



Une publication de 100% Satisfaction

Lier la rémunération variable des équipes sur un indice global de satisfaction des clients

De grandes organisations comme Alcatel, Dow, Galeries Lafayette, Hewlett-Packard, Honeywell, Nortel, PSA, Renault et Xerox ont mis en place des systèmes de rémunération variables à un score satisfaction.

Le feedback des ces entreprises indiquent que ce système de stimulation est **efficace pour accompagner un changement organisationnel court terme “orienté client”**.

Ces organisations ont toutefois constaté des déficiences dans cette approche. Les principaux dangers à moyen terme d'un système incitatif lié à la satisfaction client sont les suivants :

1. Focalisation sur le score

La principale attention du management devient la focalisation excessive sur l'atteinte d'un score plutôt que le développement de plans d'action basés sur les priorités d'action identifiées lors de l'analyse de la Voix du Client.



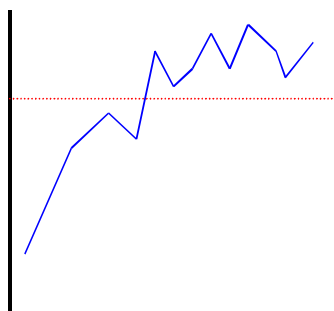
2. Effet politique

La mesure de la Voix du Client devient une affaire de politique interne plutôt que d'être considéré comme un feedback impartial et externe de la performance perçue de l'entreprise.

3. Bureaucratisation

Une fonction centrale est créée pour administrer le système. Le système devient une organisation à elle-même, décidant de façon directive les choix sur les études, les analyses et les modes de communication de l'information.

4. Variations non significatives

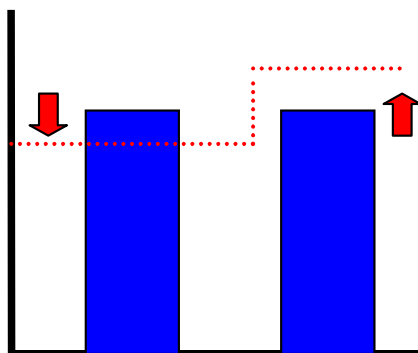


A court terme, une augmentation de la satisfaction relate une réelle amélioration de la performance des clients. Une fois un certain niveau atteint, les changements mesurés perdent de leur signification statistique. Il devient alors difficile de conserver la crédibilité d'un tel système d'intéressement

5. Va à l'opposé de la stratégie de segmentation

Un score de satisfaction global, ou un index composite de satisfaction, va obscurcir la compréhension de la satisfaction par segments de marché, et donc conduire à des choix d'investissements inappropriés. Il peut être par exemple plus facile d'influencer l'augmentation d'un score de satisfaction sur un segment non stratégique pour l'entreprise.

6. Limite la compréhension des attentes clients



La satisfaction client est la résultante de la perception de la performance de l'entreprise par rapport aux attentes initiales des clients. Chaque attente à un impact différent sur l'intention de recommander ou de réachat. L'utilisation d'un score global limite la compréhension des attentes clients et de leur comportement d'achat et peut encore une fois induire une mauvaise allocation

des ressources, notamment sur des critères qui ont peu d'influence sur le comportement des clients.

7. Exclut la performance des concurrents

Une mesure de la satisfaction sur les clients existants de l'entreprise exclut de fait les non-clients et donc la vision de la performance de l'entreprise dans son marché. Même si une entreprise obtient un score de satisfaction élevé, celui-ci peut toujours être en-dessous d'un concurrent plus actif. Toutefois, un score relativement faible peut être acceptable si un fort avantage concurrentiel est maintenu.

8. Exclut la compréhension de la valeur perçue

Les décisions de réachat et de recommandations sont basées sur la perception de la valeur perçue par le client. Un score de satisfaction peut être faible pour un produit de qualité pour des considérations de prix.

Cet exercice de Benchmarking montre qu'il existe un certain nombre de trappes à éviter si l'on veut réussir l'intégration d'un score de satisfaction global sur la rémunération des managers. L'idée est de contrôler ce système pour qu'il ne laisse pas les dirigeants de l'entreprise prendre de mauvaises décisions.

Le consensus qui émerge du benchmarking démontre que les systèmes de stimulation doivent promouvoir et récompenser le développement de stratégies focalisées sur l'augmentation de la perception de la valeur dans les segments de marché stratégiques pour l'entreprise.



A propos de l'auteur

Stéphane Blondeau est dirigeant et fondateur de 100% Satisfaction.

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).