

Les études de satisfaction-client, ou l'entreprise révélée

Introduction

L'étude de la satisfaction-client prend son origine dans une interrogation simple : comment les clients perçoivent-ils la prestation d'une entreprise ?

Cette question, apparemment anodine, en soulève beaucoup d'autres : une étude auprès des clients, pour faire quoi ? la remontée d'information par les forces internes de l'entreprise n'est-elle pas suffisante ? quelles réponses les clients sont-ils capables d'apporter ? et, dès lors, comment obtenir des réponses fiables et opérationnelles sur les véritables priorités des clients ?

En réalité, l'étude de satisfaction-client dépasse le cadre strict de la mesure d'un taux de satisfaction¹. C'est avant tout une opportunité d'écoute du marché, porteuse d'implications marketing importantes : comment anticiper les besoins et les attentes des clients afin de faire évoluer l'offre de l'entreprise ? comment identifier et mettre en place les "plus" de la prestation, facteur de fidélisation ? comment mieux communiquer ses points forts auprès des clients et des prospects ?

Historiquement, ces préoccupations sont apparues en contexte Business-to-Business. Mais elles sont également valables dans une grande diversité de situations Grand Public, telles que le tourisme, la restauration, le cinéma, ainsi qu'en ressources humaines, etc... D'une manière générale, une démarche d'étude de satisfaction est valide (et nécessaire) dès lors qu'elle porte sur une situation :

- qui inclut une forte composante de services, ce qui est généralement le cas en B-to-B et pour des services aux personnes ;
- ou qui s'inscrit dans un référentiel d'opinion assez élaboré, fait d'attentes et de considérations qui vont au-delà d'un simple « j'aime / je n'aime pas » ; c'est le cas, par exemple, pour les produits culturels (films, expositions, etc.) ou les ressources humaines.

Interroger ses clients est donc pertinent dans beaucoup de situations. Pourtant, au fil de nos interventions successives sur des études de satisfaction, nous avons constaté que le pourquoi et le comment de cette interrogation, ainsi que sa richesse potentielle pour l'entreprise, demeurent encore voilés pour la plupart des managers.

Certes, l'étude de la satisfaction-client est une démarche connue : est-elle pour autant bien connue ?

Tout d'abord, il faut comprendre que l'étude de satisfaction-client s'inscrit dans un cadre plus général, qui est celui de **l'information remontante**, c'est-à-dire de l'information qu'une entreprise est susceptible de recevoir de son marché (à l'inverse de la communication, qui constitue l'ensemble des informations que l'entreprise envoie VERS son marché). (**Section 1.**)

¹ Pourcentage des clients se déclarant satisfaits d'une prestation, soit dans son ensemble, soit sur des aspects détaillés du produit ou du service (livraison, après-vente, etc.)

C'est une évidence, mais l'expérience montre que les entreprises entretiennent des rapports parfois « compliqués » avec l'information remontante. Bien souvent, elles se contentent encore de remontées issues du contact commercial ou du traitement des réclamations, sans pour autant entrer dans la démarche formalisée dite « étude de satisfaction-client ». Parfois, c'est l'excès inverse : quel groupe international n'a pas, à un moment de son histoire, investi dans un dispositif d'étude gigantesque et coûteux, aboutissant souvent à sur-interroger les clients et ne délivrant qu'une information systématique et lissée, donc d'un intérêt limité ? Sans parler du mélange des genres qui se cache maintenant derrière l'étiquette CRM (Customer Relationship Management) dont les pratiques n'ont pas toujours pour but la satisfaction du client.

Ce cadre général est en relation étroite avec la manière dont on définit les objectifs de l'étude de satisfaction-client. Car on a souvent tendance à enfermer l'étude de satisfaction-client dans une optique limitative : étude de mesure, étude d'évaluation, voire même étude de « flicage » ou étude-sanction. L'étude de la satisfaction-client peut effectivement se limiter à ce type d'objectifs, mais elle peut aussi être beaucoup plus que cela. Il y a, en réalité, plusieurs niveaux d'étude de satisfaction-client.

La véritable étude de satisfaction-client place l'entreprise dans la référence du client bien compris, c'est-à-dire d'un client qu'on ne s'évertue pas à ériger en "roi", mais un client naturellement perçu comme l'alter ego partenaire de l'entreprise. En cela, c'est un outil d'écologie commerciale de l'entreprise, un outil de dialogue qui s'inscrit dans une situation relationnelle à la recherche de son propre équilibre. D'où sa richesse potentielle, sa capacité à « révéler l'entreprise ».

Autrement dit, une étude de satisfaction-client, ce n'est pas seulement des taux de satisfaction et un recueil d'histogrammes. C'est aussi l'organe par lequel s'exerce une faculté essentielle de l'entreprise : sa réceptivité. Or la réceptivité d'une entreprise s'use quand on ne s'en sert pas.

Toutefois, être conscient des objectifs d'une étude n'est pas suffisant pour une entreprise : encore faut-il connaître et mettre en œuvre les « bonnes pratiques » de l'étude de satisfaction-client, celles qui permettent à la fois d'évaluer la performance de l'entreprise et de laisser le client s'exprimer. (**Section 2.**)

Il est nécessaire d'apprendre à structurer sa réflexion préalable, se poser les bonnes questions, ne négliger aucun détail, éviter les recettes inadaptées et déjouer les pièges. Il s'agit donc d'une démarche pragmatique, basée sur l'examen des situations concrètes de l'entreprise, de ses forces internes, de ses clients. La méthodologie de l'étude dépend de ces différents facteurs, et c'est cette méthodologie qui, en final, fera de l'étude un pont entre l'entreprise et ses clients... ou un écran opaque et déformant. Une étude-pont rapproche l'entreprise de la réalité de son univers-client ; une étude-écran ne génère que de la fiction.

La différence entre l'étude-pont et l'étude-écran dépend non seulement des choix méthodologiques et de la qualité du recueil d'information, mais aussi de la restitution des résultats et de leur assimilation par l'entreprise. (**Section 3.**) Car l'une des clés de la réussite finale de l'étude, c'est l'adhésion des forces internes aux résultats de l'étude. Or cette adhésion ne saurait être acquise sans une communication claire, donc accessible à tous. Ce qui est à la fois possible et essentiel.

Possible car, pour comprendre les résultats d'une étude de satisfaction, il n'est pas nécessaire de maîtriser des techniques statistiques élaborées, contrairement à d'autres types d'études. Certes, quelques outils et concepts doivent être connus et correctement utilisés, mais leur qualité première sera toujours la clarté.

Essentiel, car les résultats d'une étude de satisfaction-client sont souvent source de conflit à l'intérieur d'une entreprise. Autrement dit, pour gagner avec une étude de satisfaction-client, l'entreprise révélée à elle-même devra surmonter désaccords et susceptibilités.

D'où l'importance cruciale d'avoir une étude fiable et solide, donc d'en comprendre les enjeux et les « bonnes pratiques ».

I. L'information remontante, cadre général de l'étude de satisfaction-client

L'information remontante, une ressource naturelle pour l'entreprise

Il existe bien des façons de s'intéresser à la satisfaction de sa clientèle, et surtout d'en pratiquer l'étude. Certes, la démarche qui consiste à interroger ses clients sur sa propre prestation est maintenant présente dans beaucoup de secteurs. Mais l'intention et la qualité d'exécution de cette démarche sont extrêmement variables.

Cette variabilité provient, en premier lieu, de ce que les managers ne sont pas toujours pleinement conscients du cadre dans lequel s'inscrit une étude de satisfaction-client, qui est celui de **l'information remontante**. L'information remontante est l'ensemble des informations qu'une entreprise est amenée à recueillir au fil des contacts avec son marché, prioritairement auprès de ses propres clients.

L'image des études de satisfaction-client est encore trop restrictive : outil de mesure, éventuellement étape nécessaire dans une démarche Qualité, mais pas outil de connaissance de l'entreprise et de ses clients. Alors que la satisfaction-client devrait constituer le cœur commun du Marketing, de la Qualité, de la Communication et des Ressources Humaines. Mais peu d'entreprises utilisent la "référence-client" dans toute sa richesse et toute sa puissance.

Il s'agit bien de contacts avec son « marché », ce qui signifie aussi que les possibilités des études satisfaction sont plus vastes que ce que l'on croit généralement. Quand on pense « étude de satisfaction », on pense « clients actuels ». C'est oublier qu'une démarche semblable peut être menée auprès des clients perdus, des prospects, voire des clients de la concurrence.

Tout contact d'un client ou d'un prospect avec l'entreprise constitue une information remontante. Un appel au service commercial ou au service technique est, par exemple, une information remontante : elle signifie un moment de relation entre le client/prospect et l'entreprise qu'il est amené à contacter. Mais ce type d'événement ne rabat vers l'entreprise qu'une partie de l'information remontante, celle qu'on peut appeler information remontante manifestée.

Reste à connaître l'information remontante potentielle, celle qui ne provient pas d'une manifestation **spontanée** du client ou du prospect. Cette information est certes potentielle, mais elle est bien réelle : n'oublions pas que nombre de clients insatisfaits deviennent des clients perdus sans s'être manifestés...

Une partie de cette information potentielle est connue par les commerciaux ou les ingénieurs qui sont en contact direct et fréquent avec leur univers. Mais ces rencontres ont lieu dans des circonstances déterminées et conditionnées par leurs propres enjeux, eux-mêmes porteurs de limites de communication : réalisation d'une vente, développement d'un produit,... De plus, cette information ne parvient pas nécessairement jusqu'au management.

Le rôle de l'étude Satisfaction est de dépasser ces limites et de rabattre vers l'entreprise le reste de l'information remontante potentielle.

Car, contrairement aux deux sources d'information précédentes, l'étude de satisfaction provoque un contact " hors cadre " et anonyme. Elle permet donc d'aborder des thèmes différents ou de considérer différemment la prestation du fournisseur et du marché en général.

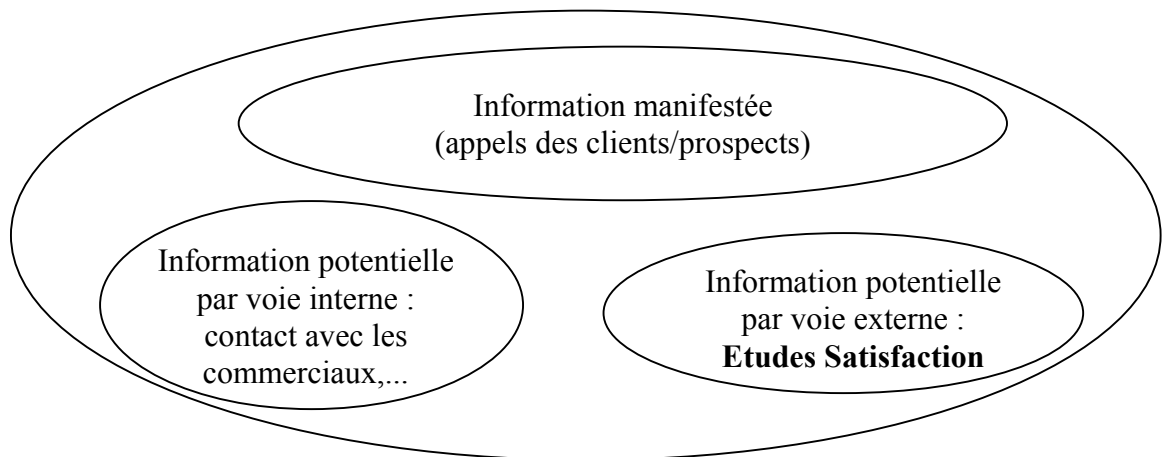


Schéma 1 : Information remontante et études de satisfaction-client dans l'entreprise

Potentiellement, le contenu de l'information remontante est considérable :

- Appréciation de la performance de l'entreprise dans son ensemble et sur certains critères particuliers
- Comparaison de la performance de l'entreprise à celle de la concurrence
- Hiérarchisation des critères de satisfaction et d'insatisfaction
- Attentes des clients par rapport au marché
- Image de l'entreprise
- Suggestions d'évolution et d'amélioration
- Points forts et points faibles, tels qu'ils sont perçus par les clients
- Perception de l'attitude des représentants de l'entreprise
- Etc...

Toutes les forces sous-jacentes du marché sont présentes dans l'information remontante, mais rares sont les entreprises qui organisent l'exploitation de ce gisement comme elle le ferait d'une autre ressource naturelle vitale pour son fonctionnement et sa croissance.

Aussi le contenu final de l'information remontante captée par l'entreprise est-il plus ou moins riche, plus ou moins exact, suivant la manière dont elle l'achemine et en prend connaissance.

En somme, tout dépend de l'attention portée à cette information : à qui est-elle confiée ? Par où remonte-t-elle ? Qui en prend connaissance ? Est-elle intégrée à la stratégie de l'entreprise ? etc...

Tout est là... C'est donc une question de réceptivité. **Or la réceptivité de l'entreprise s'use quand on ne s'en sert pas.**

La question de l'interlocuteur neutre

On peut alors se poser la question suivante : Quelle est la remontée d'information la plus importante pour l'entreprise : la remontée par les forces internes, ou la remontée externe, c'est-à-dire par le biais d'une étude, ce qui implique souvent de faire intervenir une société d'études ?

Ce qui est certain, c'est que ni les forces internes ni les sociétés d'études n'ont le monopole de l'information remontante à l'intérieur d'une entreprise. Confier toute la remontée d'information à un prestataire extérieur discrédite injustement les acteurs internes qui ont toujours un rôle à jouer dans ce courant. Mais inversement, le canal interne n'a pas non plus le monopole de l'information remontante.

Il m'est arrivé, dans certaines entreprises, de rencontrer des managers ou des opérationnels qui acceptaient mal cette intervention d'un tiers extérieur, comme si nous étions là pour les espionner. C'est ignorer que l'intervention d'un interlocuteur neutre et extérieur à l'entreprise peut débloquer certaines situations.

L'important c'est que les deux démarches, l'interne et l'externe, soient bien harmonisées et complémentaires, de manière à ne pas sur-interroger les clients. Il faut aussi comprendre exactement ce que peut apporter l'étude de satisfaction, c'est-à-dire l'intervention d'un interlocuteur neutre et extérieur à l'entreprise.

D'une manière générale, l'interlocuteur neutre apporte à l'entreprise deux types d'information : l'information que l'entreprise cherche, et l'information qui cherche l'entreprise.

Il n'est pas très difficile pour l'entreprise d'obtenir l'information qu'elle cherche. Mais entendre et prendre en compte l'information **qui la cherche** est parfois plus difficile. L'interlocuteur neutre, justement, ne fait pas cette distinction : il est là pour écouter, enregistrer et transmettre, comme le montre le Cas A.

Cas A :

Un groupe industriel dont nous avons étudié la satisfaction proposait de bons produits et des services performants. Pourtant, son taux de satisfaction restait moyen ; corrélativement, la fidélisation annuelle de ses clients était toujours en-dessous de ce que l'on aurait pu attendre. La décision fut prise de mener une étude spécialement orientée vers les raisons d'insatisfaction.

Les résultats détaillés point par point ne révélèrent que les dysfonctionnements occasionnels que connaît toute organisation de cette taille. En revanche, les commentaires des clients, satisfaits comme insatisfaits, traduisaient une certaine lassitude vis à vis de l'arrogance dont faisaient preuve les représentants de la firme (" Le nom du groupe est inscrit sur leur front ", etc...). Ainsi, sans que la compétence des personnes soit remise en cause, un certain nombre de clients se tournaient régulièrement vers des concurrents moins importants et moins "pesants".

Commentaire du cas A :

Voilà typiquement un problème d'attitude qui n'a rien d'exceptionnel, mais qu'il est difficile de mettre en évidence par la seule remontée d'information des forces internes. Cette information de première importance « cherchait » à atteindre le cœur de l'entreprise.

Bien sûr, certains acteurs internes « savaient ». Mais seule une minorité percevait cela comme un réel problème. Et le voir ainsi, dit par les clients, de façon explicite et projeté en bloc lors d'une présentation de résultats, est un choc d'une toute autre puissance.

Les deux courants de vie de l'entreprise

Qui dit choc dit résistance au choc. Autrement dit, la remise en question est parfois difficile à digérer pour une entreprise. Auquel cas, bien sûr, si cette remise en question provient d'une étude présentée par un interlocuteur neutre et extérieur à l'entreprise, celui-ci doit s'appuyer sur des résultats très solides, sinon il risque de subir le sort que l'on réservait dans l'Antiquité aux messagers porteurs de mauvaises nouvelles...

Mais un fait d'expérience extrêmement important doit être souligné : si l'étude est impeccable et si les messages adressés par les clients sont clairs, alors il n'y a jamais résistance « en bloc » de l'entreprise. Typiquement, à l'issue d'une présentation d'étude de satisfaction-client un peu houleuse, certaines personnes viennent vous voir pour vous féliciter (discrètement, bien entendu) d'avoir « mis le doigt » à l'endroit sensible. Comme tout ne peut pas être dit en interne, l'interlocuteur neutre et extérieur est attendu.

C'est pourquoi la résistance aux conclusions de l'étude n'est pas importante : l'important, c'est le mouvement qui va s'enclencher dans la foulée de l'étude, ce mouvement dans le sens de la "légitimité profonde" de l'entreprise, de son Dharma², comme on le dirait en Inde. En l'occurrence, le Dharma de l'entreprise, ce pourrait être l'unité des deux processus qui relient l'entreprise au client.

Nous avons parlé de l'information remontante. Plus généralement, toute entreprise existe par deux courants de vie, qui sont aussi deux courants d'information (cf. schéma 2). Le premier est le courant descendant, qui consiste à concevoir les produits et les prestations, à les réaliser et à les proposer sur un marché. C'est le courant le plus évident puisqu'il constitue l'essentiel de l'activité productive et du marketing de l'entreprise. A tel point que la conscience du deuxième courant, dit remontant, n'est pas toujours claire. Et surtout, même si le courant remontant est occasionnellement reconnu, les forces internes ne voient pas toujours son caractère vital.

² Il est difficile de traduire la notion hindouiste de Dharma avec nos concepts occidentaux. Le Dharma est, en quelque sorte, la Loi, ce à quoi on ne peut s'opposer sans être un jour détruit.

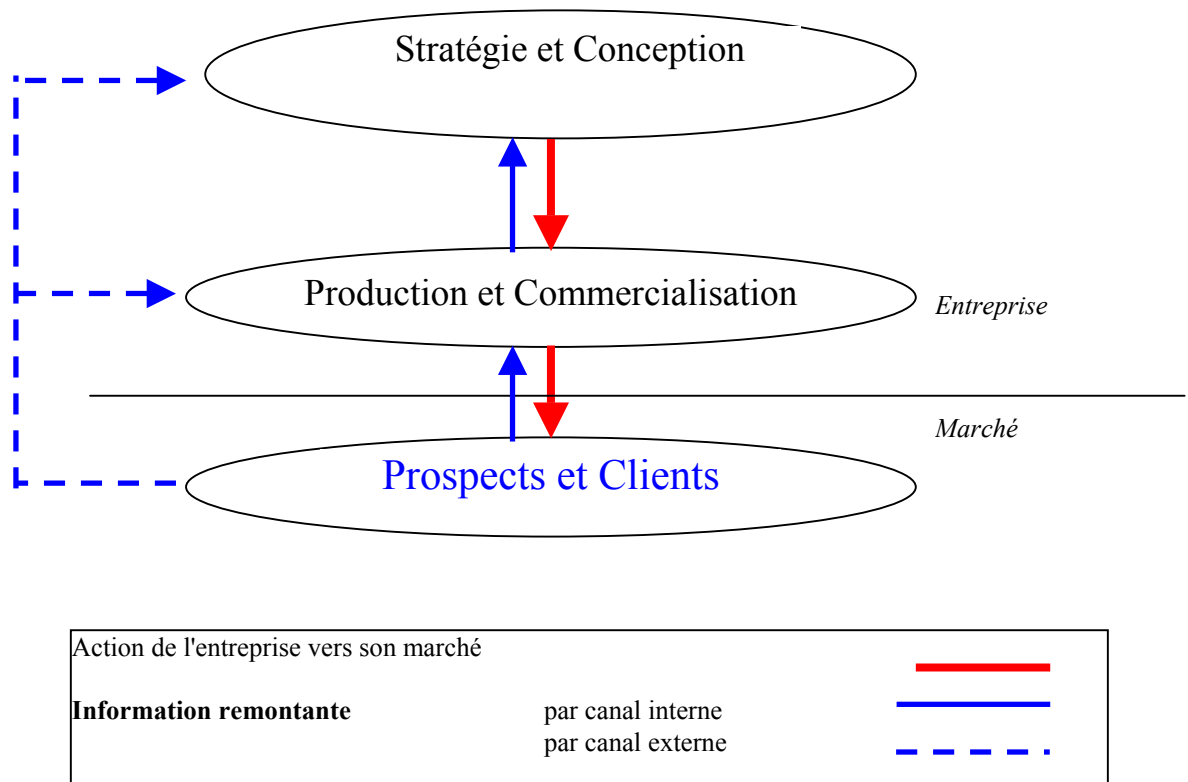


Schéma 2 : Les deux courants de vie de l'entreprise

L'information remontante, c'est-à-dire l'ensemble des retours d'information du marché concernant les produits et les prestations de l'entreprise, est donc un courant de vie bien réel, aussi réel que les actions de conception et de commercialisation que l'entreprise dirige vers son marché.

Sans information remontante, une entreprise ne peut pas vivre et évoluer. C'est pourquoi une information remontante existe toujours, même en l'absence de toute étude, ne serait-ce qu'à travers la remontée informelle par les commerciaux, le SAV, les centres d'appel, etc...

Or la tendance naturelle d'une entreprise est de placer toute son énergie dans le mouvement descendant : c'est là qu'elle produit et qu'elle vend. Peter Drucker relève d'ailleurs que cet « égocentrisme entrepreneurial » est présent dans l'entreprise dès sa création, surtout si elle commercialise un produit nouveau : "Le créateur croit connaître le marché mieux que le marché ! Il n'accepte pas que son produit marche ailleurs que là où il l'avait prévu."³

L'étude de satisfaction-client assure un rôle régulateur par rapport à ce courant descendant, elle est là pour rétablir un équilibre, comme le montre le Cas B.

³ In magazine L'Entreprise, mai 1997.

Cas B :

Une étude que nous avons menée pour un fabricant de matériel de haute technologie révélait une situation chaotique : taux d'insatisfaction important, plaintes sur tous les aspects du service, etc... La présentation des résultats, qui réunissait tous les directeurs et les commerciaux, fut animée. Néanmoins, devant les commentaires textuels des clients (d'où l'importance des mots comme soutien des chiffres), chacun finit par admettre tout de même qu'il fallait faire quelque chose.

Alors que la présentation et le débat touchaient à leur fin, la parole fut donnée au directeur général, qui s'était montré jusqu'ici fort discret. Celui-ci prit un air pensif et fit cette réflexion : " D'après ce que je comprends, nos clients ont constaté des déficiences dans notre SAV. Donc notre SAV est insatisfaisant, c'est d'accord. Nos vendeurs ne sont pas tous très compétents, c'est d'accord. Nous avons parfois favorisé la vente de produits qui ne convenaient pas aux clients, c'est d'accord. Nos livraisons sont souvent retardées, c'est vrai, et nous devons améliorer cela. Mais... tout de même, je n'arrive pas à comprendre pourquoi nos clients sont si insatisfaits. "

Au premier degré, tout semblait à recommencer. En réalité, il n'en était rien. Le directeur s'était, par ces paroles, dissocié de son équipe. En quelques phrases, il avait implicitement délégué le changement... qui se fit d'ailleurs sans lui.

Commentaire du cas B :

La négligence, l'acceptation tacite de la pérennisation de pratiques non justes, sont des manifestations de l'égoïsme d'entreprise.

Si l'entreprise connaît une période d'égoïsme aveugle, il est naturel que l'entreprise se retrouve en décalage avec son marché. Or ce décalage est perçu par les commerciaux, il provoque des dysfonctionnements, il rend la vie des forces internes difficiles, crée des oppositions entre les partisans et les adversaires d'une évolution, etc... Ce qui explique la formidable attente qui se cache souvent derrière la résistance au changement : et dès que l'un des managers prend l'initiative dans le sens du changement, d'autres sont prêts à suivre.

Dans ce contexte, les résultats de l'étude jouent un rôle de catalyseur : ils mettent l'équipe entière en face de la nécessité du changement.

Conclusion : la satisfaction, inévitable boomerang

Le client, d'une manière ou d'une autre, tôt ou tard, renvoie toujours sa satisfaction ou son insatisfaction vers l'entreprise. C'est une loi universelle, qui englobe à elle seule tous les modèles de fidélisation.

La satisfaction-client, c'est le retour du boomerang. Mais l'entreprise a souvent le réflexe insulaire, elle se croit protégée. L'entreprise croit à une « distance » entre elle-même et le client. De temps en temps, un boomerang l'atteint et elle réagit. Mais, de ces boomerangs qui flottent « au loin sur la mer », elle ne fait pas grand cas et va rarement à leur rencontre pour les connaître.

L'étude de satisfaction-client, c'est la pêche au boomerang. Et comme, de toute façon, le boomerang finira par s'échouer sur le rivage, l'étude de satisfaction-client permet de gagner du temps, donc de l'avantage concurrentiel.

Un dernier point : la non prise en compte des lois relatives à l'information remontante influe directement sur le bénéfice qu'une entreprise retirera d'une étude de satisfaction-client. En effet, la connaissance du cadre général que nous venons d'exposer, et dans lequel s'inscrit l'étude de la satisfaction, influe à trois niveaux :

1. Au niveau des objectifs de l'étude : ce cadre révèle toute la richesse potentielle de la remontée d'information. Si le responsable des études de satisfaction est conscient de ce qu'il peut obtenir par cet outil, il cherchera à l'obtenir. S'il ne définit ses études que par rapport aux objectifs usuels, il risque de passer à côté.
2. Au niveau de la réalisation de l'étude : par cette connaissance, le responsable de la satisfaction comprend que son étude est partie intégrante d'un processus continu, qui requiert autant d'attention et d'exigence que tous les processus internes de l'entreprise. Il recherchera donc le concours d'un prestataire compétent.
3. Au niveau de l'accueil des résultats de l'étude par les forces internes : si le responsable de l'étude définit ses objectifs et son cahier des charges dans le respect des lois relatives à l'information remontante, il prive ses éventuels adversaires de la plupart de leurs armes.

Du cadre général aux objectifs de l'étude : vers le client bien compris

Il y a plusieurs niveaux d'objectifs. Au premier niveau, l'entreprise décide de réaliser une étude de satisfaction pour obtenir la certification ISO ou une récompense internationale prestigieuse dans le domaine de la Qualité. Ou encore, l'étude ne sera réalisée que dans le seul but de communiquer sur le taux de satisfaction obtenu : "95 % de nos clients sont satisfaits". En communication externe, c'est à double tranchant, mais cela se fait.

Ce type d'objectif est, en réalité, une absence d'objectif. Il y a confusion entre motivation et objectif. Ces motivations ne sont pas opposables en soi, mais elles ne constituent pas des objectifs d'étude. En ne considérant l'étude que sous cet angle, on se prive déjà d'une bonne part des richesses qu'elle est susceptible d'apporter.

Il existe un deuxième niveau d'objectif : la recherche de la fidélisation de la clientèle. La corrélation entre satisfaction-client et fidélisation est un argument évident et valable car, comme on l'entend souvent, conserver un client coûte beaucoup moins cher que d'en acquérir un nouveau. Le raisonnement est rationnel et se vérifie aisément dans nombre de situations commerciales. Toutefois, on peut remarquer que la dynamique de croissance d'une entreprise ne peut se satisfaire de la seule "conservation" de la clientèle. Par ailleurs, dans l'analyse concrète des besoins et des attentes, on ne peut totalement dissocier ce qui fidélise les clients présents et ce qui permet de gagner des clients supplémentaires. L'étude de satisfaction dépasse donc le cadre de la relation triangulaire qualité-satisfaction-fidélisation, et s'affirme bel et bien comme une étude participant au mouvement général de conquête commerciale de l'entreprise.

On voit alors apparaître, à un niveau supérieur, la préoccupation de la mesure de la satisfaction. Ceci est effectivement un objectif d'étude. Pour la satisfaction-client, c'est même le premier objectif, celui dont on ne peut faire l'économie. Mais qui a vécu un processus d'étude de satisfaction du début à la fin sait que la seule mesure s'avère finalement insuffisante : car qui prend connaissance des résultats de la mesure veut comprendre. Il faut donc aller au-delà de la mesure.

Une nécessité qui ouvre la voie royale des multiples objectifs stratégiques que l'on peut assigner à l'étude de satisfaction-client, qui sont au nombre de 7 (liste non limitative, bien entendu) :

1. Mesurer la satisfaction, dans sa globalité et sur des aspects détaillés de la prestation, sur tout ou partie de l'univers clients de l'entreprise (clients effectifs, clients perdus, prospects, segments spécifiques,...).
2. En complément de l'information spontanément remontée par les clients ou remontée par les forces internes, obtenir une concentration d'information constituant un véritable portrait de la performance de l'entreprise.
3. Comprendre les mécanismes de la satisfaction (les points forts et les "plus" de l'entreprise) et de l'insatisfaction (manques, dysfonctionnements).
4. Repérer les attentes des clients, leurs besoins latents, les éventuels décalages de l'entreprise par rapport à son marché, et identifier les actions appropriées.
5. Mesurer la performance de l'entreprise par rapport à celle de la concurrence.
6. Pouvoir intervenir rapidement et directement auprès des clients qui se déclarent insatisfaits ou signalent un problème.
7. Réunir les composantes Marketing, Qualité, Commercial, Communication et Ressources Humaines autour d'une référence juste et vivifiante pour l'ensemble des forces internes : le client bien compris.

Une véritable étude de satisfaction-client a donc potentiellement trois points d'impact dans l'entreprise :

- Qualité ;
- Marketing/Communication ;
- Ressources Humaines.

Le lien entre les études de satisfaction et les démarches Qualité est connu (certification ISO, EFQM, etc.).

La contribution d'une étude de satisfaction au Marketing et à la Communication est généralement pressentie mais pas toujours appliquée. Ceci en raison d'une trop grande fermeture des études actuelles. Pourtant, l'interrogation des clients apporte quantité d'éléments-clés sur les perspectives de positionnement de la société.

La dimension Ressources Humaines de la satisfaction est moins connue. Elle est néanmoins importante, car c'est elle qui permet de comprendre comment recentrer les forces internes sur des objectifs communs.

Un autre type d'objectif est apparu plus récemment avec le développement du CRM (Customer Relationship Management), dont voici un cas typique et révélateur.

CAS C :

Un prestataire contacte ses clients par téléphone. L'opératrice commerciale lit un texte d'introduction : « Bonjour, je suis X. du service commercial, et je vous appelle pour vous poser quelques questions qui nous permettront de mieux vous connaître et vous satisfaire. »

Suivent alors quelques questions sur les habitudes du client (certaines d'ailleurs aussi indiscretes qu'imprécises : centres d'intérêt, etc.).

Puis l'opératrice enchaîne : « Savez-vous que nous avons maintenant à votre disposition une offre qui vous permet de bénéficier de nombreux avantages, etc... pour un tarif mensuel de X Euros ? Je vous fais profiter de cette offre, cher monsieur ? ».

Commentaire du Cas C :

Ce cas est une conclusion idéale pour notre exposé sur l'information remontante, car le « mélange des genres » y est manifeste. En effet, la raison d'être de l'appel est commerciale, il s'agit donc d'information descendante. Démontons le mécanisme de la confusion.

Tout d'abord, l'expression « vous satisfaire » est présente à la fin du discours d'introduction, donc en position idéale pour emporter l'agrément et l'adhésion du client. Alors qu'il ne sera à aucun moment question de la satisfaction du client dans la suite de l'entretien.

On en déduit donc que la préoccupation de « satisfaire » le client est implicitement présente dans le fait de proposer au client des offres susceptibles de l'intéresser. Ce qui est évidemment antinomique puisque, comme dans toute opération de conquête commerciale, le risque de proposer à un client une offre qui ne l'intéresse pas est énorme. Prenons un exemple simple : si vous n'envoyez pas de SMS à partir de téléphone mobile, il y a de fortes chances que l'on vous contacte pour vous proposer une offre SMS... qui, peut-être, ne vous intéressera pas.

En réalité, le CRM n'est pas du ressort de la satisfaction-client. Il s'agit le plus souvent de marketing direct sur fond de data mining. Il serait intéressant d'ailleurs de voir comment le CRM en est venu à être lié à la satisfaction-client. Certes, il y a le mot « customer », qui est une trop bonne occasion de faire des amalgames, mais sans doute n'est-ce pas la seule explication.

II. Etude-pont ou étude-écran : il faut choisir

Pont ou écran ? question d'écoute, question de méthode

On peut s'étonner de ne pas voir figurer l'écoute du client parmi les objectifs de l'étude de satisfaction. On peut même le regretter.

On peut même rêver, et espérer que ce sera pour le XXIIème siècle. « Avec le temps, tout devient possible, même l'improbable », disait Lamarck.

Mais, au jour d'aujourd'hui, ne tombons pas dans l'angélisme : aucune entreprise n'a pour objectif d'écouter ses clients. L'écoute du client n'est donc pas un objectif, mais un moyen. Pour l'étude de la satisfaction-client, c'est même **le** moyen. Malheureusement, ce moyen est souvent sous-utilisé. C'est d'ailleurs l'une des objections majeures des sceptiques à l'égard des études de satisfaction-client. De ce point de vue, ils ont raison. Comment, dès lors, ne pas leur donner raison en prêtant le flanc à cette critique ?

Derrière la question de l'écoute se profile tout naturellement celle de la méthode utilisée pour interroger les clients.

Toute entreprise qui s'intéresse à la satisfaction-client est placée devant un choix : soit l'étude la rapproche de la réalité de son univers clients, soit elle génère de la fiction.

Autrement dit, l'entreprise a la possibilité de construire un véritable pont jusqu'à ses clients, mais certaines méthodes inadéquates transforment ce pont en un écran opaque ou déformant. La différence entre l'étude-pont et l'étude-écran dépend des options méthodologiques, de la qualité du recueil et de la restitution des résultats. Et cette différence peut être énorme.

Cas D :

Monsieur A., utilisateur de téléphone mobile est contacté par une enquêtrice mandatée par son opérateur télécom. Celle-ci lui présente tout d'abord « l'échelle » qui va lui permettre de répondre à toutes les questions : très satisfait, satisfait, ni satisfait ni insatisfait, insatisfait, très insatisfait. Puis c'est la déferlante... une avalanche d'une cinquantaine de questions plus ou moins détaillées sur la couverture du réseau, la qualité de la réception, le service après-vente, les SMS, les numéros spéciaux, le forfait...

Au début, Monsieur A. essaye de répondre aux questions en se référant à son expérience personnelle, ce qui l'amène à introduire des nuances : « ce service ? oui, il est très bien, mais trop cher ». « Donc vous êtes satisfait ou insatisfait ? », relance l'enquêtrice. « Les deux : j'apprécie le service, mais je pense que ça devrait être moins cher », répond le client. « Bon, alors, qu'est-ce que je mets ? Ni satisfait ni insatisfait ? » s'impatiente l'enquêtrice.

Quelques minutes plus tard, l'enquêtrice pose une question sur la facturation, un point sur lequel Monsieur A. a effectivement rencontré un problème. Il se déclare insatisfait, puis s'explique : « Là, je suis insatisfait, parce que voilà ce qui s'est passé... ». Mais trop tard, l'enquêtrice a déjà enchaîné sur la question suivante et lui explique que, de toute façon, elle est devant son écran et que rien n'a été prévu pour saisir des commentaires.

Monsieur A. comprend alors que son expérience personnelle et son avis n'intéressent pas l'interlocuteur (qui n'y est pour rien, c'est le prestataire qui n'est pas intéressé). Il se résigne donc à répondre au reste du questionnaire tout à fait machinalement, puisque c'est ce qui lui est demandé.

Pour finir, l'enquêtrice le remercie d'avoir consacré quelques minutes à répondre à ses questions. Monsieur A. demande alors à être recontacté au sujet de son problème de facturation. Malheureusement, l'enquêtrice lui explique que cette option n'a pas été prévue. Au revoir, monsieur !

Commentaire du Cas D :

Les études de satisfaction-client construite sur ce format sont fréquentes. En réalité, ce cas est presque un « générique », une manière ultra-classique **de créer plusieurs écrans déformants entre l'entreprise et ses clients.**

Le drame de ces études, c'est que le client répond ! Et il répond pour plusieurs raisons :

1. Le client, tout de même, est content que l'on s'intéresse à lui.
2. On l'interroge sur un produit ou une prestation qui le concerne, ce qui n'est pas le cas de tous les sondages.
3. Le client espère pouvoir s'exprimer.
4. Le questionnaire (dans le meilleur des cas) commence par des questions globales auxquelles il est facile de répondre ; la litanie des questions détaillées ne vient qu'après.
5. Le client éprouve de la considération pour l'enquêteur qui l'interroge.
6. Le client espère être recontacté rapidement en cas de problème.

Ces 6 raisons sont présentes à divers degrés au début de l'entretien. Puis, au fur et à mesure que le petit jeu des questions-réponses se prolonge, le client est progressivement frustré des raisons 1. à 4., et se résigne à clore l'entretien au plus vite. Il ne demande plus d'explication au sujet des questions qu'il ne comprend pas, il ne nuance plus ses réponses. Pour finir, le client abdique toute prétention à apporter des commentaires qui, justement, auraient constitué une information remontante d'une exceptionnelle richesse.

En final, l'entreprise se prive d'informations très importantes dont le client aurait volontiers fait état, et reçoit en échange un fichier de données de satisfaction truffé de réponses-parasites, **c'est-à-dire de réponses données mécaniquement par le client sans que celles-ci constituent réellement une information sur son expérience.**

La séquence pré-déterminée de questions ne pose pas problème pour d'autres types de sondages, parce que l'interrogation des répondants ne s'inscrit pas dans un contexte historique : un enquêteur appelle aléatoirement un répondant, se présente poliment, passe le questionnaire, remercie le répondant, et le processus s'arrête là.

Interroger les clients d'une entreprise est radicalement différent : l'enquêteur intervient dans une relation qui a un passé et un avenir. Le but-même de l'étude est de s'informer sur le passé pour améliorer l'avenir de la relation entre l'entreprise et la personne que l'on interroge.

Mais, pour cela, il faut se placer résolument du côté de l'étude-pont et construire des canaux d'information fiables et productifs entre l'entreprise et ses clients. Il importe donc de comprendre que ce type d'étude va dans la direction opposée :

- Premier écran : l'avalanche prédéterminée de questions fermées⁴. C'est une manière de ne pas écouter le client, alors que le principe premier de l'étude de satisfaction-client consiste justement à aller vers le client pour l'écouter. Le principe de la question fermée n'est pas en cause. Au contraire, les questions fermées sont même presque toujours indispensables. Le problème, c'est leur nombre et leur caractère prédéterminé.
En effet, si l'on entreprend d'interroger un client sur son expérience avec un prestataire, il faut rentrer dans sa logique. Pourquoi ? Parce que c'est le seul moyen d'obtenir l'information qui a une réelle importance pour lui. « Réelle importance » pour le client signifie « réelle valeur » pour l'entreprise. Le client doit donc pouvoir orienter lui-même le cours du questionnaire en fonction des spécificités de son expérience. Si on lui impose un cheminement prédéterminé, si rationnel soit-il, on génère des réponses parasites, c'est-à-dire des réponses données automatiquement et qui ne correspondent en rien à l'expérience du client. Statistiquement, cela revient à lisser les résultats, tout en se privant d'une information-clé.
Très peu d'études de satisfaction-client procèdent ainsi. A l'époque des questionnaires papier-crayon, cela pouvait se comprendre, car les va-et-vient entre différentes sections du questionnaire multipliaient les risques d'erreurs ou d'oublis. Mais aujourd'hui, un système CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) bien programmé permet de gérer cela sans aucun problème.
- Deuxième écran : pas de possibilité d'intégrer des commentaires au-delà de l'échelle prévue. Cette possibilité, en terminologie de questionnaire, porte un nom : il s'agit des questions ouvertes. En règle générale, il y a toujours besoin de questions ouvertes en satisfaction-client, ne serait-ce que pour inviter le client à s'exprimer en ses propres termes sur les points qui lui semblent importants.
- Troisième écran : pas d'analyse des raisons d'insatisfaction. Ceci est une conséquence de l'ordre prédéterminé des questions, mais il est important d'expliquer plus précisément ce problème. D'une manière générale, et ce quel que soit le contexte de l'étude de satisfaction, les répondants ont une perception hiérarchisée. Autrement dit, il existe pour chaque répondant 3 ou 4 points importants dans sa relation avec un prestataire, le reste étant secondaire. Le gisement d'information que représente l'étude de satisfaction-client réside dans le recueil astucieux et l'exploitation pertinente de ces quelques points-clés. Le problème est que le client n'est généralement pas capable de donner ces 3 ou 4 points importants « à froid ». Ceux-ci ne peuvent donc apparaître que de manière contextuelle. L'une des manières de générer ce contexte est l'analyse des raisons d'insatisfaction, qui nécessite donc de systématiquement relancer un client lorsque celui-ci se déclare insatisfait sur un point. D'où l'importance, à ce niveau, des questions ouvertes.

⁴ On appelle question fermée une interrogation (par exemple : "Etes-vous satisfait du service après vente ?") à laquelle le client doit répondre selon un choix limité de réponses : Très Satisfait, Satisfait, etc. ...

Les questions ouvertes, au contraire, ne proposent pas d'échelle ou de réponses préparées : le client peut dire ce qu'il veut, développer certains points de détail, etc.

- Quatrième écran : la pression générée par une situation anti-dialogique. En effet, les questionnaires constitués d'une séquence de questions pré-déterminées sont généralement longs. Dans le cadre d'un entretien téléphonique, l'enquêteur rémunéré au questionnaire n'a qu'une préoccupation : ne pas perdre le répondant qui commence à se lasser. L'enquêteur a donc tendance à presser l'entretien, ce qui se traduit par une augmentation du taux de réponses-parasites, qui peuvent atteindre 60% sur certaines études.
- Cinquième écran : pas de possibilité d'être recontacté pour un problème. Outre qu'une telle possibilité relève de la plus élémentaire politesse, cela signifie une interruption de la relation avec le client. Implicitement, cela signifie que le questionnaire n'était pas considéré comme un outil de relation avec le client. Le client est censé se borner à son statut de numéro aléatoire machinal.

Un principe incontournable : toujours repartir de l'expérience du client.

L'étude de satisfaction-client est la reine des études, car on y interroge des répondants sur une expérience qui les touche directement, et non sur des opinions ou des intentions. Mais cette supériorité en matière de fiabilité n'est qu'une potentialité. Etude après étude, cette potentialité doit être concrétisée par l'utilisation de méthodes adéquates.

Ces méthodes sont centrées sur un principe unique : tant au niveau du recueil de l'information que de l'analyse et de la présentation des résultats, **toujours repartir de l'expérience du client.**

A l'étape du recueil d'information, ce principe se traduit par un entretien qui se déroule sur le mode d'une conversation où l'enquêteur, au lieu de défiler les questions selon un ordre pré-établi (comme pour les questionnaires classiques), écoute le client et suit le fil d'un questionnement contextuel.

Toutes les questions prévues sont donc posées, mais en fonction du discours logique du client, ce qui permet d'éviter les réponses-parasites. De plus, ce mode de questionnement permet d'insérer des séquences de questions spécifiques, par exemple sur l'analyse des dysfonctionnements. On obtient ainsi des réponses à des questions qui ne sont pas systématiques dans le questionnaire, mais qui sont importantes pour certains clients.

Le questionnaire pré-établi, dont les exigences correspondent aux objectifs de l'étude, est donc respecté mais il n'est plus le "dieu" de l'entretien, ce qui a pour effet de libérer et le client et l'enquêteur.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, ces méthodes « cousu main » ne reviennent pas plus cher qu'une étude classique. En effet, on privilégie la quantité d'information plutôt que la quantité de questions ou de questionnaires, ce qui a pour effet de diminuer la taille des échantillons qu'il est nécessaire de couvrir par les méthodes habituelles, ainsi que la longueur des questionnaires. Par ailleurs, cette approche pragmatique de l'interrogation des clients évite à l'entreprise d'autres dépenses inutiles, telles que les études benchmarking anonymes.

Mais, de toute façon, l'écoute des clients a un coût. Même si faire semblant d'écouter coûtait moins cher, la différence ne rapporterait qu'à la concurrence...

Chaque client a son histoire : un monde de nouvelles possibilités s'ouvre à celui qui sait l'écouter et la comprendre, car c'est au cœur de cette histoire que se rejoignent le stratégique et l'opérationnel.

Les multiples dimensions du dispositif de questionnement :

Repartir de l'expérience du client est donc le point de départ d'un questionnement de qualité. Comment cette qualité va-t-elle se traduire dans la pratique ?

Tout d'abord, parler de questionnaire n'est pas suffisant. En effet, le questionnaire est un support indispensable, mais les conditions d'interrogation sont tout aussi importantes. C'est donc l'ensemble du dispositif de questionnement qui doit être considéré.

On peut analyser la qualité d'un dispositif de questionnement de satisfaction-client sur 3 dimensions : sémantique, logique et interlocutive.

La dimension sémantique recouvre essentiellement le sens et la formulation des questions. Celles-ci doivent être claires et exprimées dans un langage compréhensible par tous les clients. Attention aux problèmes de traduction dans les études de satisfaction internationales... Une contre-traduction et un imprimatur des structures locales s'imposent.

La dimension logique traite de la relation entre les questions (complémentarité, différents niveaux de détail,...), qui donne la structure du questionnaire. Sauf contre-indication particulière, on commence toujours par les questions générales pour aborder ensuite les détails de la prestation. C'est la règle de structure la plus connue, mais ce n'est pas la seule. En effet, l'impératif de toujours repartir de l'expérience du client génère des séquences de questionnement, par exemple l'analyse des raisons d'insatisfaction, inspirée du modèle VW (cycle de résolution de problèmes) :

- Perception du problème (réponse traduisant une insatisfaction)
- Exploration par relance de l'enquêteur : pouvez-vous m'expliquer ce qui s'est passé ? pouvez-vous me donner un exemple ? ceci s'est-il produit fréquemment ? quel en a été l'impact pour vous ? etc ?
- Reformulation, déroulement complet
- Analyse des causes possibles : selon vous, quelle a été l'origine de l'incident ?
- Evocation de solutions possibles : selon vous, que devrait faire votre fournisseur pour remédier à cette situation ?
- Conclusion sur les effets attendus des solutions envisagés

Pour cette séquence, les explications des clients sont notées par l'enquêteur. Elles sont alors disponibles en lecture, mais aussi post-codifiables en vue d'une analyse quantitative. Ce qui permet d'extraire le matériel chiffré que l'on aurait obtenu via un questionnaire fermé, mais non parasité et riche d'informations supplémentaires.

Enfin, la dimension interlocutive englobe tout ce qui concerne la situation concrète d'interrogation du client. Ici, il est important de donner quelques exemples, car les erreurs sont fréquentes.

Tout d'abord, le moment de l'interrogation est extrêmement important. Il dépend de qui l'on interroge, dans quel but, et où. Chaque situation est différente, et cette situation a un impact sur tous les aspects du dispositif d'étude : mode passation du questionnaire (téléphone, face-à-face, auto-administré papier, auto-administré via Internet), nombre d'enquêteurs, questions posées, etc.

Prenons l'exemple du cinéma. Pour savoir ce que les gens ont pensé d'un film, inutile de les interroger une semaine après (sauf si l'on s'intéresse à la mémorisation, bien entendu). Donc il faut procéder en sortie de salle. C'est un moment très particulier : les gens sortent en groupe, ils sont pressés de rentrer chez eux ou d'aller au restaurant. Il faut donc prévoir un questionnement très court, calculer le nombre d'enquêteurs de manière à interroger un nombre suffisant de personnes mais sans donner au public l'impression d'être cerné. Tous ces détails sont importants.

L'interrogation du public d'une exposition présente quelques points de ressemblance, mais le facteur-temps y est moins difficile à gérer. Cependant, qu'il s'agisse des films ou des expositions, la part des questions ouvertes devra être importante.

Autre cas intéressant : le questionnaire de satisfaction proposé par une entreprise de déménagement. Certains de ces prestataires demandent aux clients de le remplir dès le déchargement terminé, et en présence de l'équipe. Tout d'abord, une partie de la prestation ne peut être ainsi couverte, puisque le déballage et l'inventaire restent encore à faire par le client, avec leur lot de possibles mauvaises surprises. De plus, c'est une expérience tout à fait intéressante que de remplir un questionnaire de satisfaction avec 2 déménageurs qui regardent par-dessus votre épaule...

Pour certaines prestations, le moment de l'interrogation est d'ailleurs un réel problème. Nous avons étudié cette question pour le compte d'un opérateur de résidences locatives de montagne. Il est bien difficile de trouver le moment idéal : pas trop tôt, mais pas non plus dans la cohue de la remise des clés du dernier jour, etc. Par ailleurs, suivant que ce questionnaire est remis en mains propres ou simplement laissé dans la chambre, le taux de réponse, et par voie de conséquence les comportements de réponse et les taux de satisfaction, seront différents. Mais, si le questionnaire est remis en mains propres, la qualité relationnelle de la personne qui le propose, comme d'ailleurs le moment précis de la remise, influent sur les réponses. Par contre, si le questionnaire est laissé dans la chambre, cela demande aussi à être géré : qui va remplir un questionnaire plus ou moins chiffonné, visiblement abandonné depuis plusieurs semaines ?

D'autres situations appellent d'autres impératifs : pour une enquête en entreprise, c'est la confidentialité qui sera le facteur le plus important. Bref, pour prendre les bonnes décisions quant à la dimension interlocutive du questionnement, il faut se mettre à la place des clients et traquer « le petit détail qui tue ».

Le problème de la mesure et de ses biais possibles

Dans cette section, nous avons donné quelques pistes pratiques pour répondre à une préoccupation importante : comment procéder pour que l'information issue de l'étude de satisfaction soit réellement une information ?

Dans notre réponse, nous avons mis l'accent sur la qualité du recueil de l'information, parce que les études de satisfaction-client présentent de nombreuses spécificités sur ce point, par comparaison avec les autres études.

Toutefois, il est également clair que le savoir-faire sur la conception d'études de satisfaction emprunte au savoir-faire plus général des études. Ainsi, il faut savoir construire et rédiger un questionnaire d'étude pour entreprendre un tel exercice dans le cadre d'études de satisfaction-client. De même, comme pour les autres études, il faut savoir construire un échantillon et calculer des intervalles de confiance. Mais, les études de satisfaction-client ne présentant pas de spécificité sur ces points, nous invitons le lecteur à consulter les ouvrages statistiques généraux.

Un point important, en revanche, et tout à fait spécifique aux études de satisfaction est celui de la mesure et de ses biais possibles (en dehors du biais statistique, qui est du ressort de l'échantillonnage et des procédures de terrain).

Il existe 3 manières de produire des mesures de satisfaction :

- A l'aide d'échelles du type « Très satisfait », « Satisfait », etc.
- A l'aide de notes : généralement sur 5, sur 7 ou sur 10.
- A l'aide de questions ouvertes post-codifiées : ce moyen est plus rarement utilisé, mais il est très utile pour évaluer des produits culturels, sur lesquels les gens ne s'expriment pas naturellement en terme de satisfait / pas satisfait, mais de manière plus nuancée, voire contradictoire.

D'une manière générale, les notes présentent l'inconvénient d'être assez « lissantes », en raison des différences de perceptions de « ce qu'est une bonne note et une mauvaise note » d'un répondant à l'autre. Il faut donc avoir recours à des procédures d'analyse assez compliquées où l'on croise ces notes par d'autres questions pour reconstituer le référentiel numérique de chaque répondant. Les échelles proposant des termes de satisfaction explicites sont donc plus simples à exploiter.

Pourtant, dans certains cas, les échelles ne peuvent pas être utilisées. Prenons l'exemple d'un café-brasserie dont 80% sont des habitués. Pour interroger les clients de cet établissement, cela n'a pas de sens d'utiliser des échelles de satisfaction. Tous les taux de satisfaction s'échelonneront entre 90% et 95%, ils seront donc ininterprétables. Dans une situation pareille, les notes de satisfaction (entre 0 et 10, ou entre 0 et 5) sont préférables, bien que plus difficiles à analyser.

Par ailleurs, les questionnaires de satisfaction présentent 3 risques spécifiques de biais :

- Le biais d'échelle
- Le biais de fragmentation
- Le biais de dissociation

Le biais d'échelle existe lorsque l'échelle utilisée induit des réponses non conformes à l'expérience des clients :

- Un exemple particulièrement « gros » : un questionnaire distribué à la sortie d'un restaurant, et dont l'échelle de satisfaction comportait 3 modalités : Super, Bon, Pas mal...
- Exemple plus subtil mais fréquent : les échelles à 4 points (Très satisfait, Plutôt satisfait, Plutôt Insatisfait, Très Insatisfait) peuvent provoquer des biais par l'absence d'une modalité neutre (Ni Satisfait Ni Insatisfait), qui oblige le répondant à prendre position.

Le biais de fragmentation est un risque élevé lorsqu'un questionnaire comporte 40, voire 50 ou 60 questions détaillées et obligatoires. L'intention de ces questions est certes louable, puisqu'il s'agit d'évaluer la prestation dans ses moindres détails, mais cette fragmentation excessive (trop de questions, questions trop détaillées,...) peut provoquer chez le client une réaction de lassitude et une perte de considération pour le questionnaire ("Tant pis, je réponds ça...", "Je n'ai pas remarqué cet aspect-là, je mets satisfait ?", etc...).

Prenons l'exemple d'un décorticage de la fonction Accueil d'un service public. Il arrive que ce thème soit décliné sur plus de 10 questions : temps d'attente, clarté des locaux, lisibilité des instructions, correspondance avec votre situation, qualité de l'accueil par votre interlocuteur, qualité relationnelle de votre interlocuteur, qualité d'écoute de votre interlocuteur, capacité à résoudre vos problèmes, etc. Il est en général possible de ramener l'évaluation de cette fonction à environ 5 points essentiels.

La fragmentation a pour conséquence :

- Une abondance de réponses automatiques, généralement dans le sens de la satisfaction. Ces réponses, qui ne constituent aucunement une information, viennent parasiter le fichier de données et gonfler le taux de satisfaction sur les aspects trop détaillés ou évoqués en fin de questionnaire.
- Un remplissage "à la chaîne" des séries de questions, où le client s'exprime plus par rapport à un "niveau général" de satisfaction perçu d'après son impression d'ensemble, chaque réponse ne se rattachant donc pas nécessairement à la question posée. D'où un nivellement général des taux de satisfaction, dont seuls se distinguent des "artefacts", pour les points les plus importants ou soulevant le plus d'insatisfaction.

Enfin, on parle de biais de dissociation lorsque le questionnaire ne comporte que des questions d'évaluation des aspects de la prestation, à l'exclusion de toute question sur les attentes des clients, leurs besoins, etc...

Prenons l'exemple d'un village-vacances. Certains clients peuvent être satisfaits de tous les aspects de la prestation reçue pendant leur séjour, et néanmoins juger que ce type de vacances ou de site ne leur convient pas. Ceci correspond tout à fait au profil du client "apparemment satisfait" et qui ne reviendra pas. Autrement dit, les questions de satisfaction ne suffisent pas.

III. Des mots et des chiffres, ou l'articulation des résultats d'une étude de satisfaction-client en vue d'une bonne assimilation par l'entreprise

Se préparer à la contestation...

Nous allons maintenant nous pencher sur une seconde préoccupation, tout aussi importante : **comment l'information issue de l'étude de satisfaction sera-t-elle incorporée par l'entreprise ?**

En effet, s'agissant d'information remontante qui touche de près les forces internes de l'entreprise, la contestation est fréquente. Il faut la prévoir et s'y préparer. Cette contestation peut se situer à trois niveaux :

- Sur les objectifs de l'étude, lorsque ceux-ci sont mal définis, ou déconnectés de la réalité du terrain.
- Sur ses modalités de réalisation : remise en cause de l'échantillonnage, des modalités de questionnement des clients.
- Sur ses résultats, si ceux-ci sont incomplets ou difficiles à interpréter.

Ayant eu la chance de présenter (ou d'assister à des présentations) des études où ces contestations étaient tout à fait fondées, nous en avons tiré quelques principes permettant de produire des études fiables et solides.

Un principe de base : des mots et des chiffres

Le premier antidote contre la contestation d'une étude, c'est la prise de conscience. Il faut un déclic au sein de l'entreprise. Mais tous les déclics ne se produisent pas de la même manière, il faut donc travailler sur une diversité de moyens.

Pour cette raison, le premier principe à respecter, c'est de réaliser une étude qui comporte à la fois des éléments quantitatifs et qualitatifs.

Une étude de satisfaction exclusivement quantitative est une réalisation contre-nature ; exclusivement qualitative, elle perd une partie de son intérêt.

Une étude exclusivement qualitative est une étude qui ne fait l'objet d'aucun chiffrage. Par définition, elle est donc constituée d'entretiens approfondis auprès d'un petit échantillon. Il peut être intéressant de fonctionner ainsi en satisfaction, mais pour cela il faut déjà disposer d'une première étude qui apporte les directions d'approfondissement et une mesure quantitative des phénomènes observés, car un suivi dans le temps est difficile à assurer sur du qualitatif pur.

Quant aux études exclusivement quantitatives, elles ne conviennent pas à la satisfaction-client puisque, par définition, elles aborderaient le client comme un objet dénombrable, comme une machine dans un parc de machines, dans un but de « mesure sèche » et non de prise en compte de sa situation propre, voire de résolution de problèmes.

Ce sont pourtant les plus fréquentes en satisfaction-client, et il n'y a qu'à en subir une ou deux en tant que répondant pour comprendre à quel point l'approche est contre-nature. C'est d'ailleurs un point sur lequel les sceptiques à l'égard des études de satisfaction ont raison, d'où l'importance de la présentation d'un matériel qualitatif à l'étape des résultats, c'est-à-dire des mots (verbatim) des clients. C'est un impératif pour la bonne compréhension des résultats de l'étude, et un support essentiel pour une appropriation par les forces internes.

En effet, face aux chiffres, vous aurez toujours une partie du public de l'étude qui dira ou pensera : "Les statistiques, de toute façon, on leur fait dire ce qu'on veut". Tandis que les mots du client, c'est sacré, on ne peut pas les contester. **On n'est pas forcément d'accord avec ce que le client dit, mais c'est ce qu'il dit.**

De plus, en utilisant les verbatims, on surfe sur un phénomène de concentration d'information. Car un verbatim, c'est la voix d'un client ; c'est important, mais cela reste un cas individuel. Tandis que les verbatims, pris collectivement et présentés comme tel, c'est la voix **des clients**, donc porteuse d'un choc, même si elle n'a pas valeur statistique.

En fait, les mots des clients sont de formidables attracteurs pour aider à comprendre la mesure quantitative, laquelle demeure indispensable. Certes, la mise en évidence des phénomènes de grande satisfaction et d'insatisfaction marquée reste liée au mot. Mais l'étendue et la hiérarchisation des phénomènes se lisent à travers les chiffres.

Ce que les adversaires des études satisfaction exclusivement chiffrées ont compris, c'est que le seul regard statistique n'est pas opérationnel, car il ne donne pas accès à l'explication des phénomènes. On peut faire les hypothèses, mais il faut avoir les mots pour les valider et s'assurer que l'on ne s'achemine pas vers une erreur d'interprétation grave, ou que l'on n'a pas omis une nuance qui change tout le sens.

Par ailleurs, ce qui est moins connu, c'est que l'on peut faire des chiffres avec des mots. Il existe des méthodes de post-codification de verbatims très performantes. C'était d'ailleurs le principe central d'une méthode d'évaluation de films que nous avons conçue voici quelques années, qui est uniquement basée sur des questions ouvertes. Outre la richesse qualitative de l'information recueillie, la post-codification des verbatims, en fonction de certains mots et de certaines formes d'expression, permet de calculer des taux de satisfaction et de faire des prévisions de bouche à oreille.

L'important, en final, c'est que les résultats d'une étude de satisfaction soient à la fois accessibles, conformes à l'expérience des clients et explicatifs de cette expérience pour les forces internes.

Un complément possible : l'étude interne

Pour favoriser une prise de conscience au sein de l'entreprise, il est parfois utile de réaliser, en préliminaire à l'étude de satisfaction-client proprement dite, une étude interne.

Il s'agit d'une "étude-miroir" où les forces internes exposent anonymement leur impression sur la perception des clients de l'entreprise. Ceci permet de confronter les perceptions réelles des clients, qui sont issues de l'étude de satisfaction, avec ce qu'en attendaient les forces internes.

Comment les forces vives de l'entreprise elle-même perçoivent-elles les enjeux de la satisfaction ? Il importe de comprendre cela afin de ne pas imposer ou proposer sans savoir. Donc, concrètement, il faut voir et mesurer la proximité ou l'éloignement relatif des prestataires par rapport à leurs clients, à savoir :

- les priorités énoncées du client vues par les hommes de l'entreprise sont-elles les mêmes que les priorités énoncées par les clients eux-mêmes ?
- le climat interne de l'entreprise correspond-il à ce que les clients perçoivent de l'entreprise ?
- comment les hommes de l'entreprise vont-ils appréhender les résultats de l'étude ? les actions qui leur seront proposées ?

Le but de l'étude interne est de connaître les perceptions des forces internes sur la satisfaction et l'insatisfaction de leurs clients : les causes, leur propre rôle, ce qui leur semble le plus important pour les clients,... Les résultats de l'étude menée auprès des clients sont alors confrontés à ces perceptions internes.

Suivant les désirs de l'entreprise, l'étude peut être menée par entretiens, ou par questionnaire écrit à dominante ouverte et remis anonymement par les salariés sous double enveloppe.

L'étude interne peut également servir à connaître comment les forces internes perçoivent les actions de l'entreprise destinée à améliorer sa prestation.

L'étude interne a toujours lieu avant l'étude client. En effet, pour qu'elle soit valable, il faut que les forces internes n'aient aucun résultat, ni même aucune remontée sur l'étude client. Il faut qu'ils puissent répondre sans connaître la vision du client. Les forces internes ont parfois une petite remontée sur l'étude, avant même que les résultats soient annoncés, du fait qu'elles sont régulièrement en contact avec leurs clients. Il faut donc absolument avoir fait l'étude interne avant de commencer l'étude client.

L'étude interne peut être menée selon deux approches :

- L'étude-miroir : à votre avis, que diront les clients sur... Pourquoi ?
- L'étude différentielle : pour vous, quels sont les points forts, les attitudes caractéristiques,...

Les deux approches sont possibles, l'important étant de ne pas les mélanger au sein d'un même questionnaire, afin de ne pas prêter à confusion. Enfin, un questionnaire interne écrit est idéalement ouvert, avec beaucoup de place pour répondre.

Un mot sur la modélisation en satisfaction-client

Traditionnellement, l'exploitation statistique des études de satisfaction-client était assez simple. Bien souvent, pourcentages et histogrammes en constituaient l'essentiel. Mais depuis une dizaine d'années, les instituts d'études rivalisent d'ingéniosité pour proposer des modèles de plus en plus élaborés d'aide au déchiffrement et à l'interprétation des résultats.

La plupart de ces modèles utilisent le formalisme mathématique des équations structurelles pour produire des analyses causales (LISREL, PLS, etc.). On essaye, par exemple, de modéliser le niveau de satisfaction générale par les différents éléments du service rendu.

Il n'y a pas de raison de douter de la qualité de ces modèles, mais on peut toutefois avancer quelques remarques.

Tout d'abord, une étude de satisfaction est avant tout une invitation à comprendre. Aussi convient-il d'être prudent lorsque l'on a recours à des techniques statistiques complexes ou à des modèles mathématiques. Lorsque l'on confronte les forces internes à des outils « boîtes noires », on crée une barrière sur l'itinéraire de la compréhension. On oblige les interlocuteurs à admettre les conclusions du modèle sans conviction personnelle, donc sans prise de conscience. Ce qui revient à se priver d'une partie importante de l'énergie que l'étude est susceptible d'apporter, et qui sera si importante pour la mise en œuvre d'un plan d'action.

Ensuite, il n'est pas nécessaire d'avoir recours à des moyens aussi complexes pour produire des analyses causales. Les outils que nous utilisons les plus couramment (importances calculées, leviers de satisfaction et d'insatisfaction), compréhensibles par la plupart des interlocuteurs, permettent de mesurer les relations entre différents éléments du questionnaire.

Enfin, ces modèles ne doivent pas faire basculer vers des conclusions théoriques. Des phrases du style « Si vous diminuez le temps d'attente au téléphone de 30 secondes, vous augmentez votre taux de satisfaction de 5% » n'ont tout simplement aucun sens dans la pratique.

De l'utilisation du chiffre en satisfaction-client : expression et analyse

Les résultats chiffrés doivent être exprimés, puis analysés. Il est important de bien distinguer ces 2 étapes. En effet, l'entreprise a besoin, dans un premier temps, de quelques indicateurs globaux pour évaluer sa performance. Ces résultats sont incontournables, ce sont eux qui figureront dans la synthèse d'une page remise au board ou au top management level.

Il est donc important de définir des indicateurs pertinents et de les représenter visuellement. En voici quelques exemples ultra-classiques (mais bien utiles) :

- Taux de satisfaction
- Taux de supériorité par rapport à la concurrence
- Importances calculées, d'où les matrices Importance-Satisfaction, particulièrement synthétiques

Il est également possible d'utiliser quelques outils plus élaborés et basés sur la structure pyramidale du questionnaire (du plus global au plus détaillé), afin d'identifier des réserves de satisfaction ou d'insatisfaction. Reprenons l'exemple de la fonction Accueil, pour laquelle on disposerait d'une question globale de satisfaction et de 5 questions détaillées. Si la satisfaction globale sur la fonction est inférieure à la moyenne des taux de satisfaction obtenus sur les 5 questions détaillées, alors on peut probablement conclure à une réserve de satisfaction : la fonction est globalement moins bien perçue que ses détails, il y a donc un travail d'image à réaliser. Si c'est le contraire, il peut s'agir d'une réserve d'insatisfaction : la fonction est globalement mieux perçue que ses détails, il y a donc un travail à accomplir sur certains détails spécifiques qui peuvent nuire à l'appréciation de l'ensemble.

Il peut également être utile de procéder à des segmentations. Soit des segmentations naturellement induites par les disparités de l'univers-clients (petits/moyens/gros clients, clients de divers types de produits, etc.), soit des segmentations induites par les résultats de satisfaction eux-mêmes.

Une fois cette première étape satisfaite, il y a possibilité de produire une analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise. Par analyse, nous entendons une véritable analyse, pas un simple commentaire des résultats ; c'est-à-dire une analyse utilisant des outils formalisés propres à la satisfaction-client, déjà orientés vers la compréhension des causes et la mise en œuvre de solutions.

Exemple : l'analyse de l'origine des manques.

A partir des résultats de l'étude, il convient tout d'abord de distinguer 3 types de « manques » :

- les absences : l'entreprise ne fait pas quelque chose qu'elle devrait ou pourrait faire ;
- les insuffisances : l'entreprise le fait, mais pas assez bien ou pas assez fréquemment ;
- les surtarifications : l'entreprise le fait bien, mais c'est trop cher.

Puis, dans un deuxième temps, on utilise une classification de l'origine des manques en 8 catégories :

- Cost : c'est trop cher pour l'entreprise
- Capacity : l'entreprise n'a pas la capacité (volume)
- Competence : l'entreprise n'a pas les compétences nécessaires
- Coherence : la capacité et les compétences sont là, mais des blocages internes empêchent la concrétisation
- Commitment : manque de motivation, de régularité, d'orientation-client
- Competition : l'entreprise a trop de concurrents sur ce point
- Choice : ce n'est pas un choix stratégique de l'entreprise, donc elle a décidé de ne pas le faire
- Complexity : c'est possible, mais c'est compliqué.

Ce travail sur les manques et leur origine est un aspect important de la prise de conscience par les forces internes.

Vers une vision stratégique pour l'entreprise :

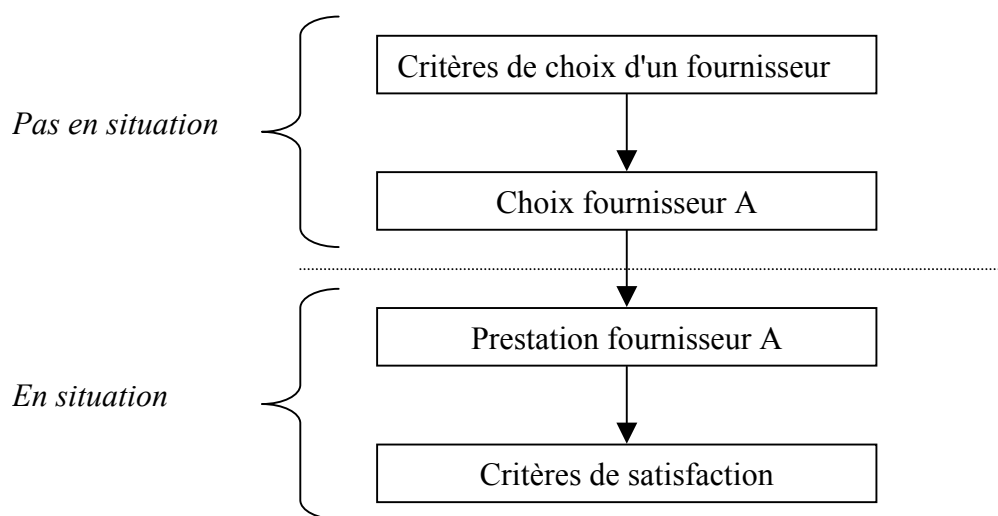
En aval de l'étude de satisfaction-client, l'entreprise doit accomplir un travail à 2 niveaux. Il y a bien sûr le niveau individuel (le client, la personne). C'est une évidence, mais mieux vaut le souligner car, comme le disent les auteurs d'un récent ouvrage : « Fixer des objectifs et mesurer la satisfaction des clients ne les rend pas plus heureux ou plus enclins à racheter »⁵.

Mais il y a aussi l'ensemble : le marché, ses enseignements et ses opportunités. Comment fidéliser ? Comment conquérir ?

Nous avons parlé de forces et de faiblesses, de l'origine des manques. Implicitement, nous nous plaçons alors du côté de l'entreprise. Voyons maintenant les choses du côté du client, qui a ses propres critères de choix.

Or on constate, étude après étude, que les critères de choix d'un fournisseur sont généralement différents des critères de satisfaction à l'égard du fournisseur, une fois celui-ci choisi.

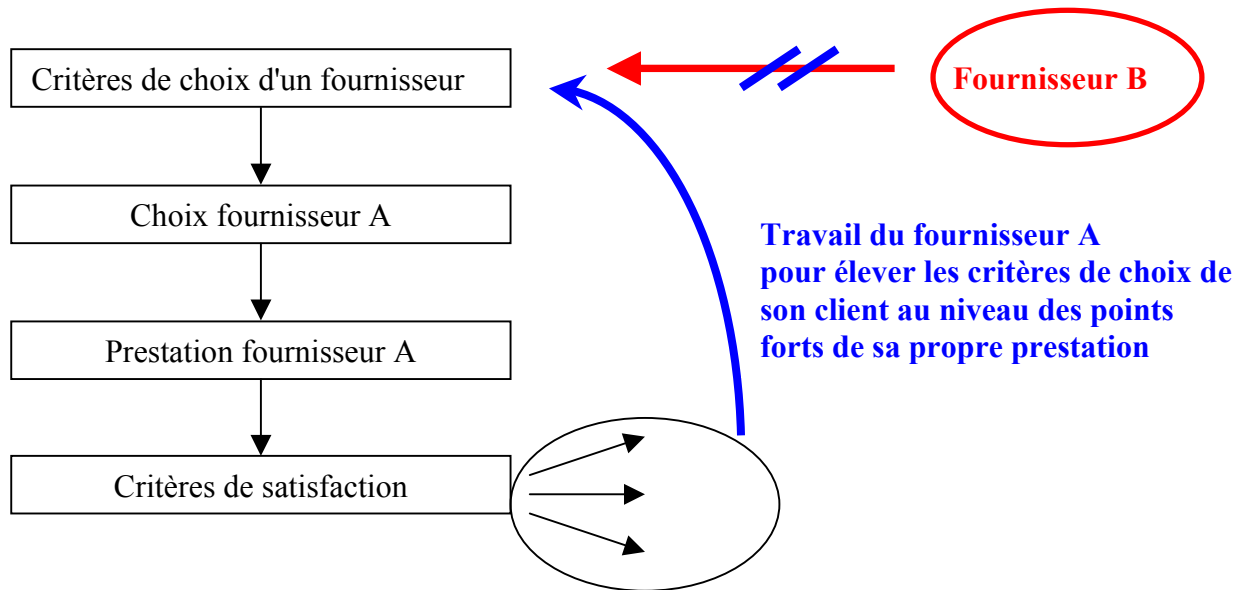
Voilà un constat qui peut sembler paradoxal, mais qui s'explique par le fait que, par définition, un client n'est pas en situation au moment de choisir son fournisseur. Il énonce donc des critères relativement simples : prix, qualité des produits, etc. Par contre, au moment d'apprécier la prestation de celui-ci **a posteriori**, ses critères se sont élaborés, et plusieurs aspects complémentaires peuvent maintenant lui apparaître importants.



Cette évolution vers une plus grande complexité des critères ouvre des perspectives de travail de fidélisation. En effet, si les critères de choix du client n'évoluent pas, n'importe quel concurrent répondant à ces critères peut prendre la place du prestataire actuel. Si, au contraire, une prestation rend le client plus exigeant, la concurrence aura plus de mal à l'évincer.

⁵ Consumer Insight – How to Use Data and Market Research to Get Closer to Your Customer. Auteurs: Alison Bond, Bryan Foss, Merlin Stone. Editions Kogan Page.

Représentons ce travail par le schéma ci-dessous :



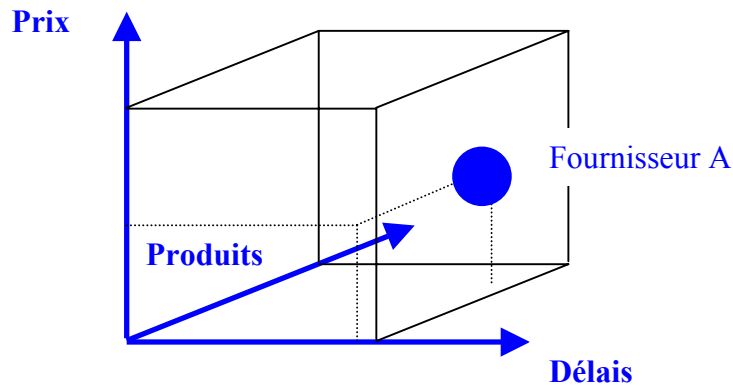
Ce travail de prolongement de l'étude de la satisfaction-client se traduit par une approche beaucoup plus active du positionnement marketing.

En effet, au lieu d'ajuster son positionnement par rapport aux évolutions du marché, voire de tenter d'anticiper ces évolutions, l'approche par la satisfaction permet d'exercer une maîtrise beaucoup plus active du marché en créant soi-même de nouveaux axes de positionnement, sous la forme d'une nouvelle "complexité".

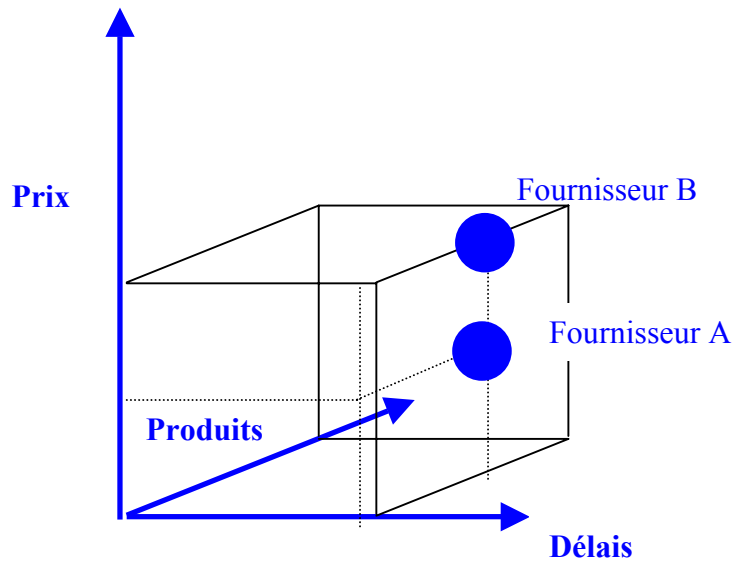
Considérons l'exemple d'une société commercialisant des fournitures de bureau. Pour ce type de produit, les critères de choix sont généralement (dans l'ordre ou dans le désordre) :

- Les délais de livraison
- Le prix
- Le choix des produits

Prenons le cas d'un fournisseur A, très fiable et flexible sur les délais de livraison, moyennement placé sur les prix et proposant un catalogue jugé satisfaisant. Si l'on représente la position de ce fournisseur sur un repère à 3 dimensions, on obtient le graphique suivant :



Mais si un fournisseur B contacte les clients du fournisseur A, proposant le même délai et les mêmes produits, à un prix légèrement inférieur, et avec un cadeau en supplément, il prendra probablement sa place. Autrement dit, en jouant dans le même cube que le Fournisseur A, le Fournisseur B lui a pris des parts de marché.



Utiliser une étude satisfaction à des fins stratégiques, c'est faire éclater le cube pour définir de nouveaux axes de concurrence. Si, par exemple, l'étude révèle que de nombreux clients gagneraient du temps s'ils disposaient d'un « espace réservé intelligent » sur le site Internet de leur fournisseur, espace qui leur permettrait de définir la périodicité de commande de certains produits, de bénéficier d'offres promotionnelles en phase avec leur commande, etc. cette possibilité crée un axe indépendant des 3 premiers : *le cube éclate*.

L'approche classique du positionnement marketing consiste souvent à subir les géométries du marché. Au contraire, partir des critères de satisfaction de vos clients, c'est créer soi-même des géométries plus complexes, plus difficiles à pénétrer pour la concurrence.

Considérer l'étude de satisfaction-client sous cet angle stratégique, c'est en fait retrouver (et utiliser) un paramètre essentiel : **le client a sa propre finalité.**

Nous sommes au cœur du problème de la fameuse « orientation-client ». Il ne suffit pas de clamer « le client est roi » pour être orienté-client. De même, une étude de satisfaction menée dans le seul but de satisfaire les clients rate son véritable enjeu, qui se situe au niveau de la finalité du client. Or, la finalité du client, ce n'est pas d'être satisfait d'une prestation ; on est toujours content d'être satisfait, bien sûr, mais ce n'est pas un but en soi. **Le véritable enjeu n'est donc pas le niveau de satisfaction du client, mais la manière dont la prestation fournie l'aide à le faire évoluer vers sa propre finalité.**

Comment positionner le discours sur la satisfaction-client : la question de l'attention

La première conclusion que l'on peut tirer de cette réflexion sur l'enjeu réel d'une étude de satisfaction est la suivante : placer les résultats d'une étude de satisfaction-client sur le terrain de l'éthique, d'un soi-disant « bien » ou « mal » (le client représentant le « bien », évidemment)... est voué à l'échec.

Il faut être beaucoup plus objectif et partir d'un constat simple : le prestataire et le client ne font pas toujours **attention** aux mêmes points, d'où d'innombrables possibilités d'harmonie et de disharmonie entre un prestataire et ses clients.

Derrière cette question de l'attention se profile celle de l'habitude. En effet, l'entreprise est prise dans certaines habitudes, et chacune de ces habitudes est un parcours constitué de divers points d'attention et de non-attention. Et soudain, grâce à l'étude, on découvre que le client porte justement son attention sur ces points de non-attention. C'est parfois un choc pour l'entreprise, et c'est de la manière dont l'entreprise va réagir face à ce choc dont dépend la suite des événements. Soit l'entreprise va saisir au vol l'énergie qui est contenue dans ce choc, auquel cas elle s'orientera vers les changements nécessaires à l'amélioration de la satisfaction de ses clients, soit elle restera prisonnière de ses contradictions internes.

Comment cette question de l'attention se manifeste-t-elle concrètement ?

Revenons à l'origine historique des études de satisfaction-client, à savoir les situations commerciales business-to-business. Cette situation de départ a évolué, puisque maintenant d'autres secteurs tels que la restauration, les musées, le cinéma, les ressources humaines, etc. mettent en œuvre des études similaires, démontrant que la démarche est également pertinente pour des situations Grand Public, à condition bien sûr d'adapter la méthodologie à chaque contexte.

On pourrait penser que cet élargissement est un phénomène naturel, peut-être même la conséquence de la politique commerciale des instituts commercialisant ce type d'études. En réalité, l'expérience de la difficulté à faire admettre et à vendre des études de satisfaction-client montre qu'il n'en est pas ainsi. L'élargissement n'allait pas de soi, il est donc significatif d'autre chose. Il faut le penser à un autre niveau.

Au fond, la réelle différence n'est pas dans la distinction grand public / business-to-business, mais dans la formation de la satisfaction et de l'insatisfaction propre à chaque situation commerciale. A cet égard, on peut formuler une sorte de théorème qui synthétise à lui seul tous les phénomènes observés : **l'insatisfaction du client commence lorsque l'attention qu'il porte au produit ou à la prestation est supérieure à l'attention que les acteurs de cette prestation y ont eux-mêmes consacré.**

En quelque sorte, l'attention portée à la prestation est le fil directeur de la satisfaction et de l'insatisfaction, et c'est ce fil qu'il faut suivre pour comprendre les comportements des clients et des forces internes.

Considérons plusieurs exemples. En business-to-business, on trouve des situations commerciales complexes, comportant des cycles de vente pouvant dépasser une année, comme le développement spécifique d'applications informatiques ou de produits industriels. Dans ces situations, l'attention portée à chaque étape du processus est un facteur-clé. On est au cœur de la notion de « service », et l'étude de la satisfaction-client y tient une place importante.

On retrouve cette même situation « en miniature » dans beaucoup d'achats effectués par des particuliers (appareil ménager, micro-ordinateur, téléphone mobile, etc.). L'achat comporte plusieurs étapes (prospection, choix, livraison, SAV,...), des services sont associés au produit. On retrouve donc beaucoup de critères de satisfaction proches des prestations business-to-business.

On s'aperçoit alors que les enjeux sont analogues pour des situations sortant du cadre strict « produit/service », par exemple les prestations culturelles ou les ressources humaines. C'est toujours l'attention qui est la clé de voûte de la perception.

Cas E :

Voici quelques années, nous avons assisté à la sortie d'un film dont le rôle principal était tenu par l'acteur américain Eddie Murphy. L'un des spectateurs que nous avons interrogé a expliqué qu'il était profondément choqué par le changement de la voix française d'Eddie Murphy. Auparavant, Eddie Murphy avait toujours été doublé par le même acteur, qui est un africain francophone. Or, dans ce film, Eddie Murphy était doublé par un acteur blanc, ce qui avait ulcéré ce spectateur.

Commentaire du Cas E :

Voilà typiquement une question qui n'avait pas retenu l'attention des décideurs de la version française, alors que sous l'angle marketing, étant donné la forte proportion de spectateurs d'origine africaine dans le public d'Eddie Murphy, ce détail est d'une importance extrême.

Les gourous du management de la Qualité, Juran par exemple, ont un point de vue très intéressant sur cette question. Pour eux, la non-qualité est plus facile à définir que la qualité ; car la non-qualité, c'est tout simplement une négligence que quelqu'un, un jour, quelque part, payera pour les autres.

Autrement dit, la valeur potentielle d'une étude de satisfaction-client augmente avec l'attention portée par le client au produit ou à la prestation, qu'il s'agisse de situations grand public ou business-to-business.

Ce qui est une manière de démontrer que « l'étude de satisfaction fait gagner l'entreprise ». Une affirmation souvent répétée, mais encore fallait-il le prouver. Effectivement, elle fait gagner l'entreprise en augmentant la quantité et la qualité de l'attention accordée aux clients et à la prestation.

Mais l'entreprise elle-même sera-t-elle au rendez-vous ?