



La mesure de la satisfaction-clients : un outil de pilotage marketing devenu indispensable

La mesure de la satisfaction : pourquoi faire ?

Un client fidèle est un client satisfait ... Ce vieil adage résume à lui seul les raisons pour lesquelles toute entreprise qui souhaite se développer cherche sur le long terme à s'assurer la satisfaction de ses clients.

Des études en la matière ont montré que seulement 20 à 30 % des clients "insatisfaits" font en général l'effort d'une réclamation auprès du fournisseur du produit ou du service dont ils ont été mécontents. Leurs réclamations, dans une entreprise normalement gérée, sont alors prises en charge et donnent lieu à corrections qui permettent dans la majorité des cas de transformer au final un client "insatisfait" en client satisfait, voire très satisfait.

Mais dans le même temps, une grande partie des clients "insatisfaits" ne s'expriment pas et à l'occasion d'une nouvelle commande, d'un nouvel appel d'offre, d'une négociation commerciale renouvelée ... vont voir ailleurs et généralement ne font savoir dans leur entourage (un client mécontent fait part de son mécontentement à un nombre toujours plus élevé d'interlocuteurs que ne le fait dans le même temps un client satisfait qui fait savoir autour de lui qu'il est content d'un produit ou d'une entreprise).

Dans ces conditions, suivre, comme le font beaucoup d'industriels, le taux de réclamations est incontestablement fort utile mais objectivement insuffisant puisqu'il ne montre que "la partie immergée de l'iceberg".

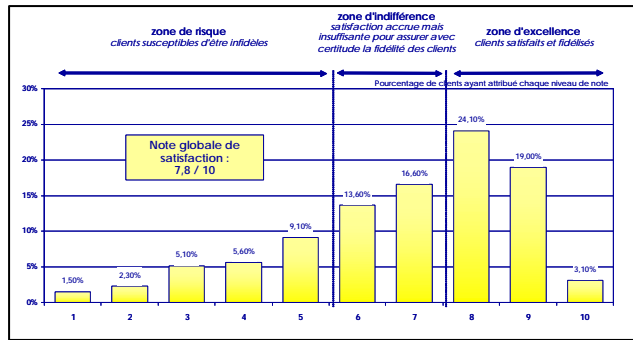
Les rédacteurs de la norme ISO 9001 ne se sont d'ailleurs pas trompés sur l'importance que l'on doit accorder au suivi de la satisfaction-clients si l'on s'engage dans une vraie démarche de management de la qualité : dans sa version 2000, la norme spécifie ainsi que, outre l'assurance de la qualité, le contrôle de la satisfaction du client devra désormais être prise en compte : *"l'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme, comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées"*.

Dans les faits, la norme n'exige pas directement la réalisation d'enquêtes de satisfaction mais elle prescrit que l'entreprise doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences, ce qui revient à conclure que la seule gestion des réclamations-clients est jugée comme insuffisante et conduit la plupart des responsables qualité ou marketing à estimer que la mesure de la satisfaction-clients est désormais indispensable.



La mesure de la satisfaction ne se résume pas à analyser les réponses à quelques questions ...

Réaliser une étude de satisfaction-clients est souvent assimilé à la mise en œuvre d'une enquête par courrier ou par téléphone durant laquelle seront abordés différents thèmes sur lequel le client sera appelé à se prononcer, avec en résultante la production d'indicateurs montrant que l'entreprise est "excellente", "bonne" ... ou "mauvaise".

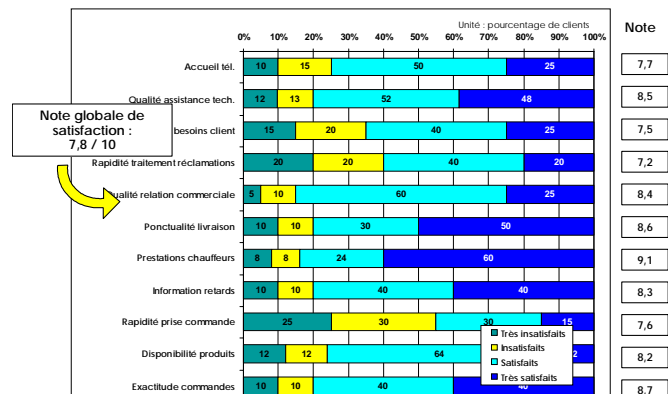


Cette vision est en fait très réductrice, parce qu'elle cache l'essentiel. Au-delà de l'analyse de la satisfaction sur chacun des aspects qui caractérisent le mix de l'entreprise, l'enjeu essentiel de l'étude de satisfaction réside en fait à identifier "l'importance" de chaque critère et sa "contribution" à la satisfaction globale.

Autrement dit, il faut impérativement repérer les critères qui influencent réellement la satisfaction globale des clients de ceux qui n'ont au final aucun impact ou un impact secondaire.

Concrètement, on ne peut donc se satisfaire de savoir que l'entreprise est notée par ses clients, par exemple, 8,5 sur 10 sur la qualité de sa documentation commerciale et 8,2 sur la qualité de ses emballages et seulement, dans le même temps, 5,5 sur le respect de ses délais de livraison, alors que ce dernier critère est peut-être 3 fois plus important aux yeux des clients et qu'il contribue finalement à créer un mécontentement chez nombre d'entre eux.

En conséquence, l'enjeu stratégique d'une étude satisfaction sera de mettre en évidence les "dimensions cachées" de la constitution de la satisfaction du client.



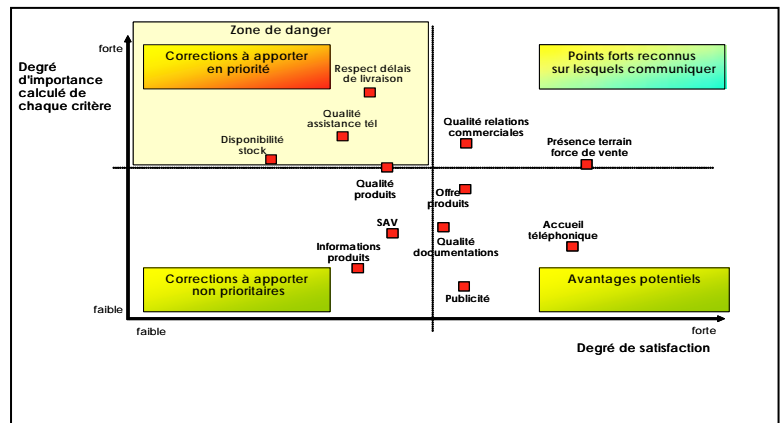


Il faut donc se poser 3 types de questions:

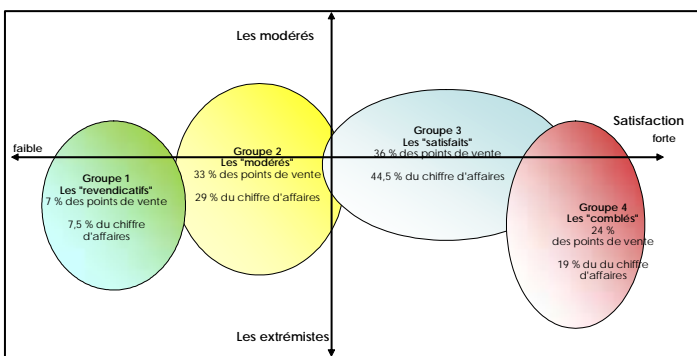
- sur quoi le client juge-t-il l'entreprise, avec quels critères et quel poids accorde-t-il (souvent inconsciemment) à chacun de ces critères ?
- quelles sont les relations éventuelles entre certains items (par exemple : "l'accueil téléphonique" et la "disponibilité du personnel"),
- quelles sont les relations qui lient les items entre eux à la note de satisfaction globale, c'est à dire en définitive quel poids chaque critère a-t-il dans l'attribution de la note de satisfaction globale.

Pour y répondre, il convient de recourir à des techniques d'analyses qui dépassent largement les simples tris à plat et tris croisés pour mettre en oeuvre diverses techniques quantitatives telles que régressions linéaires simples ou multiples, méthodes ACP et AFC, méthodes de corrélation ...

Seules ces techniques permettent, en particulier, de déterminer par le calcul le poids réel des critères dans la satisfaction globale et ce au-delà du déclaratif du client interviewé, qui souvent tente de rationaliser ses réponses si on lui demande de hiérarchiser lui-même ses critères d'appréciation.



Au final, bien évidemment, ces techniques doivent permettre de mettre en évidence ce qui est réellement essentiel et prioritaire pour l'entreprise, c'est-à-dire les aspects vis-à-vis desquels il est nécessaire, voire impératif, d'apporter des corrections et celles qui seront les plus efficaces en termes de progression de la satisfaction-client et donc, à terme, de fidélisation.



Les résultats de l'étude doivent contribuer également à faire ressortir les spécificités éventuelles des groupes de clients homogènes, première étape vers la mise en place d'une politique de fidélisation différenciée en fonction de la contribution de chaque groupe au chiffre d'affaires de l'entreprise.



Que mesurer et comment ?

En général, l'étude de satisfaction-clients passe en revue les grandes composantes du marketing-mix de l'entreprise. Classiquement, pour les industriels du monde du bâtiment, la mesure s'organise autour de 5 grands thèmes :

- l'offre produits et commerciale : étendue de la gamme, adéquation de la gamme aux besoins des clients, qualité des produits, packaging et conditionnements, positionnement prix, pratiques commerciales, ...
- l'information client : information sur la société, information sur les nouveaux produits, qualité de la documentation, qualité de la publicité, qualité de la PLV, qualité du site internet, qualité des programmes de formation, ...
- la relation commerciale et technique avec l'entreprise : accueil téléphonique, qualité de la relation commerciale avec la force de vente, disponibilité des vendeurs sur le terrain, pertinence des prescriptions-produits, qualité de l'assistance technique, gestion du SAV, rapidité du traitement des réclamations, ...
- l'administration des ventes : adéquation des plages horaires aux besoins du client pour la prise de commande, rapidité de la prise de commande, disponibilité des produits, exactitude de la commande à la livraison, ...
- la livraison : emballages, ponctualité des livraisons, qualité de l'information en cas de retard, ...

Bien entendu, chaque entreprise doit s'interroger sur la pertinence des critères à prendre en compte, ce qui peut d'ailleurs conduire, lors de la première réalisation d'une étude satisfaction, à réaliser en amont une investigation qualitative pour mettre en évidence les critères de jugement que prennent réellement en compte les clients (sans préjuger évidemment de l'importance qu'ils y accordent).

La mesure est ensuite effectuée auprès d'un échantillon représentatif de clients, celui-ci étant dimensionné et stratifié en fonction du niveau de détail des résultats souhaités : résultats d'ensemble, analyses par région commerciale, résultats par catégorie de clients, selon le lieu d'approvisionnement, ...

La mesure, sur le plan concret, s'effectue au travers principalement d'échelles sémantiques ("très satisfait", "satisfait", "plutôt mécontent", "très mécontent", ...) ou d'échelles de notation (de 1 à 5 ou de 1 à 10), en prenant soin de concevoir le questionnaire de telle sorte qu'il puisse être à nouveau utilisé dans le futur afin de permettre de mesurer les évolutions.

Bien souvent ce questionnaire sera complété par des questions plus qualitatives appelant des commentaires de l'interviewé (ses besoins, ses attentes, ...).

Nous allons d'abord parler de l'offre produit, quelle note de 1 à 10 donneriez-vous à la société XXX ?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NSP
l'étendue de sa gamme											
le positionnement de sa marque											
la créativité, le renouvellement produits, l'innovation											
la qualité des produits											
la qualité du conditionnement											

En ce qui concerne maintenant les aspects liés à la politique commerciale, quelle note de 1 à 10 attribueriez-vous à XXX sur les aspects suivants :

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NSP
le positionnement prix											
l'équité des pratiques tarifaires (entre négociés)											
la souplesse commerciale, la capacité à accorder des remises											
le respect des prix négociés											



La mesure de la satisfaction-clients comme outil stratégique et de motivation interne

La problématique de la mesure de la satisfaction-clients peut aller bien au-delà de la simple nécessité de répondre aux exigences de la norme ISO et de la démarche qualité de l'entreprise.

La réalisation d'une étude satisfaction ou la mise en place d'un véritable baromètre, reproductible dans le temps, permet en effet de toucher à au moins 3 objectifs stratégiques :

- des objectifs marketing : déterminer, comme on vient de le souligner, les leviers essentiels sur lesquels agir pour optimiser satisfaction et fidélité : contenu des produits et services à offrir aux clients, stratégies marketing à développer pour se différencier de la concurrence, ...
- des objectifs commerciaux et de communication : s'inscrire dans un programme de management et de suivi de la qualité perçue par le client et s'assurer des retombées effectives des actions mises en œuvre,
- des objectifs de mobilisation interne : sensibiliser tous les collaborateurs de l'entreprise sur leur rôle essentiel dans la satisfaction-clients et les aider en conséquence à appréhender les axes d'amélioration définis par l'entreprise.

Vis-à-vis de ce dernier point, il peut d'ailleurs être intéressant de conduire, parallèlement à la réalisation d'une mesure de la satisfaction-clients, une "enquête miroir" auprès de l'ensemble des collaborateurs, afin de déterminer leur propre perception de la satisfaction des clients.

Ce genre de démarche peut ainsi mettre en évidence les éventuels décalages entre la vision que l'entreprise se fait des attentes de ses clients et la réalité de celles-ci, de montrer les progrès parcourus et ceux qui restent à faire et souvent ... de relativiser certains aspects du fonctionnement de l'entreprise perçus davantage en interne qu'à l'extérieur comme des points faibles pénalisants.



Les grandes étapes d'un projet d'étude de satisfaction-clients

Un projet d'étude de satisfaction-clients s'organise le plus souvent, schématiquement, en 10 grandes étapes (certaines n'étant toutefois pas obligatoires, selon qu'il s'agit de la première édition de l'étude ou de sa reconduction) :

- définition du besoin et des objectifs de l'étude, de la manière dont celle-ci sera exploitée, par qui, à quelles fins,
- définition de la méthodologie la plus appropriée, de la taille de l'échantillon, des quotas à respecter,
- bilan interne préalable de ce que l'entreprise sait déjà, éventuellement, sur la satisfaction de ses clients, mais aussi de leur mode de fonctionnement, de leurs attentes, et de ce que l'entreprise a mis en œuvre récemment pour y répondre,
- investigation qualitative auprès de clients pour déterminer les critères sur lesquels ils apprécient leurs fournisseurs et sur lesquels ils fondent habituellement le choix de ces derniers,
- mise au point du questionnaire, test de ce dernier (réalisation d'un "pilote"),
- investigation terrain effectuée, selon la nature de la cible, en face à face, par téléphone, par internet, par voie postale, ...
- enquête miroir conduite en interne (de façon anonyme),
- exploitation des résultats : contrôle des enquêtes et fichiers de données, redressements éventuels, tris à plat de l'ensemble des réponses, tris croisés, recherche de corrélations entre certaines réponses, mise en évidence des résultats les plus pertinents, analyses par sous-populations homogènes (les grands comptes, les clients "+", les clients irréguliers, ...),
- analyses avancées : détermination de l'importance des critères de satisfaction dans la contribution à la satisfaction globale, mise en évidence de typologies de clients (le profil des "très satisfaits", des "très mécontents", ...), analyse de la position de l'entreprise face à ses concurrents, variations par rapport à une précédente vague d'enquête, ...
- accompagnement de l'entreprise dans l'exploitation des résultats et recommandations : mise en évidence des axes de progrès prioritaires, des points forts de l'entreprise sur lesquels elle peut appuyer son développement, ...