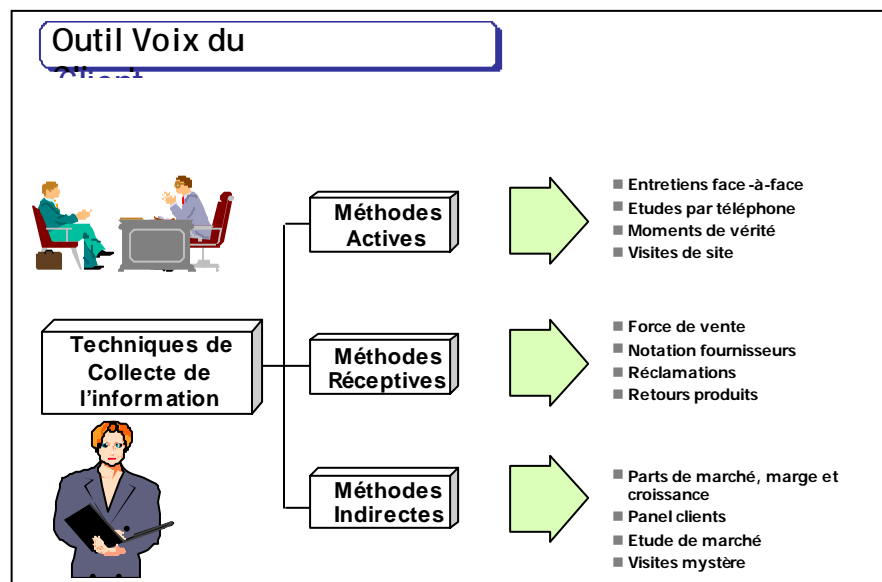
3 catégories d'outils sont à la disposition des dirigeants occupant les fonctions de marketing, vente ou service clients :

Les méthodes actives, où l'entreprise va aller au-delà de ses clients pour les faire réagir sur leurs attentes et leur perception du service qu'ils reçoivent. Les techniques de collecte d'informations les plus utilisées sont les enquêtes par téléphone et en face-à-face (surtout dans les environnements business-to-business). Les enquêtes par Internet sont en train de révolutionner la profession des études de marché. Aujourd'hui des softwares permettent aux responsables marketing-vente de réaliser eux-mêmes leurs questionnaires et traiter leurs données à moindre coût.



Les méthodes réceptives, qui visent à optimiser tous les postes d'écoute entre l'entreprise et ses clients : call centers, force de vente, service réclamations, support technique Les groupes industriels utilisent les évaluations réalisées par leurs fournisseurs pour savoir s'ils sont considérés comme les meilleurs. Les groupes de service intègrent dans leurs contrats de prestations des réunions régulières dans l'année pour connaître la satisfaction des utilisateurs de leurs services chez leurs clients.

Les méthodes indirectes, viennent compléter les deux premières catégories. La créativité des méthodes d'écoute active est un élément important de la mobilisation des équipes. Disneyland Paris demande ainsi à ses managers de réaliser eux-mêmes leurs visites mystère dans les hôtels et restaurants du parc. Autre avantage du programme : les collaborateurs de l'entreprise sont plus critiques que de vrais clients !



Les moments de vérité

La fidélisation des clients est influencée par deux dimensions distinctes et complémentaires :

La perception globale, c'est à dire la vision d'ensemble de l'offre d'une entreprise depuis la qualité de son accueil, son relationnel commercial, son image, la qualité de ses produits, l'offre de la concurrence. L'étude de la perception globale se fait sous la forme d'une étude large et annuelle.

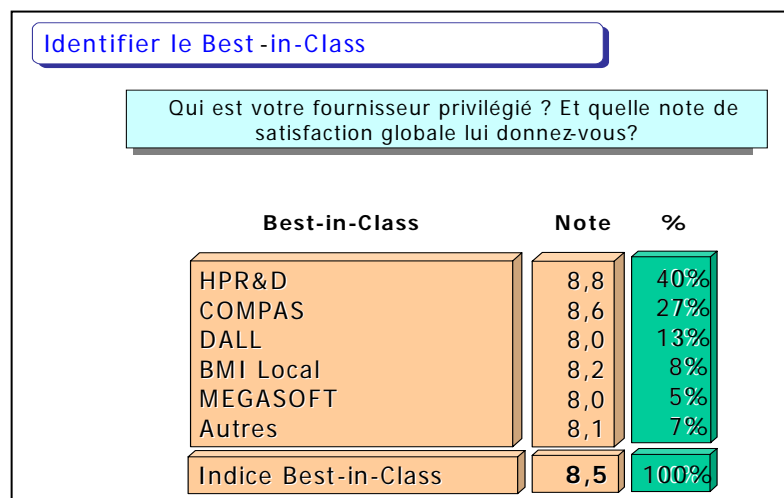
Les moments de vérité, sont toutes les opportunités de contacts qui se produisent entre un client et son fournisseur. Le moment de vérité est une interaction tangible et forte où le client se fait une idée précise du niveau de qualité qui lui est offert. Un client qui est efficacement accueilli lors de son arrivée à son hôtel est un moment de vérité réussi. Son impression globale sera altérée si plusieurs moments de vérité manqués se succèdent : chambre avec salle de bain sale, restauration médiocre...



Outil 1 : Le concept du « Best-in-Class »

Ecouter la voix de ses clients, c'est d'abord leur demander qui, selon eux, est le meilleur prestataire du marché. En complétant la question par la note de satisfaction globale, on peut constituer ainsi un premier « indice de benchmarking » qui permet de mieux comprendre sa performance globale.

Deuxième information capitale : nos clients nous identifient-ils comme un de leurs fournisseurs privilégiés ? Et s'ils nous citent comme l'un des meilleurs, quelle est notre place au classement général ?



Outil 2 : Analyse de la performance globale

Lorsque l'on pose à ses clients la question de satisfaction globale, il faut reclasser les clients en 3 catégories : les très satisfaits, les satisfaits et les mécontents. En comparant la façon dont la base de clientèle se répartit par rapport à l'indice Best-in-Class, on obtient une vue très pertinente de sa performance : quel pourcentage de mécontents obtient-on ? Sommes-nous loin du profil de l'indice Best-in-Class ?



Ces deux premiers graphiques sont parmi les plus puissants de l'analyse de la Voix du client.

Analyse de la Performance Globale					
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	INDICE Best-in-Class
● Très Satisfaits <i>9 & 10</i>	25 %	25 %	30 %	32 %	30 %
● Satisfaits <i>7 & 8</i>	50 %	60 %	60 %	60 %	65 %
● Mécontents <i>1 à 6</i>	25 %	15 %	10 %	8 %	5 %
● Satisfaction Globale	6,8	7,5	7,9	8,4	8,5

Outil 3 : Quelles sont les attentes de nos clients ?

A question « bateau », trappe garantie ! Il existe en effet un nombre important de méthodes pour identifier et calculer les attentes des clients.

Tout d'abord, il faut savoir que les attentes sont formées à partir de 3 origines :

1. L'expérience du passé avec le produit ou service en question
2. L'image que l'on en a, la publicité que l'on visionne, le bouche à oreille
3. La perception des produits de la concurrence

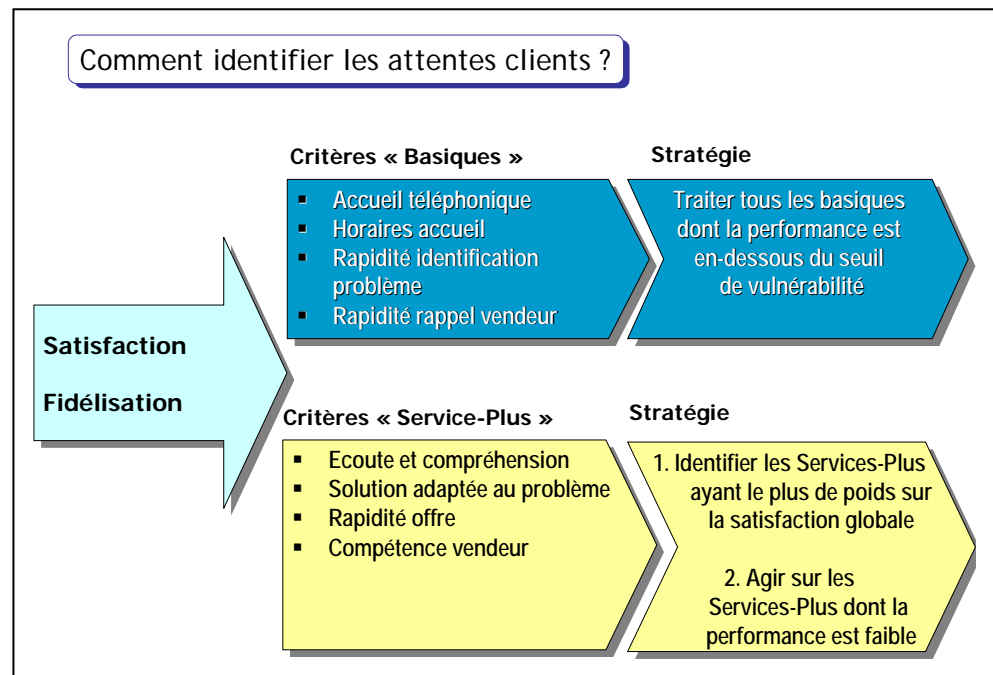
Les clients se font donc une perception que de ce qu'ils sont capables de juger et de comparer. On ne trouvera pas dans l'analyse des attentes clients ce que doivent être les produits de l'an 2010. La compréhension des attentes clients doit en revanche déclencher la bonne démarche d'innovation dans l'entreprise.

L'idée maîtresse n'est pas d'utiliser une méthodologie scientifique et infaillible pour identifier les attentes clients. Il s'agit plutôt de trouver une méthode simple, concrète et opérationnelle. Son objectif est de communiquer au plus grand nombre et générer une appropriation immédiate de la part d'une audience de managers et salariés peu familiers aux concepts de l'étude de la Voix du Client.



Nous recommandons le modèle de la classification des attentes clients en deux dimensions :

- Les critères « Basiques », qui sont les fondamentaux de l'entreprise, le minimum requis pour exister sur son marché.
- Les critères de « Service-Plus », qui permettent de créer de la valeur et de la différenciation concurrentielle

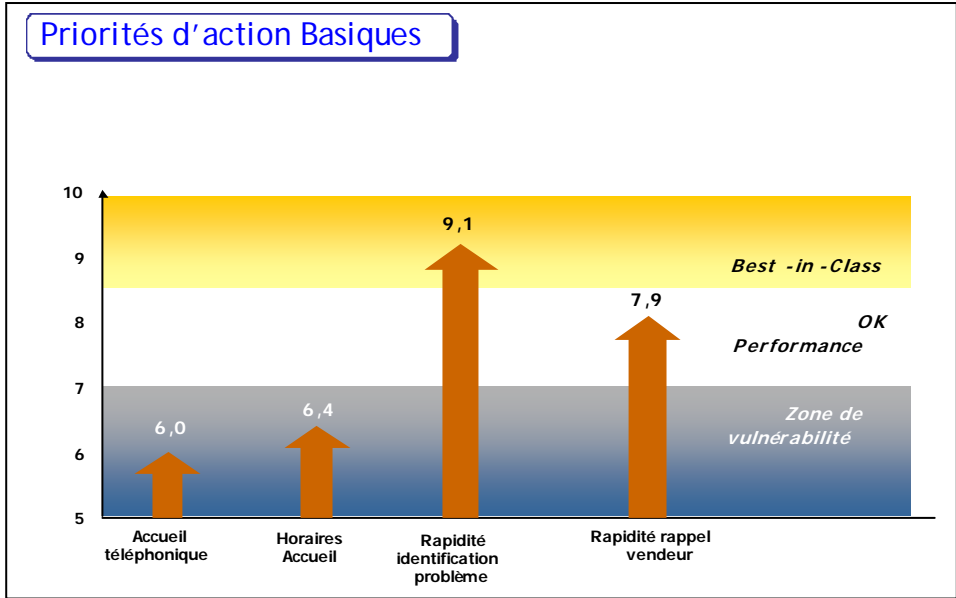


Outil 4 : Améliorer les Basiques du service

La stratégie est de redresser la barre sur les critères basiques qui sont en-dessous du minimum requis, ou d'une « zone de vulnérabilité » mettant le client à risque.

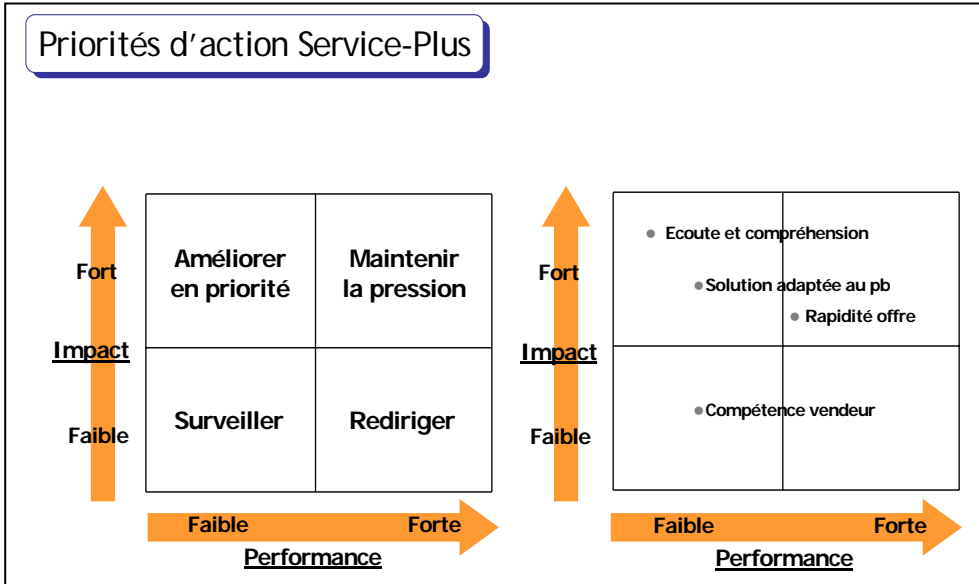
Cette zone est représentée par le niveau de performance minimum à atteindre pour ne pas provoquer la fuite du client. L'objectif n'est pas de faire de la sur-qualité sur les basiques, mais d'assurer à ses clients que les fondamentaux des produits et services sont contrôlés.





Outil 5 : Améliorer les Services-Plus

Les Services-Plus sont les leviers de la fidélisation clientèle. En identifiant ceux qui impactent le plus la satisfaction globale, on peut ainsi hiérarchiser les priorités d'action. Les critères à fort impact mal notés par les clients sont les leviers les plus faciles à actionner, ils produiront donc le plus d'effet.

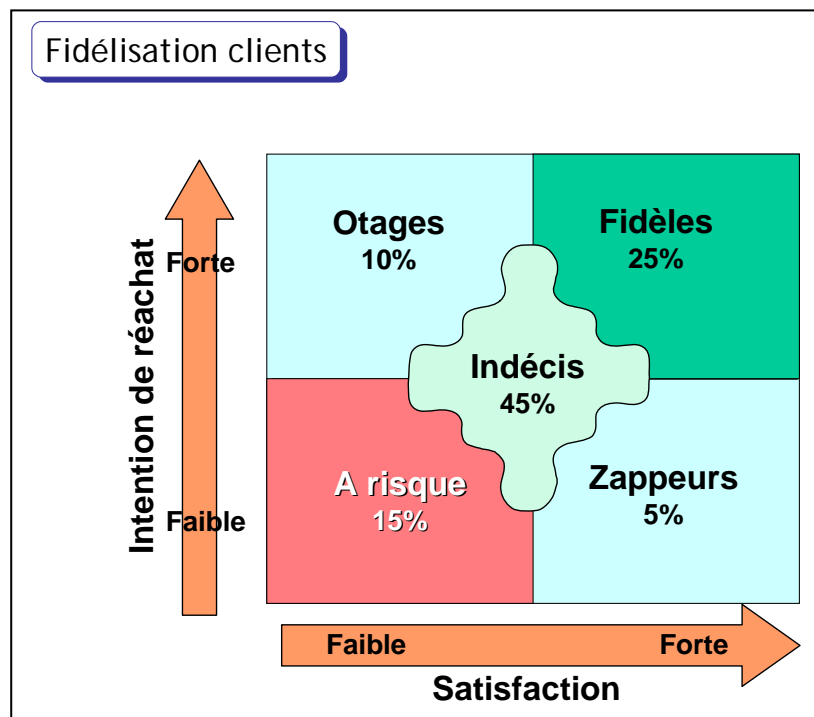


Outil 6 : Qui sont nos clients fidèles ? et nos clients à risque ?

Tout responsable marketing-vente est en mesure de positionner ses clients sur la matrice du « Top Box ». Les clients fidèles sont ceux qui sont satisfaits et qui annoncent leur attachement aux marques de l'entreprise. Les clients satisfaits et qui sont peu impliqués dans leur volonté de rachat sont les « zappeurs », généralement sensibles au critère prix. A l'inverse, les clients peu satisfaits qui déclarent réutiliser les produits et services sont les clients « otages », ils n'ont pas d'autre choix.

Pour obtenir cette information, le questionnaire doit comporter plusieurs questions de perception globale, comme :

- Quel est votre niveau de satisfaction globale ?
- Quel est votre intention d'utiliser à nouveau nos services dans un avenir proche ?
- Quelle est votre intention de recommander nos services à l'un de vos collaborateurs ou proches ?



Outil 7 : Les Feux Rouge et Feux Verts

Pour une lecture rapide et transverse des priorités d'action par client, la matrice feu rouge / feu vert est un outil classique des managers. C'est l'outil d'aide à l'animation des sessions de construction de plans d'action par excellence.

Il fonctionne de la façon suivante : si un critère de satisfaction obtient un score inférieur à 6 sur 10, il obtient un feu rouge. Un feu orange pour un score de 7 ou 8, et un feu vert pour un score de 9 ou 10. Ces feux sont comparés au positionnement provenant du Top Box. Il est ensuite simple de construire un plan d'action pour chaque répondant.

Feu rouge / Feu Vert

Client	Contact	Offre	Prix	Suivi Commercial	Comp. Technique	Suivi administratif	
Client 1	Marc Durand	●	●	●	●	●	Indécis
Client 1	Eric Muller	●	●	●	●	●	Otage
Client 2	Jean Bernoit	●	●	●	●	●	Fidèle
Client 2	Mme Dupont	●	●	●	●	●	Vulnérable
Client 3	Elisa Jegou	●	●	●	●	●	Indécis
Client 4	Mr Dubois	●	●	●	●	●	Mercenaire
Client 5	Laurent Canne	●	●	●	●	●	Mercenaire
Client 6	Mme Laurence	●	●	●	●	●	Vulnérable



Outil 8 : Verbatim clients

L'analyse des données, c'est aussi le regard qualitatif des commentaires, suggestions ou remarques des clients. La hiérarchisation des commentaires permet de renforcer les priorités d'action sur les critères Basiques et Service-Plus. C'est aussi un élément supplémentaire dans l'animation des résultats auprès des populations d'opérationnels qui voient ainsi s'exprimer leurs clients.

La « Voix du Client »

Commentaires Positifs

- ⊕ Ils peuvent donner des leçons aux autres prestataires
- ⊕ Ils ont très bien résolu mon problème, étant du secteur j'estime avoir été très bien servi
- ⊕ Ce sont des personnes très serviables qui font leur maximum
- ⊕ Les hôtesse sont charmantes, elles vous remontent bien le moral
- ⊕ En comparaison avec d'autres services clients, c'est plus que satisfaisant

Plaintes & Suggestions

- ⊖ J'ai dû appeler une dizaine de fois avant d'obtenir le bon vendeur
- ⊖ 2 ou 3 fois cela raccroche avant même que l'on ait pu obtenir le vendeur
- ⊖ Il manque un service 24h/24, il n'y a personne après 19 heures
- ⊖ Ce sont de bons prestataires mais les vendeurs n'interviennent pas assez vite
- ⊖ J'ai été mal orienté à l'accueil. Il y a eu des problèmes d'interprétation de ma demande, les opératrices ne connaissent pas suffisamment les aspects techniques du service
- ⊖ Le service est trop cher, j'ai déconseillé ce service à beaucoup de personnes à cause du prix

Ces outils permettent de finaliser la boucle des 4 facteurs de succès de la démarche Voix du Client :

1. Sensibilisation des équipes à la Voix des Clients
2. Appropriation des résultats
3. Construction et exécution de l'action
4. Visibilité des efforts sur les mesures suivantes



A propos de l'auteur

Stéphane Blondeau est fondateur et dirigeant de 100% Satisfaction SA depuis 1995. Il possède 10 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 ». 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

