

Gérer la satisfaction.

Evaluer l'adéquation entre la qualité de service perçue par les clients et utilisateurs par rapport au niveau de qualité convenu ou attendu. Résoudre les motifs d'insatisfaction en vue de réduire les risques de litiges.

Règle d'or.

Ecouter vraiment et entendre.

Parce que les standards qualité l'exigent, parce que c'est devenu une bonne pratique des transactions en ligne, pour satisfaire des labels plus ou moins sérieux, de plus en plus d'organisations mettent en place une mesure de la satisfaction client.

Le plus souvent on se limite à mesurer un taux de satisfaction immédiate pas toujours en lien avec le service ou la prestation concernée. Une question est posée à l'utilisateur sur sa satisfaction sur le déroulement de la transaction pas sur le fait qu'il soit ou non satisfait du produit ou de son prix.

A l'opposé, d'autres organisations mettent en place des questionnaires à rallonges qui conduisent à l'abandon en cours de remplissage.

Force est de constater que la gestion de la satisfaction client est un exercice difficile. La tentation est d'ailleurs grande de la détourner, en particulier, en manipulant les questions et les réponses.

Il y a malgré tout quelques principes de base :

- La satisfaction n'est qu'un aspect (la principale finalité) de l'écoute client. L'écoute client ne peut pas se situer qu'à la fin du processus pour mesurer la satisfaction mais tout au long de ce processus.
- Un client satisfait est avant tout un client auquel on a répondu aux besoins exprimés et aux attentes implicites. De ce point de vue approche utilisateur et écoute client sont intimement liées.
- Un client qui exprime son insatisfaction est un client précieux. Il est précieux parce qu'il prend la peine de dire ce qui ne va pas. Il a donc espoir que les choses puissent s'améliorer. Il a donc envie de continuer. Les clients définitivement perdus s'en vont généralement sans bruit.
En conséquence, les clients qui expriment leur insatisfaction doivent non seulement être écoutés mais entendus.
- Les formes d'expression de la satisfaction et des attentes sont nombreuses ; on ne peut pas réduire l'écoute client à un questionnement à chaud. Il est indispensable de prévoir plusieurs formes de dialogues aux différentes étapes du processus de fourniture.

A ne pas faire.

Ne pas chercher à savoir.

Ne pas chercher à savoir, c'est se priver d'un moyen d'anticiper la demande. Un jour arrive où les clients ne sont plus là, où la concurrence remplace un monopole d'état, et on ne comprend pas pourquoi, on est dans l'incapacité de réagir.

- Une première attitude consiste à ne pas se préoccuper du tout de l'avis des clients et des utilisateurs. Elle se rencontre dans deux situations :
 - Le monopole public (administration) ou privé. Pourquoi écouter le client, de toute façon il n'a pas le choix.
 - Les activités à très forte fréquentation. Ce peut être le cas de restaurants ou d'attractions en zones touristiques. Le nombre de clients est tel -qui plus est, de passage- que quelle que soit la satisfaction, il en aura toujours assez pour assurer le chiffre d'affaires.

Avec l'arrivée du Net, des avis en ligne, des réseaux sociaux, ce comportement devient de moins en moins tenable.

Tenter de travestir la réalité.

Il y a pire encore que ne pas écouter du tout, c'est prendre le client pour un idiot. On sollicite son avis mais pas sur les bonnes questions, en usant de tromperie et en travestissant les résultats.

- La manipulation peut être dans le choix des questions. Nous l'avons déjà évoqué, le moyen le plus courant est d'interroger le client sur des aspects accessoires mais pas sur le cœur de la transaction. On interroge sur la décoration mais pas sur ce qu'il y a dans l'assiette.
- Il commence à y avoir tromperie quand on va chercher à manipuler la mesure. Par exemple, les bornes de satisfaction qui ne recueillent que les avis positifs et renvoient à un site pour les avis négatifs. Pas très éloigné est le système des étoiles quand il n'est pas mis en œuvre par un tiers de confiance. De même un très grand nombre de prix, labels ou sondages sans aucune base scientifique.
- Enfin, on peut travestir les résultats des mesures en ne mettant en avant que les résultats les plus favorables.

Ce genre de pratiques, outre le fait qu'elles peuvent tomber sous le coup de la loi pour publicité mensongère, se terminent parfois en campagnes de dénigrement ou moquerie sur le net.

Harceler le client.

Il y a ceux qui veulent trop bien faire. Ils mettent en place des questionnaires très détaillés. Ils lancent des campagnes de mesure à froid parfois avec l'aide d'instituts de sondage. Ils relancent les clients qui n'ont pas répondu par mail plusieurs fois.

Pour éviter d'irriter les clients, il convient de tenir compte de quelques principes de base :

- Un client qui ne répond pas, c'est généralement parce qu'il n'a pas envie de répondre. Ça ne sert à rien de le relancer.
- Même s'il est plus difficile à traiter, mieux vaut un commentaire libre que de vouloir absolument cadrer par des questions précises.
- Le client refusera rarement, si besoin est, d'approfondir son commentaire. Ne serait-ce que parce que son avis aura été pris en compte.
- Prendre en compte et analyser correctement les plaintes et les réclamations, mettre en place des clubs utilisateurs sera toujours beaucoup plus payant qu'une campagne de sondage.

Ne pas répondre aux critiques.

Qu'on le veuille ou non, des avis sont formulés sur internet et les clients potentiels en tiennent compte. Ignorer ces commentaires, ne pas réagir, c'est non seulement prendre un risque de notoriété mais c'est aussi se priver d'une source d'amélioration.

- Il est possible de s'appuyer sur les témoignages positifs dans la communication institutionnelle.
- La réponse aux avis négatifs justifiés permet l'amélioration et la communication sur la feuille de route d'amélioration du produit au service.
- La réponse aux avis négatifs injustifiés permet de rétablir une vérité et de limiter la possibilité de diffusion de fausses informations. Sans compter que certains de ces commentaires peuvent faire l'objet de poursuites.

Il faut répondre aux critiques de même qu'il faut traiter avec sérieux les réclamations et en avoir une conception extensive. C'est une source d'amélioration à ne surtout pas négliger.

Viser la satisfaction à tout prix.

Toutes les critiques ne sont pas bonnes à entendre, tous les besoins ne sont pas nécessairement à satisfaire.

- Il existe de mauvais clients.
Sur un vol, les clients qui demandent le plus sont souvent ceux qui ont payé le prix le plus bas. Se plaindre est un bon moyen pour ne pas payer ou obtenir une réduction de prix. Les clients qui ont un contentieux sont aussi ceux qui se plaignent le plus de sorte à se constituer des arguments en leur faveur.
Pour éviter de perdre son temps, une précaution élémentaire est toujours de vérifier de qui émane la plainte.
- Certaines demandes et attentes peuvent avoir un coût de satisfaction prohibitif ou qui nuit à la rentabilité.
Dans une telle situation, il est important d'expliquer ces facteurs coût et rentabilité au client. Dans le meilleur des cas, il acceptera de les prendre en charge. Sinon, il aura au moins une explication.
- Certaines demandes ne correspondent pas à la stratégie de l'organisation, à ses objectifs, à ses valeurs ou encore à la réglementation.
Il n'y a alors pas d'autre solution que d'assumer ce risque d'insatisfaction tout en l'expliquant. Cette attitude peut, dans certains cas, devenir un avantage en renforçant l'image de l'organisation et sa cohésion.

Supposer à la place du client.

Il est étonnant à quel point on peut se tromper en cherchant à deviner les besoins et les attentes à la place des personnes concernées.

On se montre soit beaucoup plus exigeants qu'elles ne le sont ; soit, beaucoup plus informés qu'elles ne le sont.

Dans tous les cas, il est beaucoup plus simple de leur demander leur avis en direct.

Les risques.

Perte de notoriété et de chiffre d'affaires.

Les causes principales sont :

- Une absence d'écoute client ou une écoute trop ciblée sur un nombre de canaux trop limités.
L'écoute client doit reposer sur la plus grande variété possible de moyens :
 - Les études de marchés qui permettent d'identifier les tendances et leurs évolutions.
 - Une conception fondée sur une analyse des besoins et des exigences dignes de ce nom.
 - Une conception orientée utilisateur avec des panels utilisateurs et des bacs à sable.
 - Une recette utilisateurs (pas uniquement une qualification interne).
 - Un déploiement par pilotes afin de valider opérationnellement les options retenues.
 - Une prise en compte effective des non-conformités détectées par le client et des réclamations.
 - Une analyse des problèmes sous-jacents aux demandes des clients et aux incidents signalés.
 - La mise en place d'un club utilisateur qui dispose d'un vrai pouvoir d'influence sur la feuille de route du produit ou service.
 - Les enquêtes et sondages de satisfaction et de notoriété pour compléter le dispositif.
- Une insuffisance de communication.
Pas une communication factice qui se limite à indiquer que le problème est pris en compte.

Une communication qui se préoccupe des conséquences pratiques et de la mise en place de mesures de contournement. Une communication proactive qui appelle les clients en cas de problème touchant une population. Le client a besoin de considération. Il a besoin de sentir qu'on a conscience des conséquences pratiques que cela peut avoir pour lui. A proscrire : la formule « problème non reproductible » qui sera interprétée comme « C'est donc moi qui suis nul et je peux aller me faire voir ! ».

Les clients se montreront d'autant plus indulgents qu'ils auront l'impression d'être pris en considération.

Croissance du nombre des litiges et des réclamations.

Les causes principales sont :

- Il n'y a pas de véritable écoute et dialogue.
Si les problèmes sont identifiés et traités à la source, la relation reste paisible. S'ils sont ignorés, alors les conflits seront au rendez-vous car le client n'aura pas d'autre moyen d'être pris en considération.
- Un écart de perception très important entre ce que le client attend et la prestation qui lui est servie. La source est généralement à trouver au tout début du processus de fourniture, au stade de l'identification des exigences et de la conclusion du contrat.

Croissance des coûts marketing.

Les causes principales sont :

- Selon l'adage « Un client de perdu, dix à reconquérir ».
On oublie trop souvent qu'il est plus facile et moins coûteux en frais marketing de conserver ses clients que de chercher à en convaincre d'autres.
Alors, pourquoi moins bien traiter les clients historiques que les nouveaux prospects comme dans le domaine des forfaits téléphoniques ou des assurances.
- Les meilleures campagnes marketing sont celles qui sont faites par les clients. Il suffit pour s'en convaincre de voir l'impact des commentaires positifs sur le chiffre d'affaires.

Les pistes de solutions.

Définir une stratégie de satisfaction client.

Dans le cadre de la définition de la stratégie d'entreprise, au même titre que l'on définit la représentation idéale qu'on se fait à 5 ou 10 ans, il y aurait lieu de définir la représentation qu'on se fait d'un client fidèle et satisfait.

- Sur cette base, identifier les éléments du service qui influencent le plus la satisfaction.
 - La satisfaction de chaque client et prestation pris individuellement dans le cadre du processus de fourniture.
 - La satisfaction de l'ensemble des clients sur une offre de produit ou service.
- Pour chacun d'eux, définir des principes directeurs d'organisation aptes ou soutenir la satisfaction.
- Définir des objectifs globaux de satisfaction individuelle et collective.
- Définir les principes directeurs du pilotage de la satisfaction et de l'amélioration.

Déployer les processus de collecte.

Identifier et mettre en place tous les points de collecte des informations permettant de se faire une représentation consolidée des besoins, des attentes, du niveau de satisfaction de ces besoins et attentes.

La collecte portera sur :

- Les éléments d'étude de marché et de veille.
- Le parangonnage.
- Les demandes formulées par les prospects.
- Les besoins et attentes issus des analyses des besoins et des contrats.

- Les remarques et non-conformités émanant des clients et des utilisateurs en cours de prestations.
- Les résultats des évaluations à chaud et à froid.
- Les réclamations et les remarques faites par les clients sur les réseaux sociaux.

Déployer les processus d'analyse.

Etablir et déployer les méthodes, les responsabilités et les processus d'analyse des informations collectées et de construction de visions consolidées des attentes et de la satisfaction client.

- Mettre en place des structures de collecte, partage et validation des conclusions avec les clients et utilisateurs eux-mêmes.
- Etablir les processus d'identification et de validation des solutions en impliquant les clients et utilisateurs.

Déployer les processus de pilotage.

Etablir les activités, rôles et responsabilité en matière de pilotage de la satisfaction client :

- Etablissement des mesures et des tableaux de bord.
- Prise de décisions sur les améliorations.

La mesure de la satisfaction client étant un des critères principaux de la performance, le pilotage de la satisfaction doit s'inscrire dans le pilotage de la performance et doit être pris en charge au plus haut niveau de l'organisation.

Déployer les processus de communication interne et externe sur la satisfaction.

Etablir les activités, les rôles et les responsabilités sur la communication sur les résultats obtenus et les améliorations à apporter :

- En interne pour assurer la focalisation des énergies sur la satisfaction des clients.
- En externe, comme élément de la relation client et de la politique marketing.

Evaluer et améliorer.

De manière régulière, conduire des revues de satisfaction client.

- Prendre en compte les résultats obtenus.
- Décider des mesures d'amélioration.
- Décider des actions de communication.
- Evaluer et décider de la pertinence et de la performance des dispositions de gestion de la satisfaction et décider des améliorations éventuelles.

Pour approfondir.
