

Satisfaction client : nos indicateurs sont ils erronés ?

Philippe Mularski – Directeur financier- philippe@mularski.fr



Toutes les études le montrent, les clients font preuve aujourd'hui de plus en plus d'exigences dans leurs relations avec leurs fournisseurs et ce phénomène ne cesse de s'amplifier. Dans le même temps, les entreprises communiquent sur l'enregistrement d'une amélioration constante de leur taux de satisfaction client.

Augmentation des exigences clients, augmentation des taux de satisfaction client, serions-nous les champions du monde de la relation client ?

Dans nos entreprises, il est totalement inconcevable d'enregistrer un taux de satisfaction inférieur à 80%.

Mais avec un indicateur de satisfaction supérieur à 80%, pourquoi n'avons-nous pas 80% de clients fidèles ? Avec un indicateur de satisfaction supérieur à 80%, pourquoi existe-t-il encore des « non clients » ?

Et si nos indicateurs nous induisaient en erreurs ? Et si, sans le vouloir, nous ne percevions de nos indicateurs que ce que nous voulons bien qu'ils nous montrent ? Et si les études de satisfaction dont ils sont issus nous trompaient ?

Pour planter le décor, prenons l'exemple de deux critères recueillant tous deux 80% de taux de satisfaction à une étude de satisfaction clients et posons-nous des questions. Auquel de ces deux critères préférerions nous adhérer ?



FAUT-IL SE SATISFAIRE DE JUSTE DONNER DE LA SATISFACTION AU CLIENT ?

Ce serait se contenter de placer la barre à un niveau somme toute médian pour ne pas dire médiocre. L'objectif est-il de rendre les clients « satisfaits » ou « très satisfaits » ?

La satisfaction client n'est pas une action, c'est une perception, c'est un état d'esprit et c'est là sa véritable valeur car, selon son intensité, elle inspire des actions : achat, fidélité, recommandation.

Le comportement client est influencé par la satisfaction et un niveau de satisfaction neutre, ou tout juste satisfaisant, n'inspire pas d'action notable. Seule une satisfaction, ou une insatisfaction, intense peut créer une action et une action inspirée par des émotions est beaucoup plus puissante que celle motivée par la raison.

Jusqu'à présent on avait pour habitude de lire qu'un client très satisfait ou très insatisfait pouvait communiquer son ressenti à 10 autres personnes. Aujourd'hui avec le développement du web 2.0 et des réseaux sociaux (Twitter, les blogs, les forums d'échange et autres), la propagation de l'information est beaucoup plus puissante et amplifie le

phénomène du « bouche à oreille ». Ce changement dans le rapport de forces entre fournisseurs et clients obligent plus que jamais les entreprises à être plus attentives au comportement des clients.

L'objectif d'une stratégie orientée client doit donc être de procurer une satisfaction intense, un ravissement client, un enchantement client pour que celui-ci devienne un client fidèle, un prescripteur, une force commerciale complémentaire pour l'entreprise.

Susciter le ravissement client, le plus grand plaisir client, ce que les anglo-saxons nomment le « customer delight » est donc une excellente manière de stimuler la croissance, de générer de nouvelles opportunités de croissance organique dans l'environnement économique de retournement que nous connaissons actuellement.

Dans cette optique, une entreprise devenue ambitieuse en matière de satisfaction client se devrait de n'afficher et de ne suivre dans ses tableaux de bord que les taux de clients « très satisfaits », ce que certains auteurs ont qualifié de la « top box ».

Certes les taux de satisfaction ainsi retenus seront beaucoup plus bas que ceux habituellement annoncés mais l'objectif d'une étude de satisfaction n'est pas de montrer aux autres que l'on travaille bien, c'est de faire ressortir en interne les axes de progrès pour combler au mieux les attentes du client et essayer de le fidéliser.

LES OBJECTIFS D'UNE ETUDE DE SATISFACTION

Une étude de satisfaction est un moment privilégié d'écoute du client. C'est une phase d'exploration des attentes client qui doit permettre de découvrir les gisements de valeurs à exploiter et qui doit permettre d'agir. Une telle investigation n'est donc pas un simple questionnaire.

Les objectifs poursuivis et l'utilisation future des données recueillies doivent être très clairement définis. A défaut, il est probable que les bonnes questions, celles qui permettront de faire ressortir les indicateurs intéressants et d'orienter des plans d'action, ne seront pas poser.

Identifier les bonnes questions c'est être capable de répondre au préalable aux points suivants :

- Pourquoi et pour quelle utilisation voulons-nous suivre l'évolution du taux de satisfaction ?
- Que voulons-nous mesurer ?
- Qui souhaitons-nous mesurer ? L'ensemble des clients ou un segment précis ?
- Pourquoi ne pas focaliser l'étude sur les clients qui se plaignent ou qui sont partis ? (orientation intéressante et efficace dans un objectif de rehaussement de la qualité et des causes de défection)

Les réponses recueillies permettent, après agrégation, de calculer un indicateur de satisfaction globale et des indicateurs par secteurs d'analyse. Là encore l'identification des secteurs d'analyse doit être préalablement clairement définie, nous y reviendrons.

QU'EST-CE QUE LA SATISFACTION CLIENT ?

La satisfaction est généralement définie comme le sentiment éprouvé par le client à la suite de l'utilisation d'un produit ou de la consommation d'un service. La satisfaction est donc :

- le résultat de la perception d'une offre (et non de la réalité de l'offre, celle-ci peut lui être supérieure),
- et sur une base comparative, le résultat du sentiment qui résulte de la comparaison entre une perception et une attente (et non d'un désir, celui-ci peut être supérieur à l'attente).

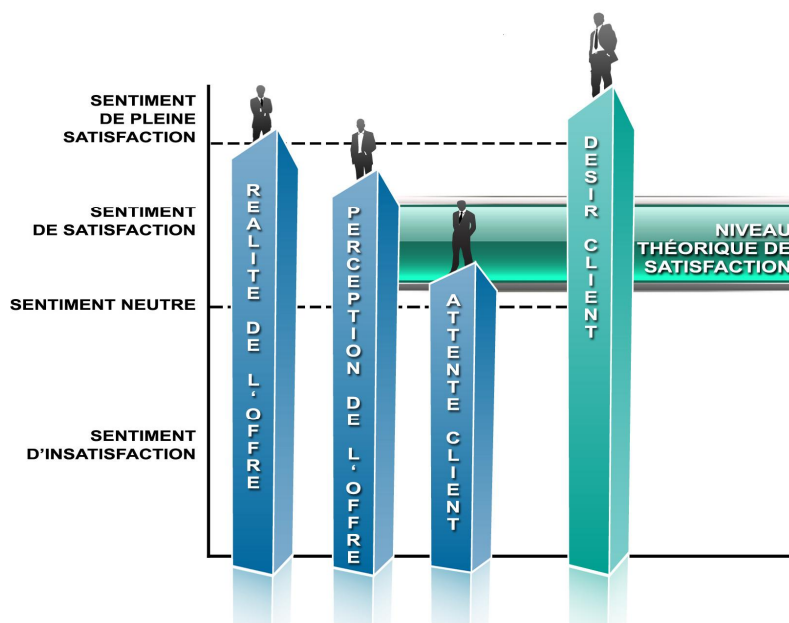


Figure 1 : Définition d'une satisfaction client

EN QUOI NOS INDICATEURS DE SATISFACTION SONT-ILS ERRONÉS ?

LES PROCESSUS PSYCHOLOGIQUES DES RESPONDANTS

Si les processus psychologiques du client entrent en ligne de compte dans la perception de l'offre, ils entrent également en ligne de compte lorsqu'en réponse à une étude il doit se prononcer sur son niveau de satisfaction.

On observe ainsi que lorsque l'écart entre la perception de l'offre et l'attente n'est pas trop prononcé, le répondant a tendance à être moins sévère dans son évaluation et à minimiser son insatisfaction.

Il se crée ainsi une zone de tolérance qui améliore faussement le taux de satisfaction des clients « satisfaits ».

LA CREDIBILITE DES RESULTATS OBTENUS DES ETUDES

De nombreuses entreprises communiquent sur un indicateur de satisfaction globale de plus de 80% ou 85% quand ce n'est pas 95%. Quel est le sens d'un tel résultat ? Si la part de marché n'est pas à ce même niveau c'est bien que l'on ne doit pas mesurer ce qui devrait l'être ou que l'on se trompe dans les données que l'on agrège et assurément dans les appréciations des répondants que l'on agrège.

Une étude de satisfaction est censée permettre d'agir, quelle part est laissée à l'action avec de tels niveaux de satisfaction ?

Mais peut-être suffit-il de ne rien faire ! J'ai lu récemment un article qui, sur le ton de l'humour, prédisait une amélioration des indicateurs de satisfaction de nos entreprises. L'argumentation était simple mais pleine de bon sens : en période de crise le chiffre d'affaires baissant, les premiers clients à quitter une entreprise sont généralement les moins satisfaits.

VERS UNE NOUVELLE APPROCHE DE L'INDICATEUR DE SATISFACTION

SUR LE NIVEAU D'APPRECIATION A RETENIR

Toutes les raisons précitées, mais on pourrait en trouver d'autres, militent pour ne suivre dans les tableaux de bord que le niveau de clients « très satisfaits ». L'entreprise sera ainsi certaine de ne pas se reposer sur des lauriers inexistantes.

Dans cette optique, l'étude de satisfaction ne doit pas être perçue comme une menace (par la production d'un taux plus faible), il ne s'agit pas d'établir un seuil à partir duquel les résultats seraient jugés bons ou mauvais. Au contraire, les aspects identifiés comme simplement « satisfaisants » ou préoccupants doivent être considérés comme autant d'opportunités d'amélioration et non comme des éléments problématiques.

SUR L'APPROCHE DE L'EXPLOITATION DES RESULTATS

L'indicateur de satisfaction traduit un écart entre une attente et une perception, mais, dans une approche multidimensionnelle de cet écart (abordé au paragraphe suivant), il est possible de le subdiviser en d'autres écarts susceptibles d'engendrer des plans d'actions différents. Il convient alors de faire figurer dans l'étude des questions qui faciliteront la mise en évidence de ces autres écarts.

SUR L'OBJECTIF MEME DE L'ETUDE DE SATISFACTION

Nous n'avons cessé de le répéter les données recueillies doivent permettre d'agir. Il faut donc pouvoir définir des indicateurs de satisfaction susceptibles d'orienter des plans d'actions et idéalement pouvant à leur tour être déclinés dans un balanced scorecard, dans la carte stratégique de l'entreprise. Ce but nécessite une modélisation préalable des objectifs poursuivis (abordé au dernier paragraphe).

L'ANALYSE DE LA SATISFACTION PAR UNE APPROCHE MULTIDIMENSIONNELLE

Il convient de faire la distinction entre la qualité technique d'une offre fournisseur basée sur des critères objectifs et la satisfaction client qui, elle, relève du domaine du subjectif.

La correspondance entre la perception des clients et ce qui est considéré comme des faits justes n'est pas la règle. Néanmoins, l'évaluation du point de vue des clients, demeure essentielle. Elle permet effectivement de révéler la présence de différentes problématiques sollicitant des plans d'actions différenciés.

Ainsi, l'écart de satisfaction qui mesure l'écart entre une qualité attendue et une qualité perçue va révéler dans une analyse multidimensionnelle :

- une problématique d'adéquation de l'offre (**un écart d'attente**),
- une problématique de qualité de l'offre (**un écart de qualité**),
- une problématique de perception de l'offre (**un écart de perception**).

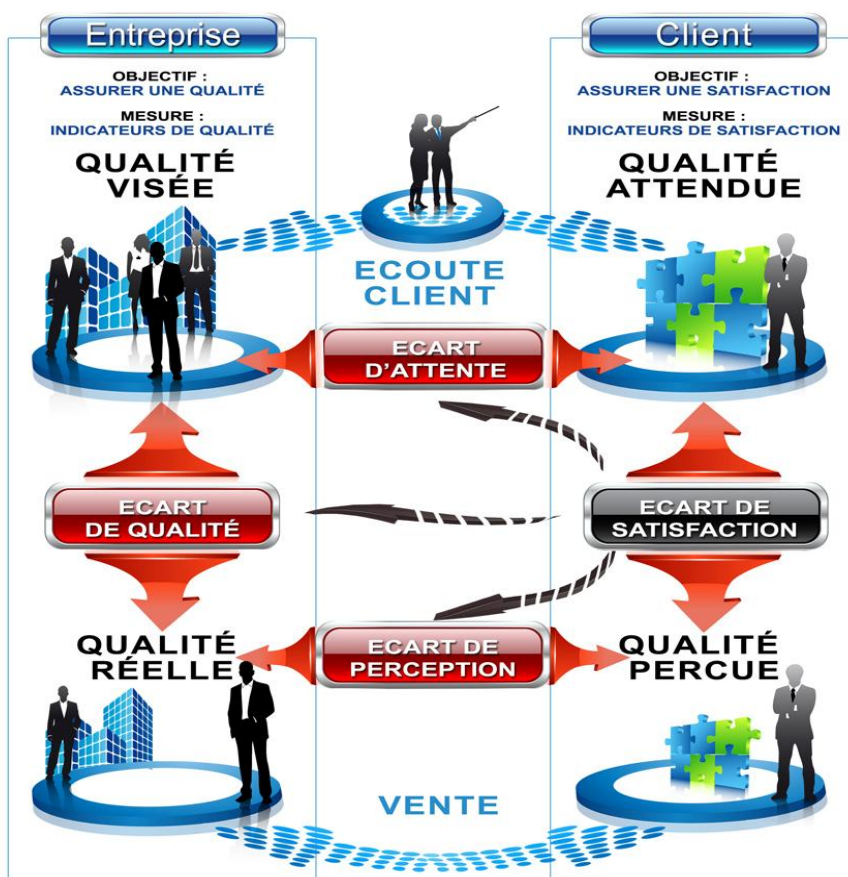


Figure 2 : L'approche multidimensionnelle de l'écart de satisfaction

L'ECART D'ATTENTE

Cet écart se révèle lorsque l'attente du client dépasse l'offre de l'entreprise. Bien que la qualité visée par l'entreprise soit rendue en conformité avec les bonnes pratiques et sans défaut, celle-ci ne rencontre pas l'attente ou l'idée de l'offre attendue par le client.

Si l'écart d'attente peut trouver une explication dans certaines méconnaissances qu'ont les clients de l'offre du produit ou du service, il peut aussi révéler une problématique quant à l'adéquation entre l'offre et les attentes du client. Il soulève aussi une question quant à l'identité du client à satisfaire, le choix de la cible.

En termes d'amélioration, cet écart invite donc soit à mieux communiquer et à clarifier l'offre auprès des clients, soit à évaluer et modifier la pertinence afin de mieux répondre aux besoins des clients.

L'ÉCART DE QUALITÉ

Cet écart se révèle lorsque l'offre de produit ou de service n'a pas été rendue telle que convenue.

En termes d'amélioration, cet écart invite à identifier les causes de non-qualité, à mettre en œuvre un plan d'amélioration au niveau des process de l'entreprise et à en évaluer les résultats.

L'ÉCART DE PERCEPTION

Cet écart se révèle lorsque le client ne s'est pas rendu compte que l'offre a été rendue en conformité avec les bonnes pratiques ou encore que l'offre n'est pas sur son bon positionnement (rapport prix/qualité).

En termes d'amélioration, cet écart invite soit à mettre en place une meilleure communication avec les clients en vue de donner une meilleure visibilité à l'offre rendue soit à revoir le rapport qualité/prix.

Orienter des plans d'actions exige donc de traiter autrement l'information issue de l'étude de satisfaction de manière à identifier chacun de ces écarts possiblement problématiques.

Une approche complémentaire permet d'enrichir plus encore les résultats obtenus en déclinant les plans d'actions dans la stratégie de l'entreprise, cette étape passe par une modélisation du comportement client.

MODELISER LES COMPORTEMENTS CLIENTS ET UTILISER LES INDICATEURS DE SATISFACTION COMME BASE D'ORIENTATION A LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

Philippe Plantier, chercheur en modélisation de comportement consommateur, présente une approche plus que pertinente de l'utilisation des études de satisfaction.

Il identifie le comportement client en quatre fondamentaux à partir desquels doivent être élaborées les questions de l'étude de satisfaction à mener. Les réponses obtenues permettent de dégager quatre indicateurs de satisfaction.

Cette approche permet ainsi de passer du comportement clients à des indicateurs de comportement et de décliner ces indicateurs en mesures opérationnelles pouvant être transposées ensuite dans la carte stratégique de l'entreprise.

Il m'est apparu intéressant de reprendre les grandes lignes de son analyse.

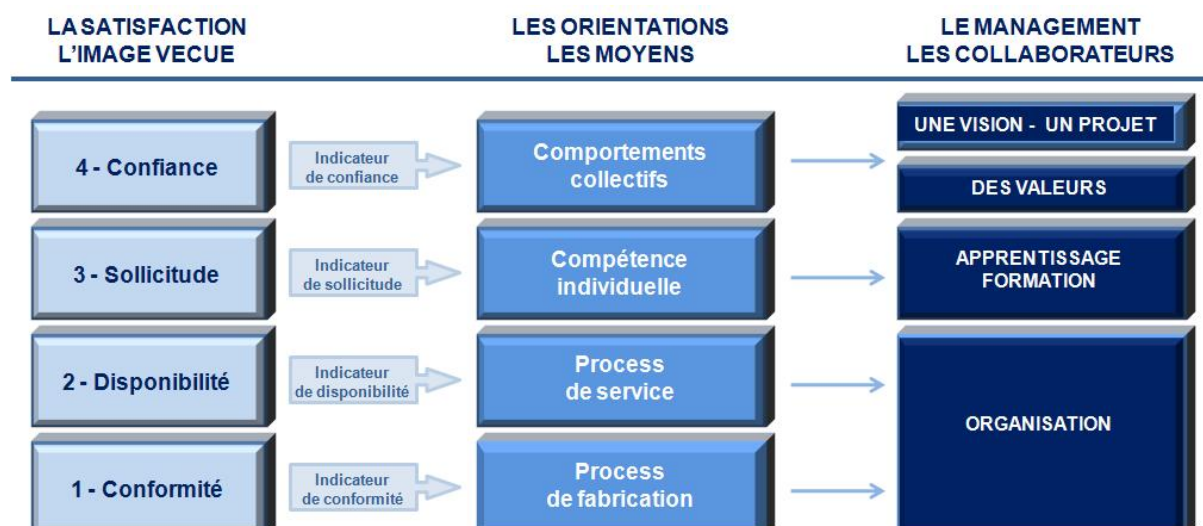


Figure 3 : La transposition de l'étude de satisfaction aux éléments de la carte stratégique

LES QUATRE FONDAMENTAUX DU COMPORTEMENT CLIENT

- **Le premier pilier de la « conformité »** : la conformité signifie que l'offre est conforme aux critères de bases promis. C'est encore la fiabilité car plus la conformité est exhaustive et plus la fiabilité est garantie (exemple : dans l'offre de gestion de comptes bancaires, on n'imagine pas qu'un relevé de compte puisse être faux, il doit être fiable au point que l'on puisse n'y effectuer aucune vérification).
- **Le second pilier de la « disponibilité »** : la disponibilité signifie que l'offre doit être disponible (exemple de l'agence bancaire ouverte le samedi. Si elle n'est pas ouverte le samedi, l'offre proposée ne sera pas peut-être pas en adéquation avec mes attentes). C'est encore l'accessibilité au produit, autrement dit le prix (exemple la gratuité de l'émission de chèques)

Ces deux piliers représentent les facteurs de base de la qualité qui sont indispensables mais qui ne n'offrent pas des valeurs de différenciation. Ce sont les exigences minimum qui causeront l'insatisfaction si elles ne sont pas réalisées et qui à l'inverse ne causeront pas la satisfaction si elles sont réalisées. A ce stade, l'entreprise concurrente présente une offre parfaitement identique.

Ces deux facteurs ne permettent certainement pas de fidéliser un client. Il est pourtant paradoxal de constater que, dans bon nombre d'études de satisfaction, la plupart des questions portent sur ces deux facteurs de base : conformité et disponibilité. On peut alors s'interroger sur la valeur des indicateurs de satisfaction qui en ressortent et qui ne font que traduire que l'entreprise travaille correctement. Dans ces conditions un taux de satisfaction à 80%, 85%, 90% ou plus ne doit rien avoir d'exceptionnel.

La source de la fidélisation un client se trouve dans les deux autres piliers du comportement client.

- **Le troisième pilier de la « sollicitude »** : la sollicitude c'est la bienveillance, la prévenance, l'écoute active, l'empathie, la compréhension, la réponse aux demandes ou

aux problèmes, la capacité de transformer un contact négatif en un contact très positif. C'est aussi le ciblage, la segmentation pour s'adresser au client de manière différenciée et donc efficace. C'est encore informer, rassurer, désamorcer, convaincre pour satisfaire et fidéliser.

- **Le dernier pilier de la « confiance construite »** : Philippe Plantier le définit ainsi « c'est le pilier des valeurs portées par la marque, c'est la transformation en actions de chacune de ces valeurs par les collaborateurs qui incarnent eux-mêmes cette confiance construite et toutes les valeurs de la marque : l'image ».

Ainsi donner un sens à une étude de satisfaction, c'est de ne pas omettre de poser des questions se rapportant à ces deux derniers aspects du comportement client qui, eux, sont à l'origine de la fidélisation client.

DES INDICATEURS DE SATISFACTION A L'ORIENTATION DE LA STRATEGIE

Une telle modélisation permet d'identifier les quatre indicateurs de satisfaction à retenir ayant réellement un sens et qui vont faciliter la prise de décision :

- l'indicateur de conformité,
- l'indicateur de disponibilité,
- l'indicateur de sollicitude,
- l'indicateur de confiance construite.

Les problématiques de conformité et de disponibilité sont **des problèmes de process** de fabrication ou de service. Problèmes qui renvoient au niveau des managers et des collaborateurs à **des problèmes d'organisation**.

La problématique de sollicitude, c'est-à-dire la capacité d'écoute du client, le questionnement judicieux et l'aptitude à traiter la demande est **un problème de compétence individuelle**. Problème qui renvoie au niveau des managers et des collaborateurs à **des problèmes de d'apprentissage et de formation**.

La problématique de l'image, de valeurs, de confiance construite est **un problème de comportement collectif** qui relève de stratégies ressources humaines et communication en accord avec un comité de direction et en fonction d'une vision, d'un positionnement exprimé et compris par tous. Problème qui renvoie au niveau des managers et des collaborateurs à **l'adhésion à un projet et des valeurs** éléments qui construisent le comportement collectif.

Cette approche montre bien que c'est l'entreprise dans sa globalité qui est concernée dans une stratégie orientée client. Elle permet de décliner les indicateurs de satisfaction et les plans d'actions dans le balanced scorecard de l'entreprise et de leurs adjoindre les indicateurs d'actions ad hoc.

La satisfaction client n'est pas un gage de fidélisation mais l'un ne va pas sans l'autre. La dynamique de la fidélité provient essentiellement de deux flux : la satisfaction et l'image. Mais l'on s'aperçoit que la recherche de la fidélisation client n'est pas toujours perçue comme le principal objectif dans toutes les entreprises. Le propos est en soi un rien

provocateur mais il revêt malgré tout certaines vérités tant il est vrai que le gain d'un nouveau client est plus souvent encouragé que la fidélisation d'un ancien client :

- il est vrai que si le gain d'un nouveau client est visible et mesurable, la fidélisation d'un ancien client est invisible et son gain noyé dans un chiffre d'affaires déjà acquis.,
- il est vrai que si le gain d'un nouveau client est gratifiant et parfois rémunéré, la fidélisation d'un ancien client est jugée somme toute normale,
- il est vrai que si le gain d'un nouveau client est considéré comme une victoire sur la concurrence, la fidélisation d'un ancien client est un non événement,
- Etc ...

L'actualité du moment m'amène à penser que le suivi de l'indicateur de satisfaction client ne doit pas occulter le suivi des autres indicateurs clés. Lu dans la presse :

- « Pour la cinquième année consécutive, Toyota termine constructeur N°1 au classement général de l'étude de satisfaction client. »
- « Sondage satisfaction client France, Toyota leader »

Qu'en pensez-vous ?