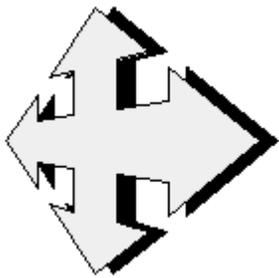


Satisfaction de la clientèle : mesure et utilisation



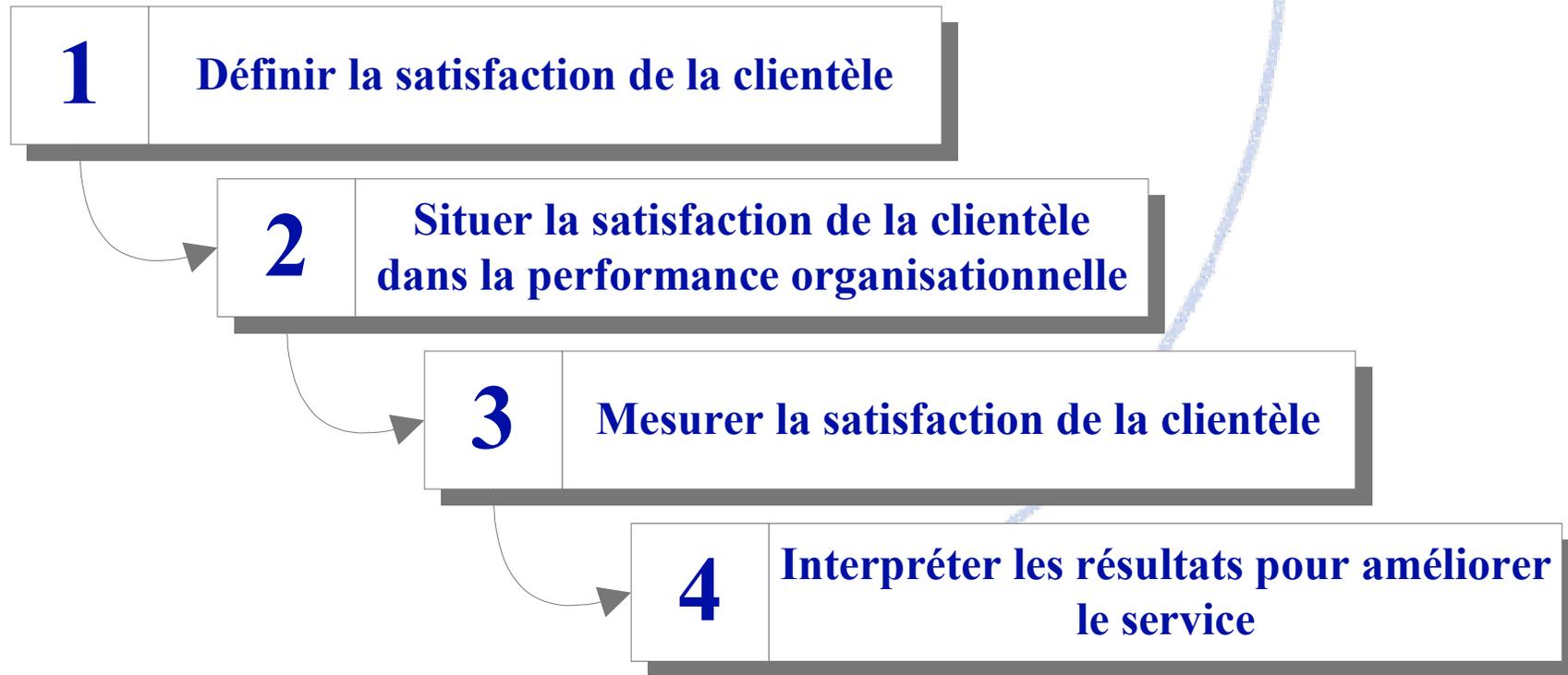
Benoît Gauthier

Réseau Circum inc.

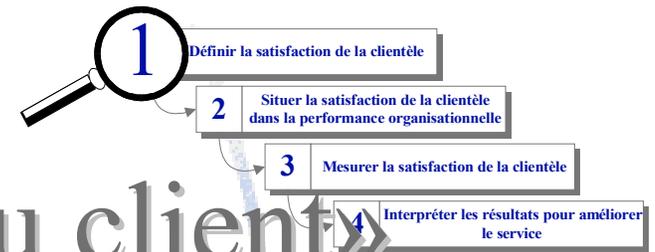
Rencontre de l'APRM-Québec

Québec, 15 avril 2003

Déroulement de la séance

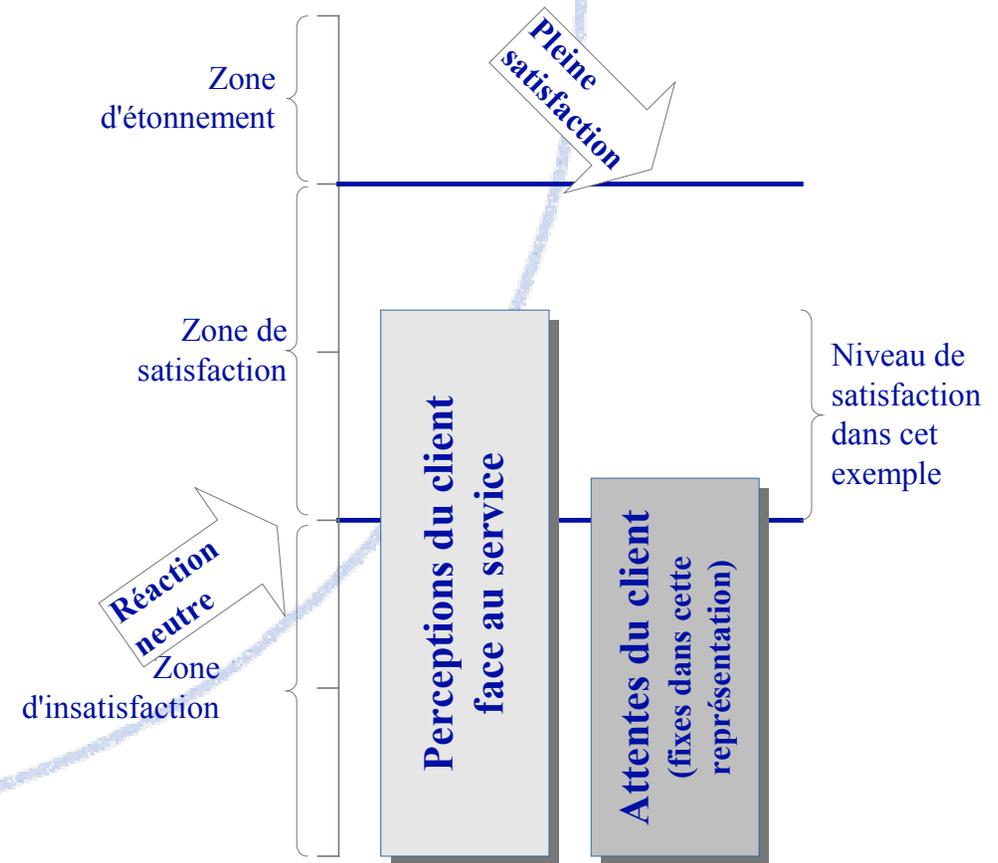


Définir «satisfaction du client»

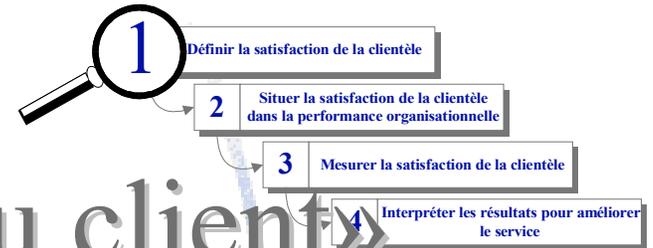


● Satisfaction du client

- sentiment
- qui résulte de la comparaison
- des attentes et
- des perceptions



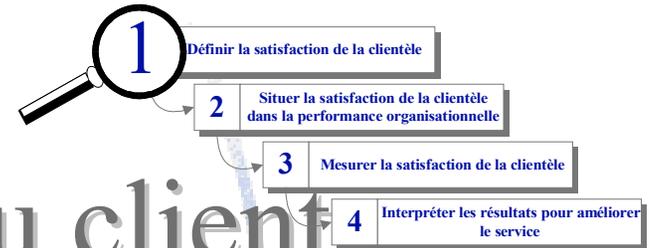
Définir «satisfaction du client»



- **Ce qui découle de cette définition**
 - **un sentiment est nécessairement subjectif**
 - **ce sentiment ne peut exister que si le client réalise qu'il y a eu un événement de service**
 - **la satisfaction n'existe pas dans l'absolu, seulement sur une base comparative**

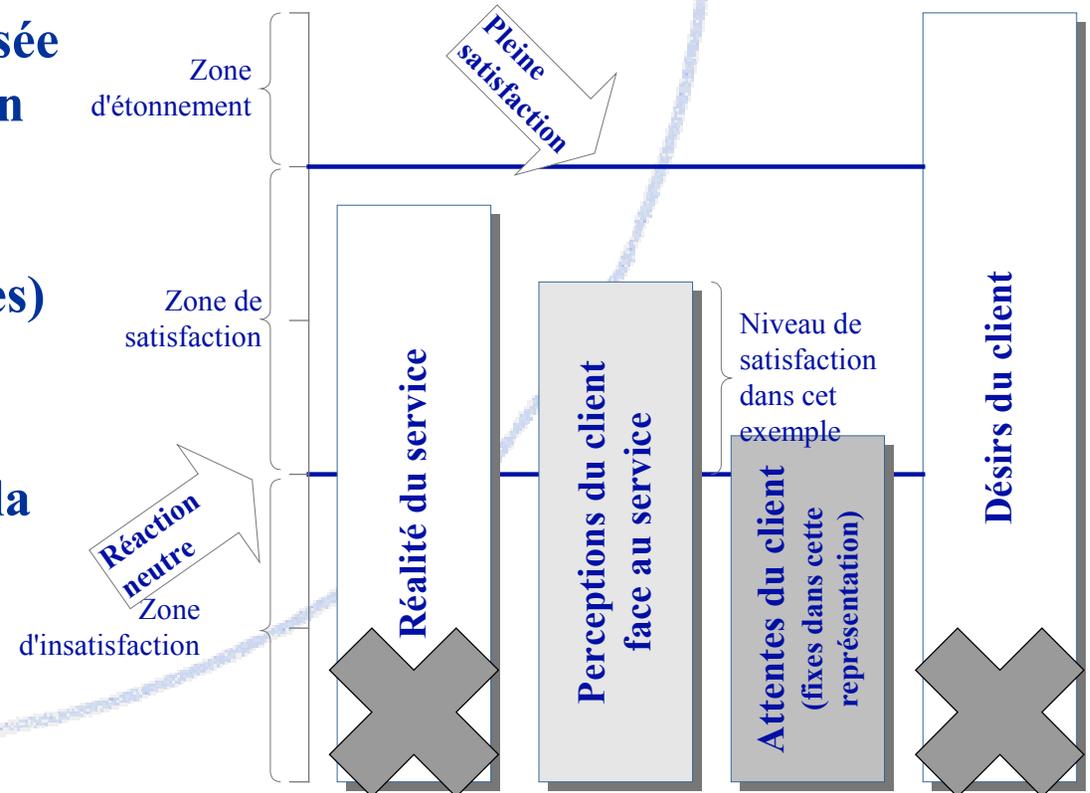


Définir «satisfaction du client»

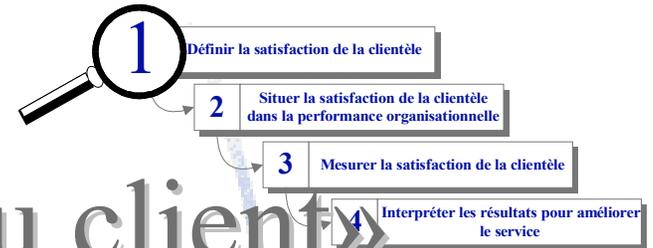


- **De plus**

- la satisfaction est basée sur les attentes et non sur les désirs (qui peuvent être plus élevés que les attentes)
- la satisfaction est fonction des perceptions, non de la réalité du service



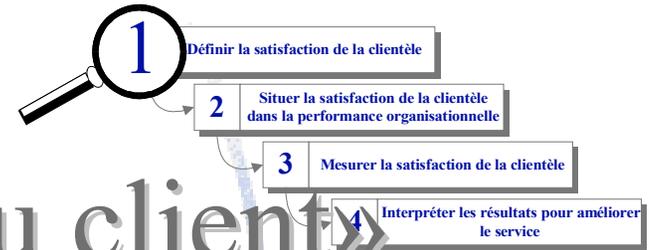
Définir «satisfaction du client»



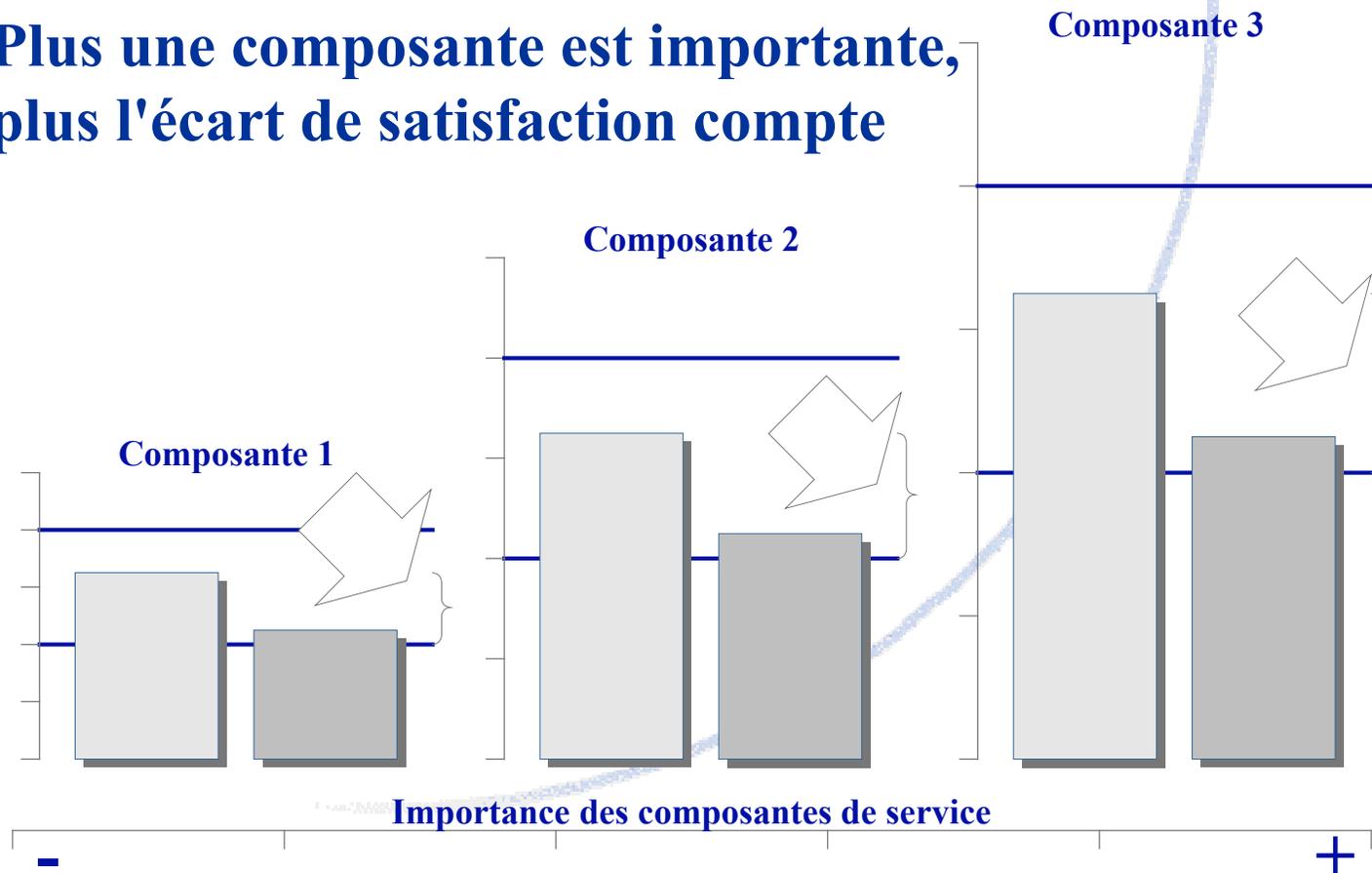
- **La satisfaction face à un produit est simple**
 - fonctionnalité, durabilité, coût
- **La satisfaction face à un service est complexe, p.ex. :**
 - processus (courtoisie, empathie, etc.)
 - sensibilité (adaptabilité, temps d'attente, etc.)
 - fiabilité (conformité aux promesses, équité, etc.)
 - accès (localisation, heures, etc.)
 - communications (clarté, disponibilité, etc.)
 - coût (direct, indirect, etc.)
 - etc.
- **Tous ces aspects ne sont pas également importants**
 - l'importance varie selon les clients et les services



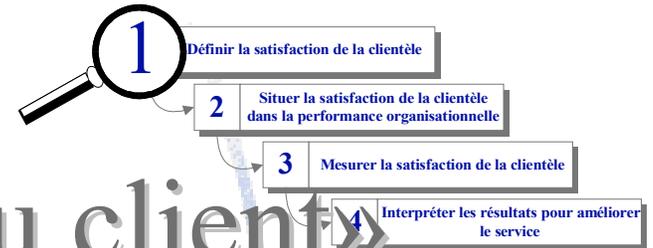
Définir «satisfaction du client»



- Plus une composante est importante, plus l'écart de satisfaction compte



Définir «satisfaction du client»



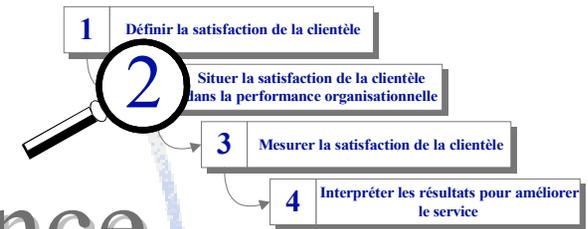
- **La satisfaction de la clientèle:**
 - **concept multidimensionnel**
 - tant dans ses composantes (p.ex., sensibilité aux besoins, fiabilité, accès, etc.)
 - que dans ses dimensions (perceptions de service, attentes, importance)
 - **exige un traitement également attentif pour être utile à l'amélioration des services et à l'établissement des priorités d'action**



Déroulement de la séance



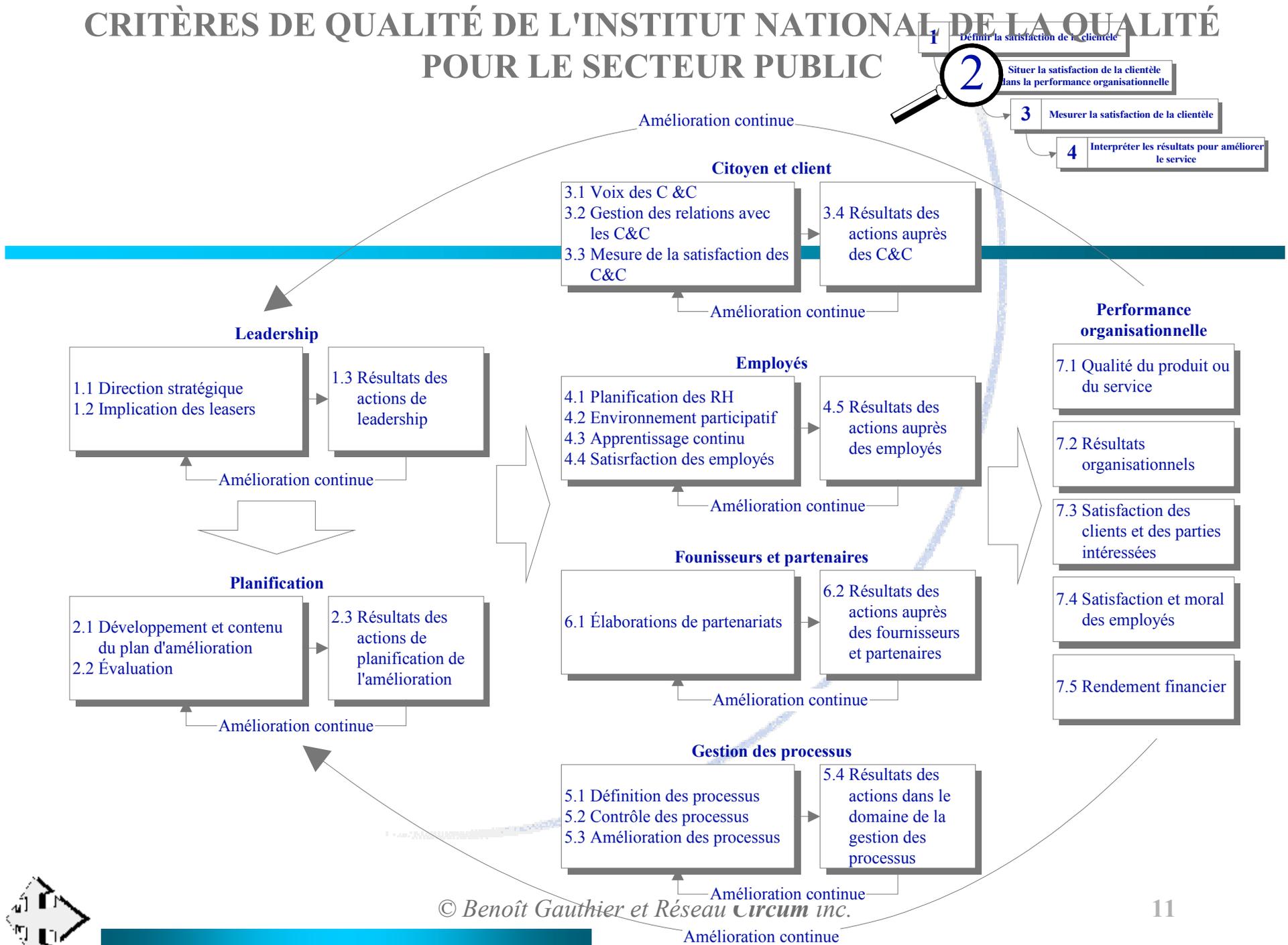
Satisfaction et performance



- **Satisfaire le client n'est qu'un des objectifs des organisations**
 - **Outil plutôt que finalité dans le secteur privé**
 - **Pressions politiques plutôt que rationnelles dans le secteur public**
- **L'efficacité organisationnelle peut être modélisée plus généralement**
 - **L'Institut national de la qualité propose la perspective suivante pour le secteur public**



CRITÈRES DE QUALITÉ DE L'INSTITUT NATIONAL DE LA QUALITÉ POUR LE SECTEUR PUBLIC



Déroulement de la séance

1

Définir la satisfaction de la clientèle

2

**Situer la satisfaction de la clientèle
dans la performance organisationnelle**

3

Mesurer la satisfaction de la clientèle

4

**Interpréter les résultats pour améliorer
le service**



Réalisation de la mesure de la satisfaction des clients



7
Évaluer et recommencer

6
Réagir

5
Analyser, étalonner et faire rapport

4
Mise en oeuvre

1
Énumérer services et clients

2
Identifier les priorités de mesure

3
Élaborer la ou les méthodes

3a Composantes de service

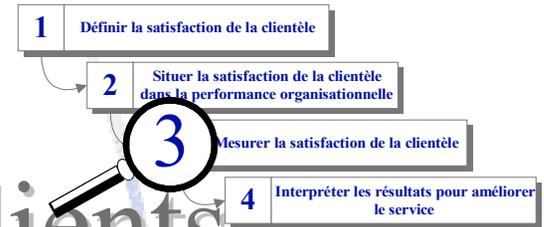
3b Méthodes

3c Métrique

3d Auditoire de clients



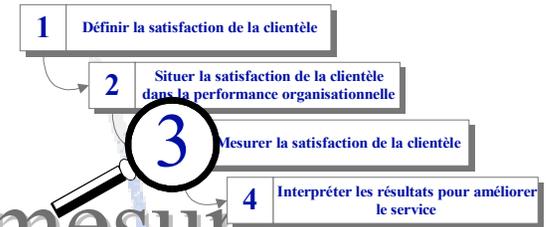
1 Énumérer services et clients



- **Pourquoi?**
 - **Pour clarifier l'univers des cibles possibles de rétroaction**
- **Comment?**
 - **Impliquer tous les niveaux de l'organisation**
 - **Monter une matrice**

| Services | | | Clients externes | | | | Clients intermédiaires |
|----------|-----------|-------|------------------|---------|--------------|----------|------------------------|
| Nature | Intensité | Durée | Identité | Volumes | Saisonnalité | Segments | |
| | | | | | | | |



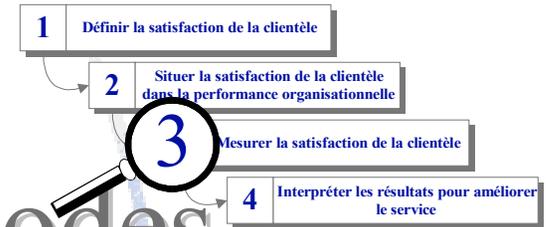


2 Identifier les priorités de mesure

- **Pourquoi?**
 - **Ressources et capacité d'absorption limitées**
- **Comment?**
 - **Faire participer la hiérarchie, les clients mais la gestion décide**
 - **Tenir compte de :**
 - **priorités stratégiques**
 - **volumes**
 - **résultats de la veille**
 - **faisabilité**
 - **Sélectionner clients et services visés**



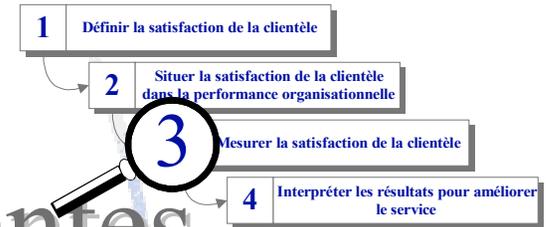
3 Élaborer la ou les méthodes



- **Quatre étapes**

- **3a, identifier les composantes de service à mesurer**
- **3b, élaborer la méthode de cueillette d'information**
- **3c, déterminer la métrique**
- **3d, identifier l'auditoire pertinent**





3a Identifier les composantes

- **Sources établies, p.ex. :**

- **OMC : 5 composantes de service**

- empressement
- fiabilité
- accès et installations
- communications
- coût

- **Servqual : 5 dimensions de la qualité du service**

- fiabilité
- empressement
- assurance
- empathie
- éléments tangibles

- **Les citoyens d'abord: 5 facteurs clés**

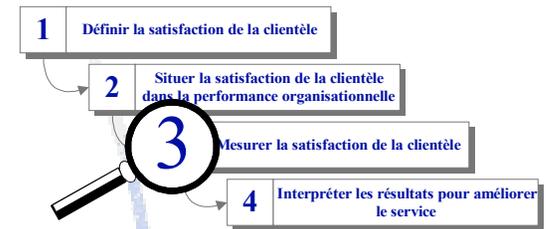
- rapidité
- connaissances et compétence du personnel
- courtoisie ou confort
- équité du traitement
- résultats

- **Sources uniques**

- plaintes
- intelligence organisationnelle
- recherche qualitative



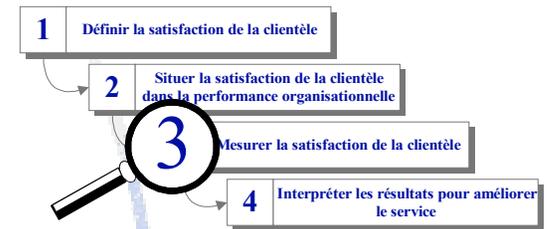
3b Méthode de cueillette



- **Les choix relatifs à la cueillette des données doivent tenir compte des objectifs :**
 - ① documenter le niveau de satisfaction des clients
 - ② identifier les domaines requérant une amélioration
- **Documenter la satisfaction implique :**
 - besoin de représentativité des résultats
 - besoin de reproductibilité des résultats
 - capacité à faire face à la critique
 - assurance de crédibilité / impartialité de la démarche



3b Méthode de cueillette

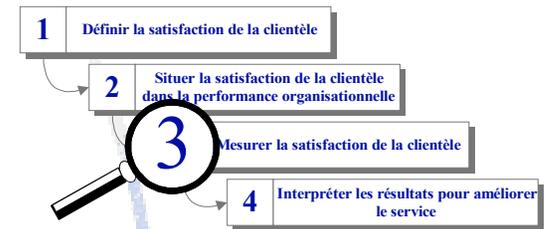


- **En conséquence :**

- **ce qui sera utilisé publiquement doit être défendable selon les normes de la recherche sociale**
 - échantillon aléatoire, mesure rigoureuse, transparence
- **ce qui sera utilisé à l'interne doit être crédible auprès des décideurs**
 - attention aux risques de querelles internes
- **les conclusions d'une étude faisant fi des préceptes de la recherche rigoureuse pourront toujours être écartées**



3b Méthode de cueillette



- **La mesure peut avoir deux portées :**
 - **générique**
 - lorsque le questionnaire porte sur l'ensemble des échanges, relations, transactions, ou sur la situation en général
 - convient aux clients fréquents et aux mesures périodiques
 - **transactionnelle**
 - lorsque le questionnaire porte sur une transaction en particulier
 - convient aux clients occasionnels et à la mesure continue
- **Certaines approches de mesure s'adaptent mieux à une portée qu'à l'autre**



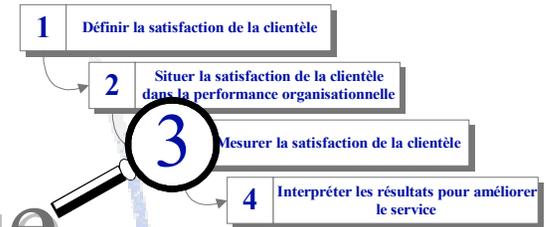
3b Méthode de cueillette



- **Méthodes possibles**

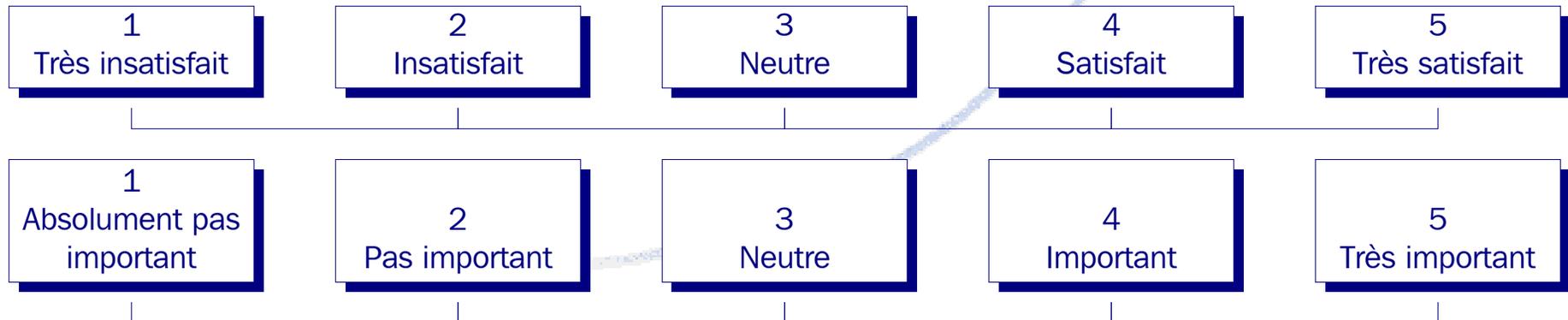
- **plaintes**
- **«cartons» commentaires passifs**
- **«cartons» commentaires proactifs**
- **sondage de clients**
- **sondage de positionnement**



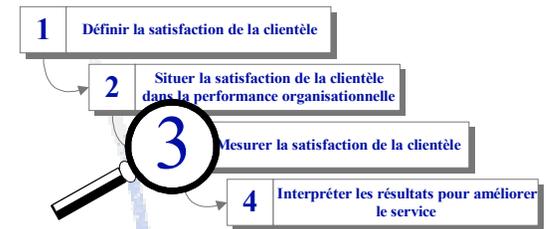


3c Déterminer la métrique

- **Fournir des réponses étiquetées plutôt que des échelles numériques**
 - compte tenu des populations visées
- **5 positions**
- **Exemples de l'*Outil de mesures communes***



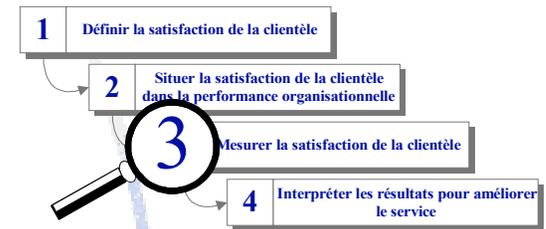
3d Identifier l'auditoire



- **Dans le secteur public, distinguer client et citoyen**
 - Client = bénéficiaire direct
 - Citoyen = titulaire de droits et obligations
 - Clientèle directe plus étroite que l'ensemble de la population
- **Viser les clients qui auront une opinion valable**
 - distinguer les clients occasionnels des clients fréquents; les premiers seront plus facilement satisfaits
- **Segmenter la clientèle si nécessaire**
 - Pondérer les résultats selon la fréquence des contacts
- **Échantillonner**



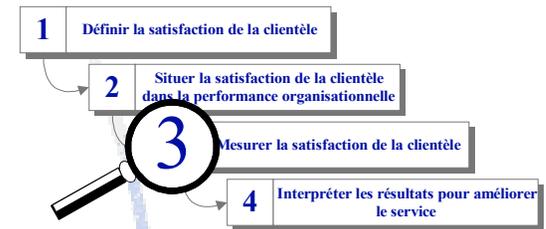
3d Identifier l'auditoire



- **Dans la plupart des cas, il faut constituer une liste des clients**
 - fichiers d'opérations
 - liste de facturation
 - recrutement sur les lieux de prestation de services
 - filtrage dans une liste représentant un sur-ensemble
 - etc.
- **Attention aux biais induits par une liste composée par les prestataires de services**



4 Mise en œuvre



- **Nommer un responsable et associer une équipe**
- **Trouver les ressources et regrouper tous les morceaux**
- **Mobiliser le personnel et communiquer**
- **Identifier la période**
- **Acquérir les services externes**
- **Suivre le déroulement**



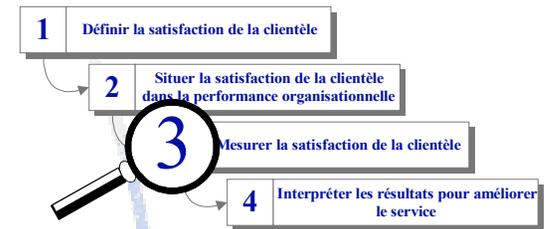
5 Analyser et faire rapport



- **Structure type**
 - **décrire l'état de la satisfaction et des dimensions sous-jacentes**
 - **classer les facteurs selon la matrice importance-satisfaction**
 - **documenter les attentes et les priorités d'action**
 - **comparer dans le temps et avec d'autres organisations**
- **Voir la phase 4 relative à l'interprétation des résultats**
- **Viser des rapports simples et brefs**
 - **la présentation visuelle est la plus efficace**
- **Communiquer**



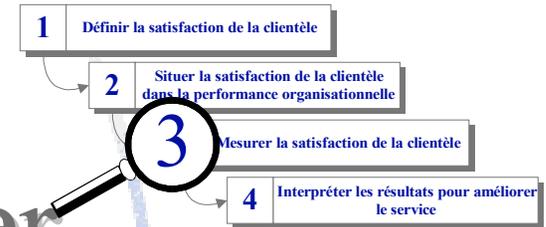
6 Réagir



- **Pourquoi?**
 - **la mesure de satisfaction vise l'amélioration, donc le changement**
- **Comment?**
 - **impliquer la hiérarchie**
 - **mettre l'accent sur les facteurs importants mais moins satisfaisants**
 - **traduire honnêtement les attentes et les priorités des clients en changements réalistes et en communications**
 - **donner au personnel la latitude d'expérimenter**



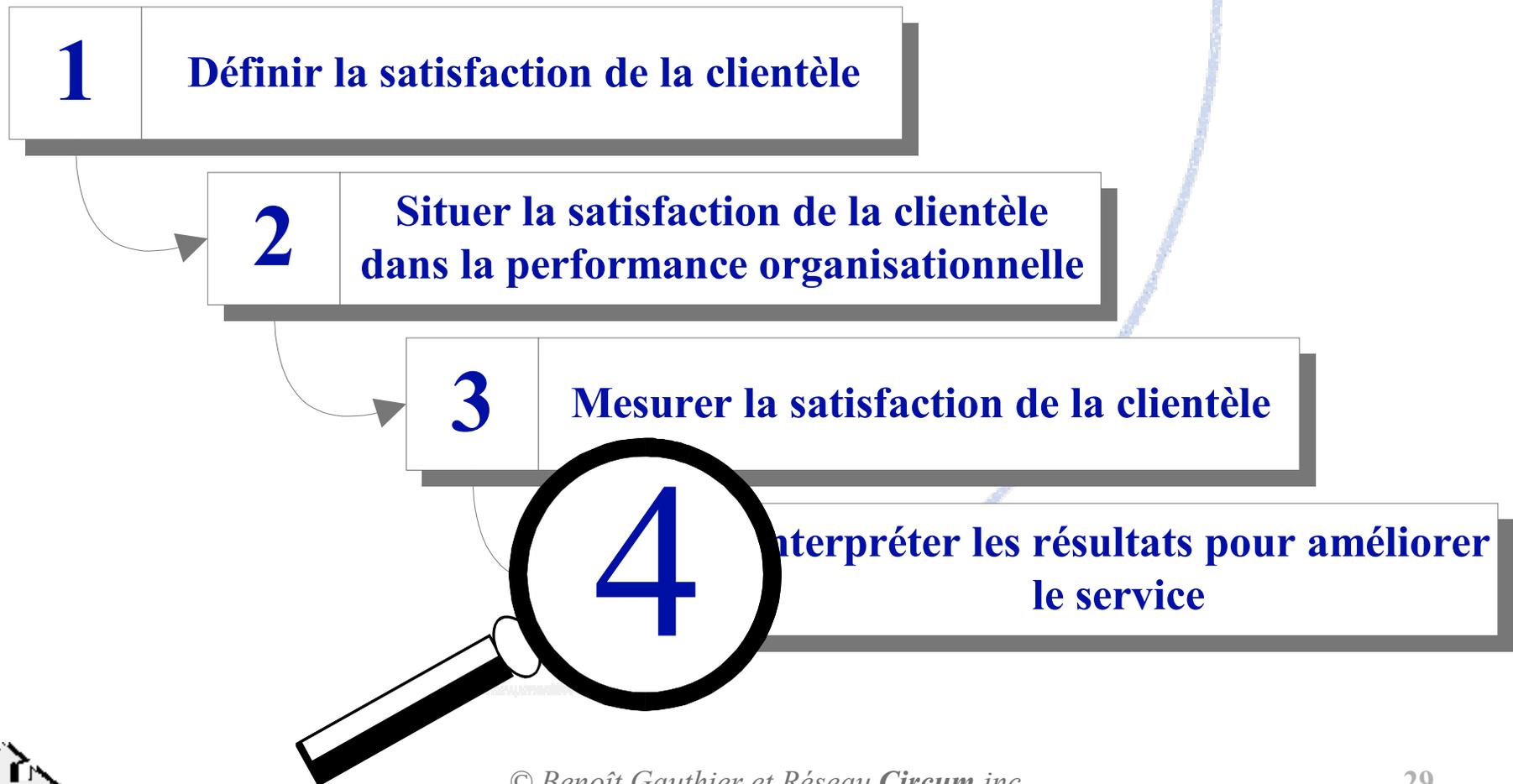
7 Évaluer et recommencer



- **Évaluer l'instrument de rétroaction**
 - corriger les bogues rencontrés
 - ajuster le contenu pour refléter le contexte
 - assurer la cohérence de certains indicateurs pour la mesure dans le temps et l'espace
- **Recommencer**
 - principe de l'amélioration continue et du changement marginal
 - suivi continu
 - cyclicité
 - au moins aussi rapide que le cycle de planification
 - pas plus rapide que la capacité de changement de l'organisation



Déroulement de la séance



Interpréter les résultats



- **L'interprétation des résultats est facilitée par des présentations graphiques**
- **Les plus courantes**
 - **la matrice importance/satisfaction**
 - **la matrice importance ressentie/importance modelisée**
 - **les matrices comparées clients/prestataires de services**
 - **le diagramme de valeur**



Interpréter les résultats

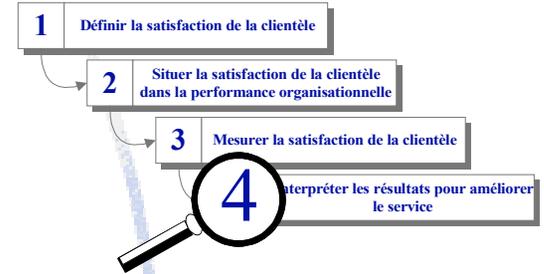
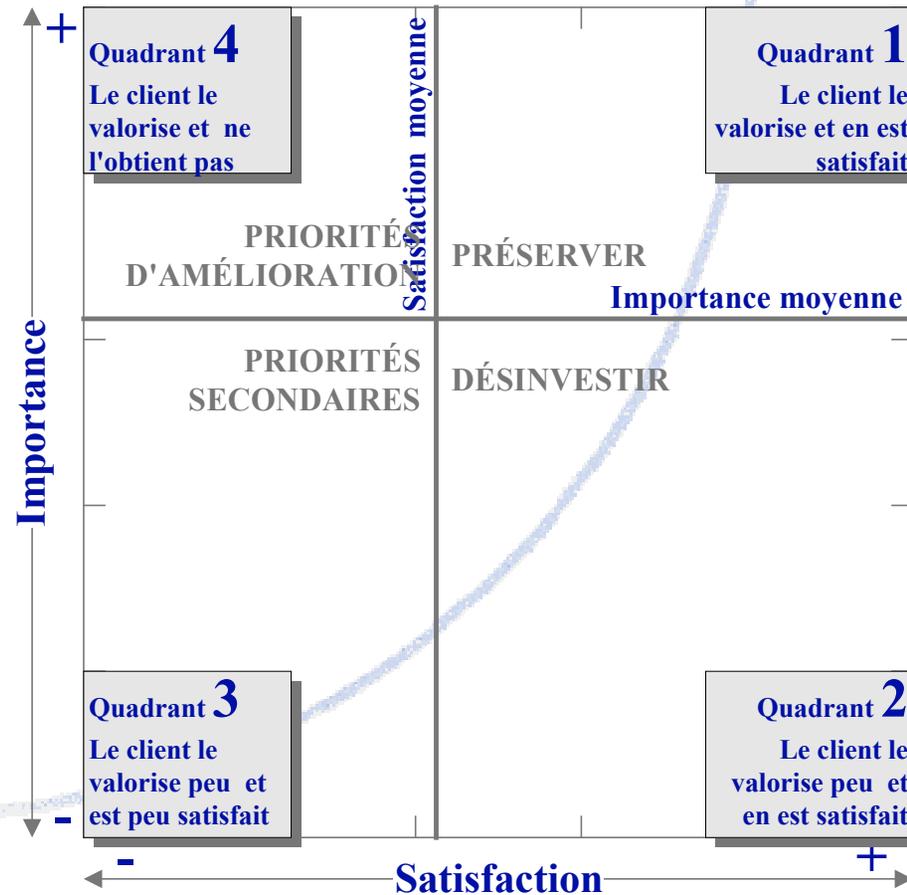


Diagramme satisfaction / importance

Les cotes moyennes de satisfaction et d'importance pour chaque composante de service sont placées sur un diagramme commun.

Une ligne verticale est tracée à la moyenne (ou à la médiane ou à une autre mesure de tendance centrale) des moyennes de satisfaction et une ligne horizontale à la moyenne des moyennes d'importance.

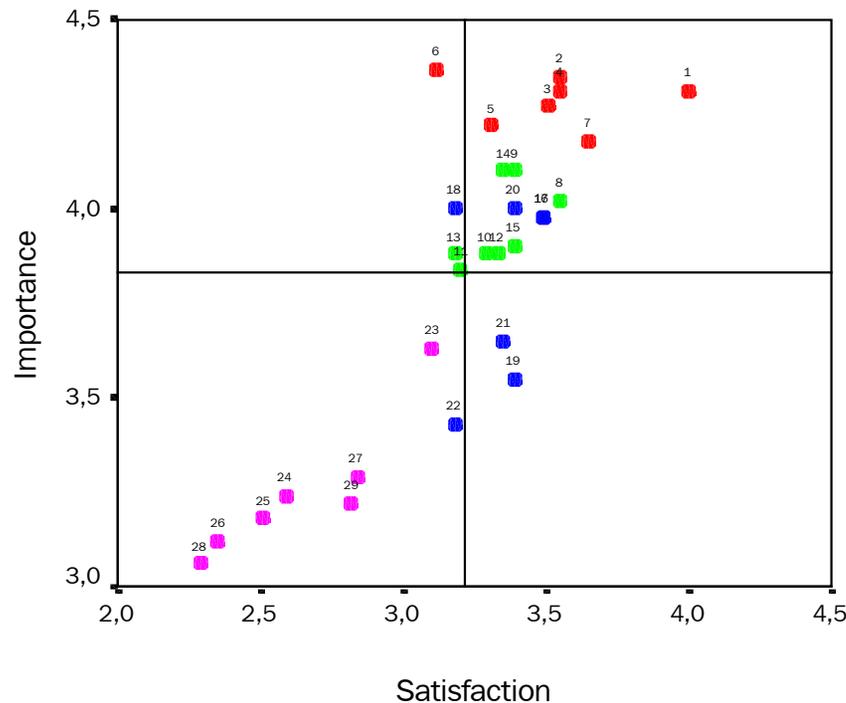


Interpréter les résultats



Clients

Diagramme satisfaction / importance



SOUPLESE D'EXÉCUTION

1. Facilité d'accès
2. Rapidité à régler les problèmes
3. Attention portée à vos besoins
4. Attention portée à vos préoccupations
5. Souplesse à satisfaire vos besoins
6. Respect des délais de prestation
7. Degré de participation

QUALITÉ DU SERVICE

16. Conformité des services/attentes
17. Conformité des services p/r objectifs
18. Respect des délais
19. Perturbation minimale
20. Prestation des services promis
21. Diligence raisonnable
22. L'environnement exempt d'incidents

FACILITÉ DES RELATIONS D'AFFAIRES

8. Compréhension de vos besoins
9. Satisfactions de vos besoins
10. Clarté des ententes et marchés
11. Facilité d'application des ententes
12. Clarté des communications
13. L'opportunité des communications
14. Capacité de trouver des solutions
15. Capacité de répondre rapidement

JUSTE VALEUR DES SERVICES

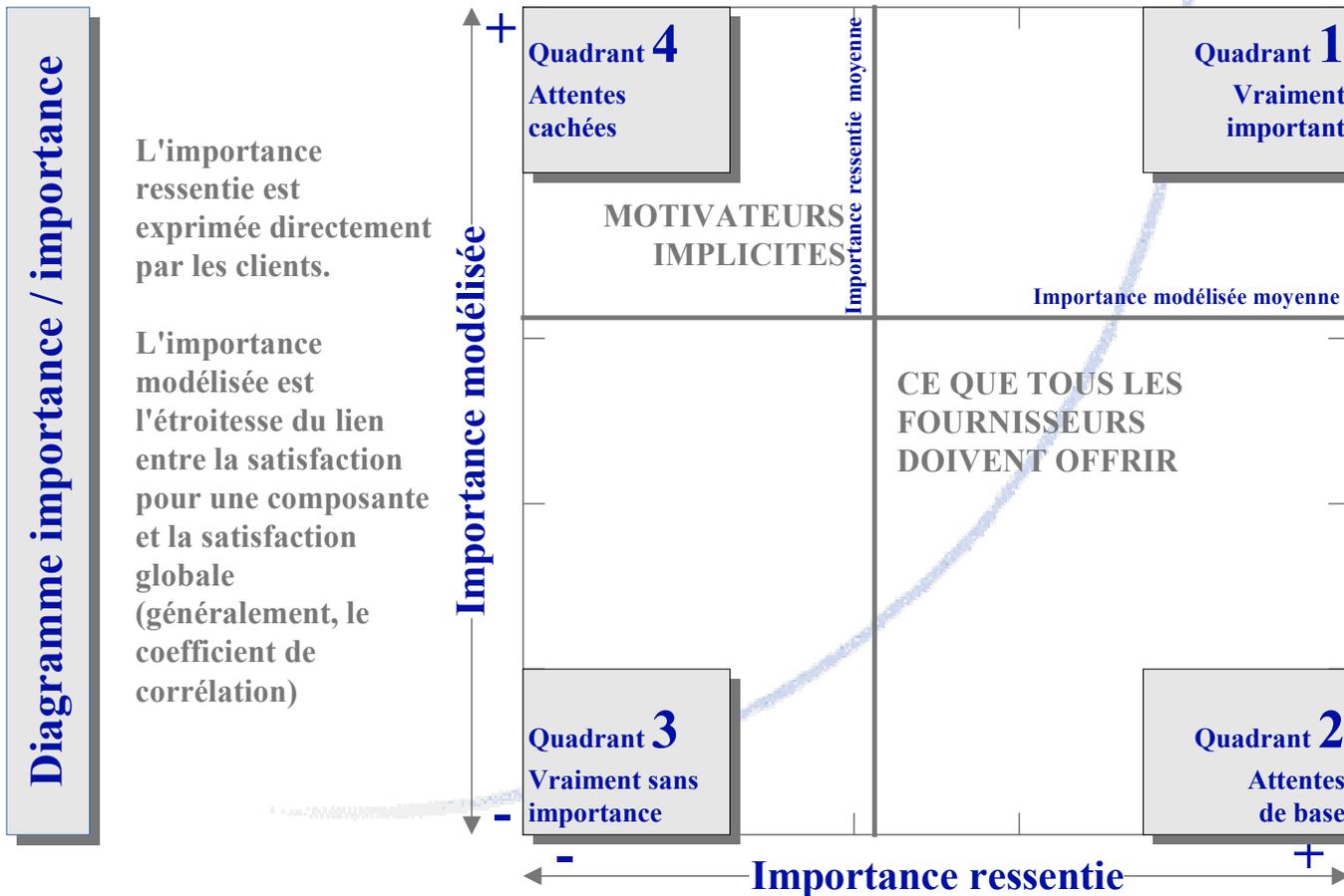
23. Fourniture des services p/r budgets
24. Compétitivité des coûts
25. Clarté des méthodes de facturation
26. Délai de facturation
27. Gestion des risques en votre nom
28. Capacité de profiter des économies
29. Valeur ajoutée à la réalisation de votre programme

THÈMES

- Juste valeur
- Qualité du service
- Facilité rel. d'aff.
- Souplesse d'exéc.



Interpréter les résultats



Interpréter les résultats



- Exemple de la comparaison des perceptions des clients et des prestataires de service

Clients

CSU

Diagramme satisfaction / importance

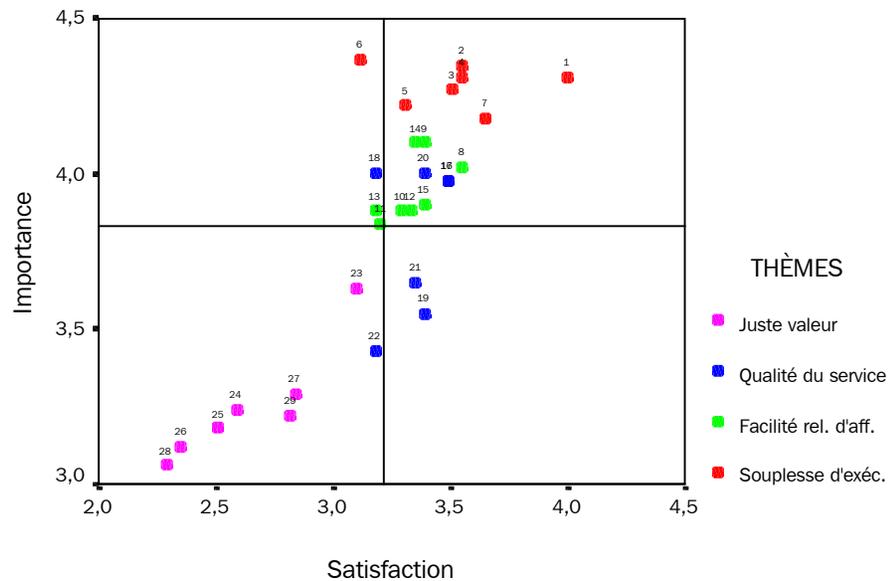
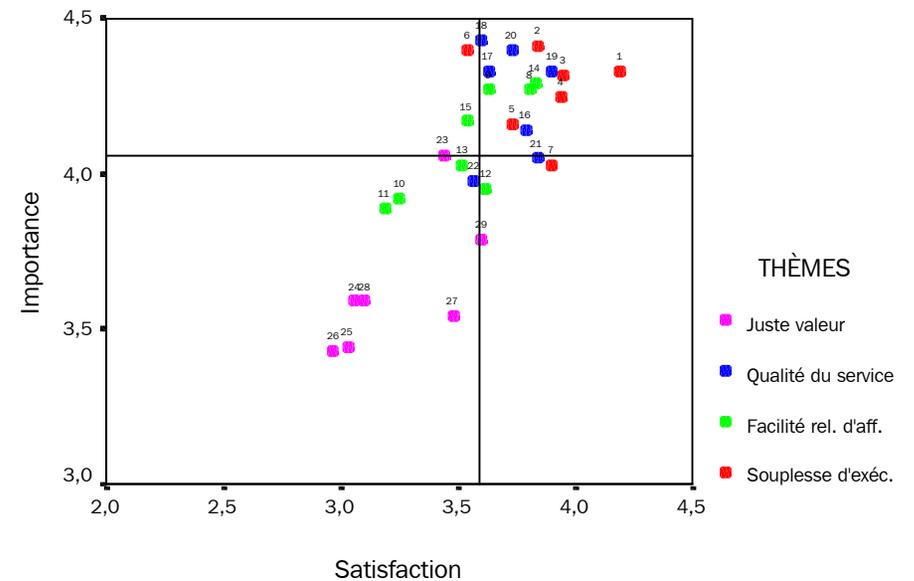


Diagramme satisfaction / importance

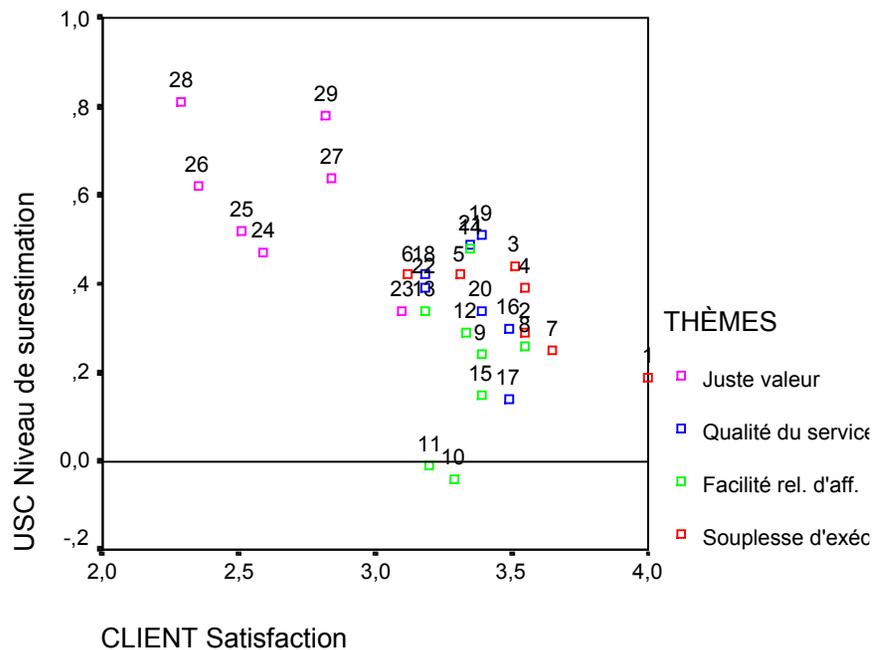


Interpréter les résultats

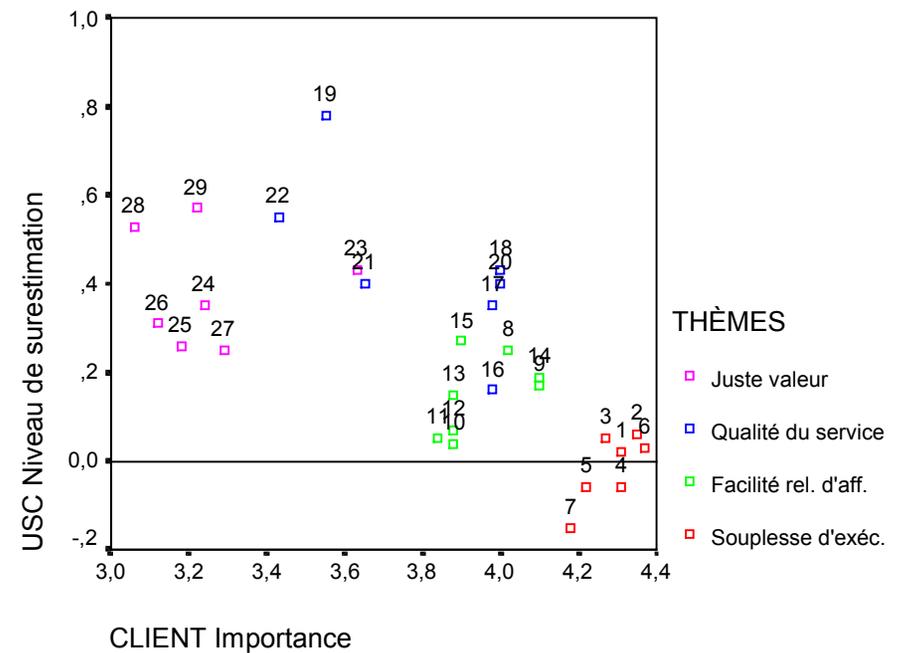


● Autre représentation

Évaluation de la satisfaction



Évaluation de l'importance

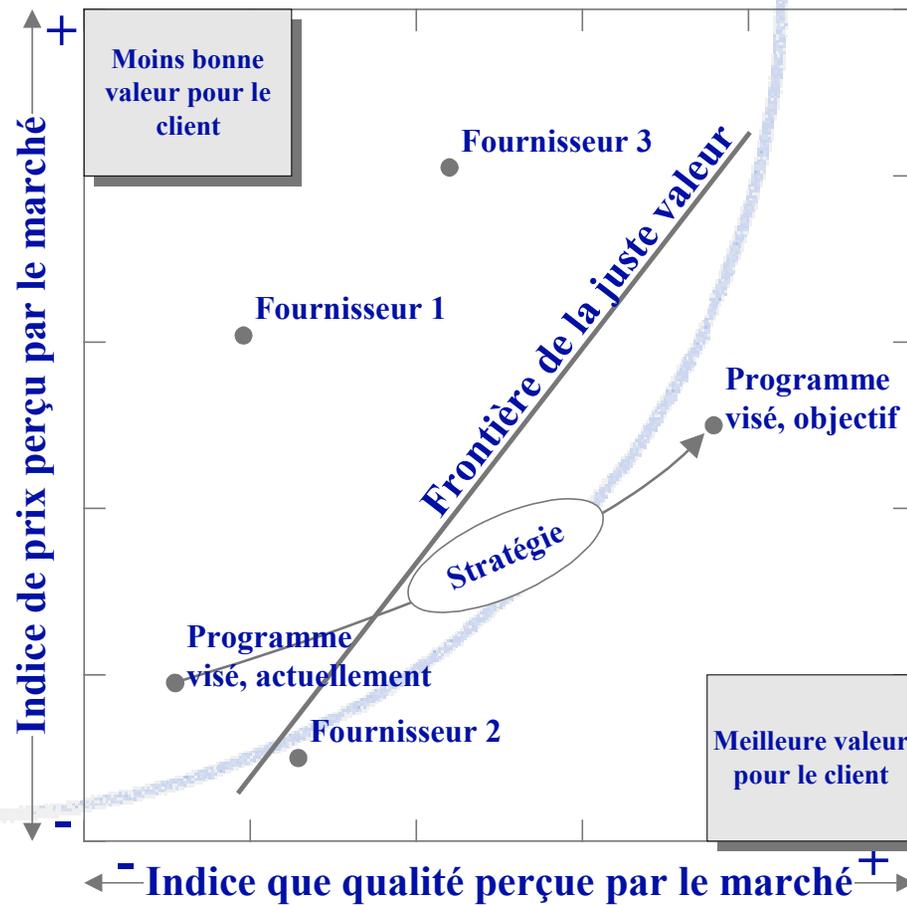


Interpréter les résultats



Diagramme de valeur perçue

Deux indices comparatifs sont calculés à partir des perceptions des clients et des non-clients relativement à la qualité des produits offerts par l'organisation et par ses concurrents ainsi que par rapport aux prix. Chaque fournisseur est placé sur cette carte. Le diagramme permet aussi de représenter le positionnement recherché et la stratégie requise. S'applique mieux aux situations concurrentielles.



Interpréter les résultats



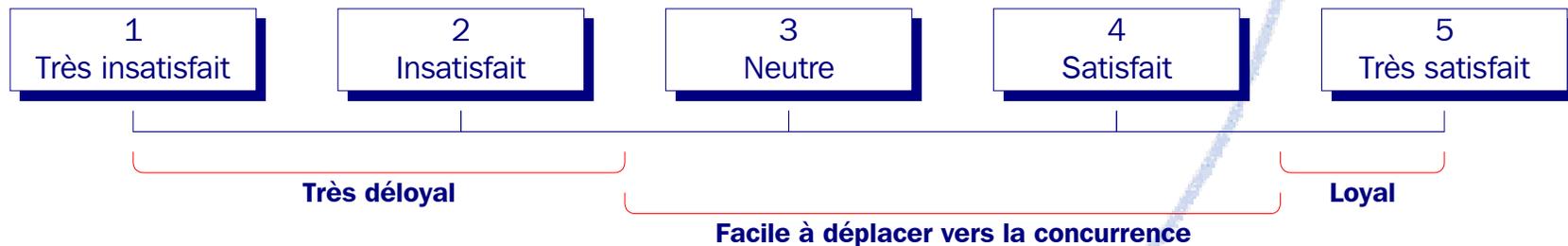
- **Gérer la satisfaction des clients exige de comprendre d'où proviennent satisfaction et insatisfaction**
- **Trois modèles**
 - **la théorie du «top box»**
 - importance de la pleine satisfaction
 - **les niveaux de service**
 - 4 étapes d'amélioration
 - **le modèle des fossés (Parasuraman et alii)**
 - place la réponse aux attentes des clients au bout d'une chaîne de prestation de service



Théorie du «top box»



- Selon Jones et Sasser, le seul client fidèle est celui qui cote 5 sur une échelle à cinq positions.



- La position 5 est la «top box».



Théorie du «top box»



- **Les cotes de satisfaction utilisant la somme des points 4 et 5 sont donc trompeuses.**
 - une organisation peut posséder une cote 4+5 élevée et perdre des parts de marché
 - une cote 4+5 de moins de 75% est faible
 - ne pas se cacher derrière la nature réglementaire de l'intervention; tout est dans les aspects transactionnels
- **Exemple des objectifs annuels de Parcs Canada**
 - dans chaque site sondé, 85% de satisfaits et complètement satisfaits
 - dans chaque site sondé, 50% de complètement satisfaits



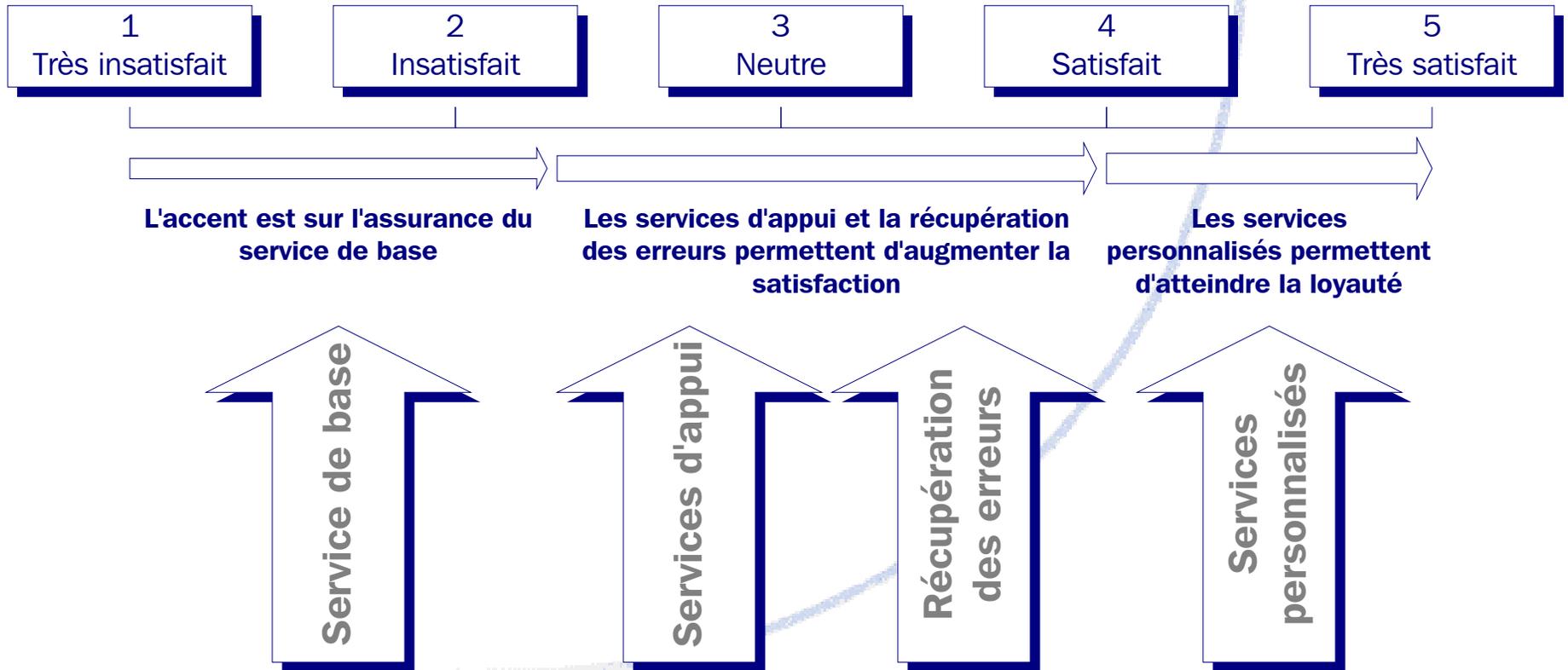
Niveaux de service



- **Il existe quatre niveaux de service qui amènent le client de l'insatisfaction à la fidélité.**
 - 1 le produit de base attendu de tout fournisseur
 - 2 le service d'appoint de base (*ease of doing business*)
 - 3 le processus de récupération des erreurs
 - 4 les services extraordinaires visant les préférences personnelles
- **Le cheminement vers la satisfaction et la fidélisation passe par les quatre étapes.**



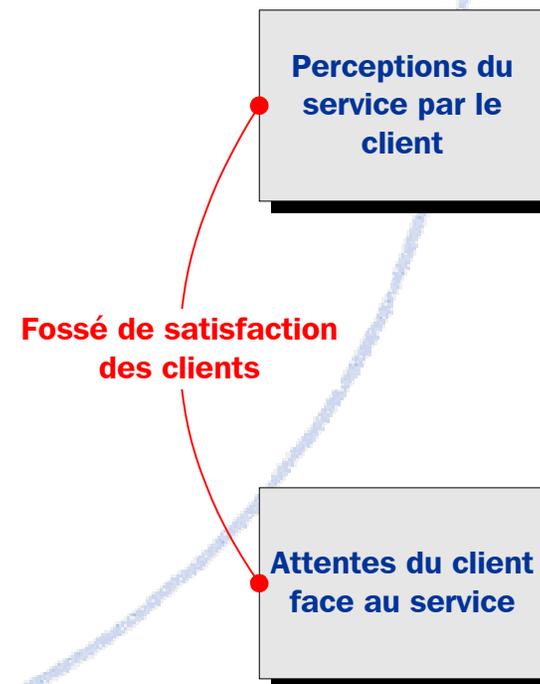
Niveaux de service



Modèle des fossés



- La satisfaction des clients résulte de la confrontation des attentes et des perceptions pour chacun des aspects de service.
- Soulève la question de l'identité du client à satisfaire



Modèle des fossés



- **L'écart entre attentes et perceptions peut provenir d'une mauvaise perception des attentes des clients par les gestionnaires**
 - p.ex., est-ce que les gestionnaires perçoivent correctement la structure des attentes des clients?
 - p.ex., est-ce que les attentes de certains interlocuteurs (p.ex., les clients à haute utilisation) dominent celles d'autres interlocuteurs?

Attentes du client
face au service

Perceptions des
attentes des
clients par la
gestion

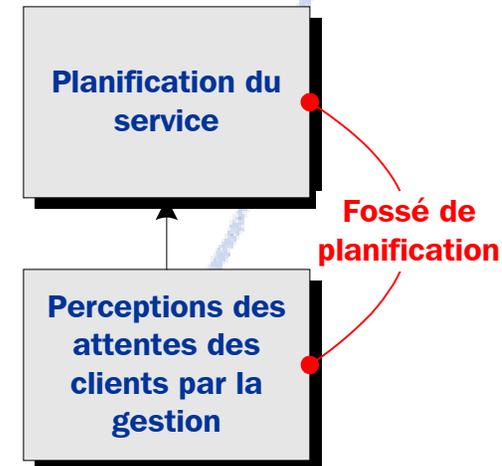
Fossé de compréhension



Modèle des fossés



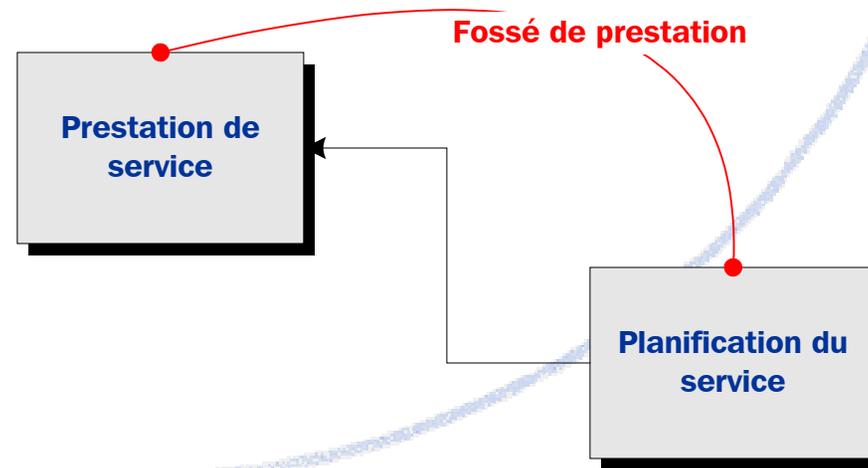
- Il est aussi possible que des écarts existent entre les perceptions des attentes des clients et le service effectivement planifié.
 - p.ex., est-ce que l'importance relative pour le client des aspects de service est reflétée dans la planification du service?



Modèle des fossés



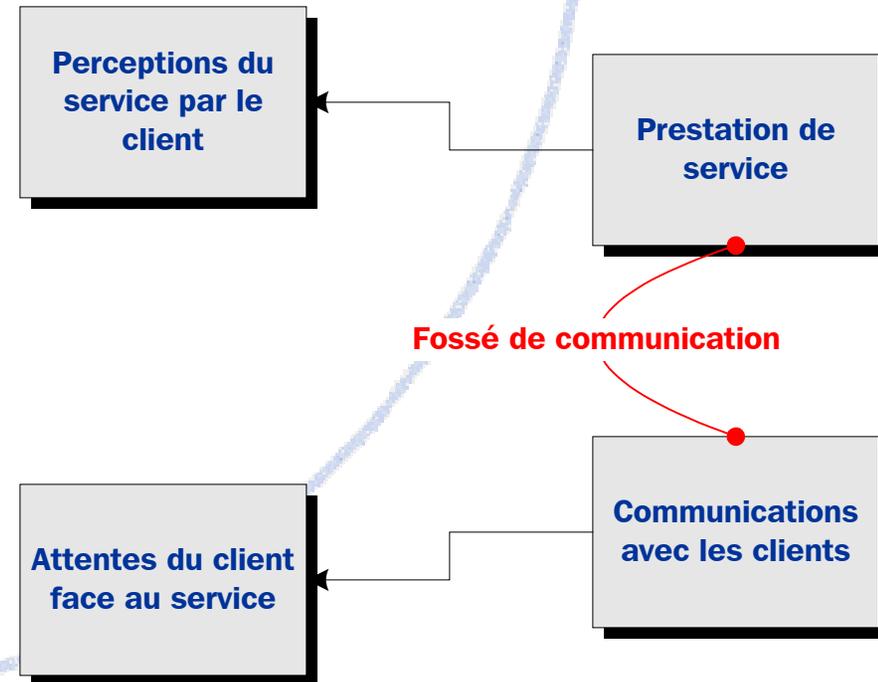
- Il est possible que la prestation du service ne corresponde pas à la planification qui en a été faite.
 - p.ex., est-ce que les prestataires de service rencontrent les normes de délais, de qualité, de contenu, etc.?



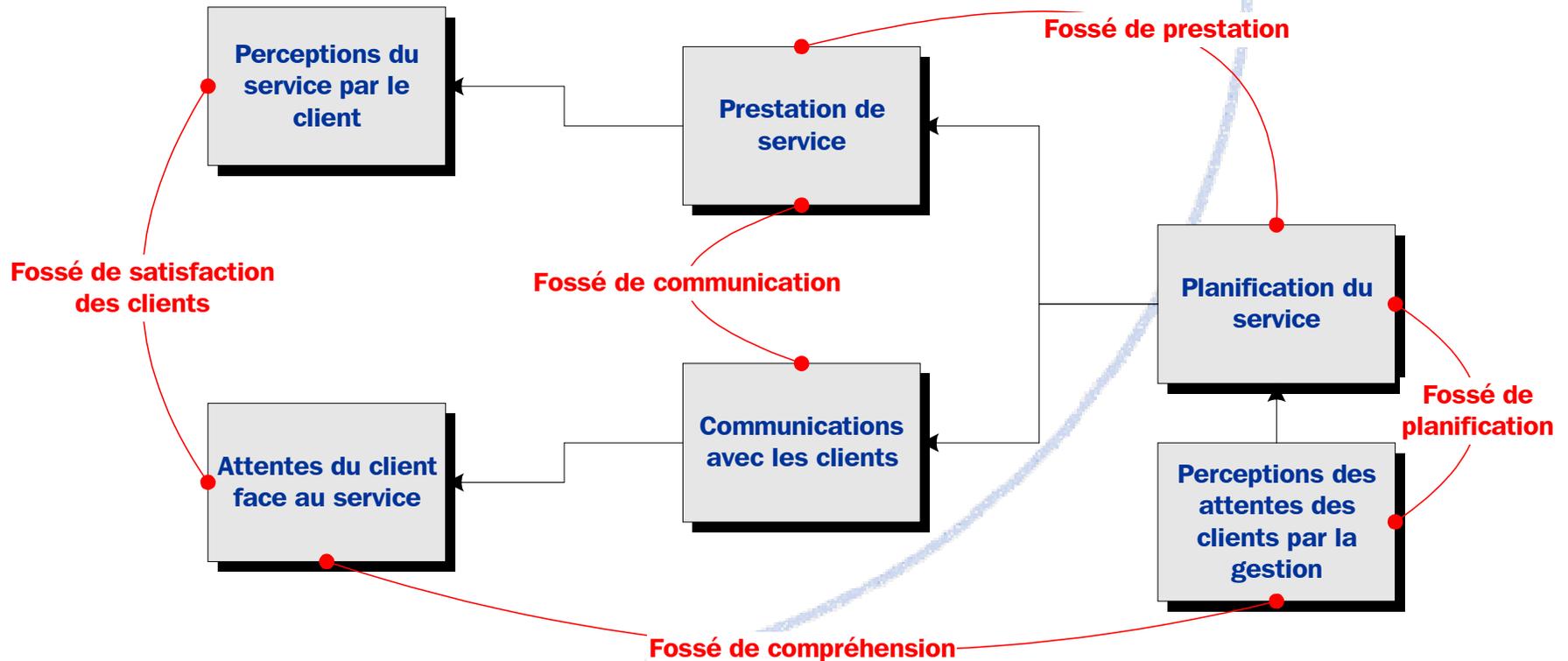
Modèle des fossés



- **Un écart entre les promesses et la réalité provoque un fossé de communication.**
 - p.ex., est-ce que des promesses sont faites aux clients que les prestataires de service ne sont pas à même de respecter?



Modèle des fossés



Source : adapté de Zeithaml et Bitner



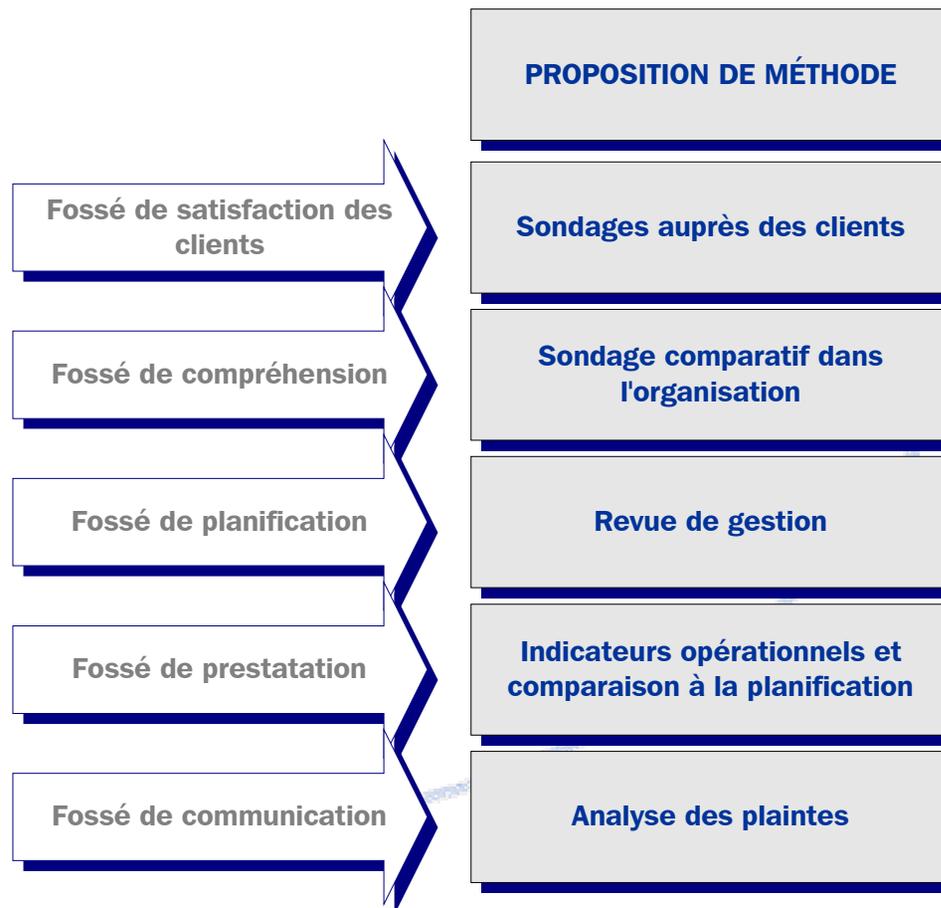
Modèle des fossés



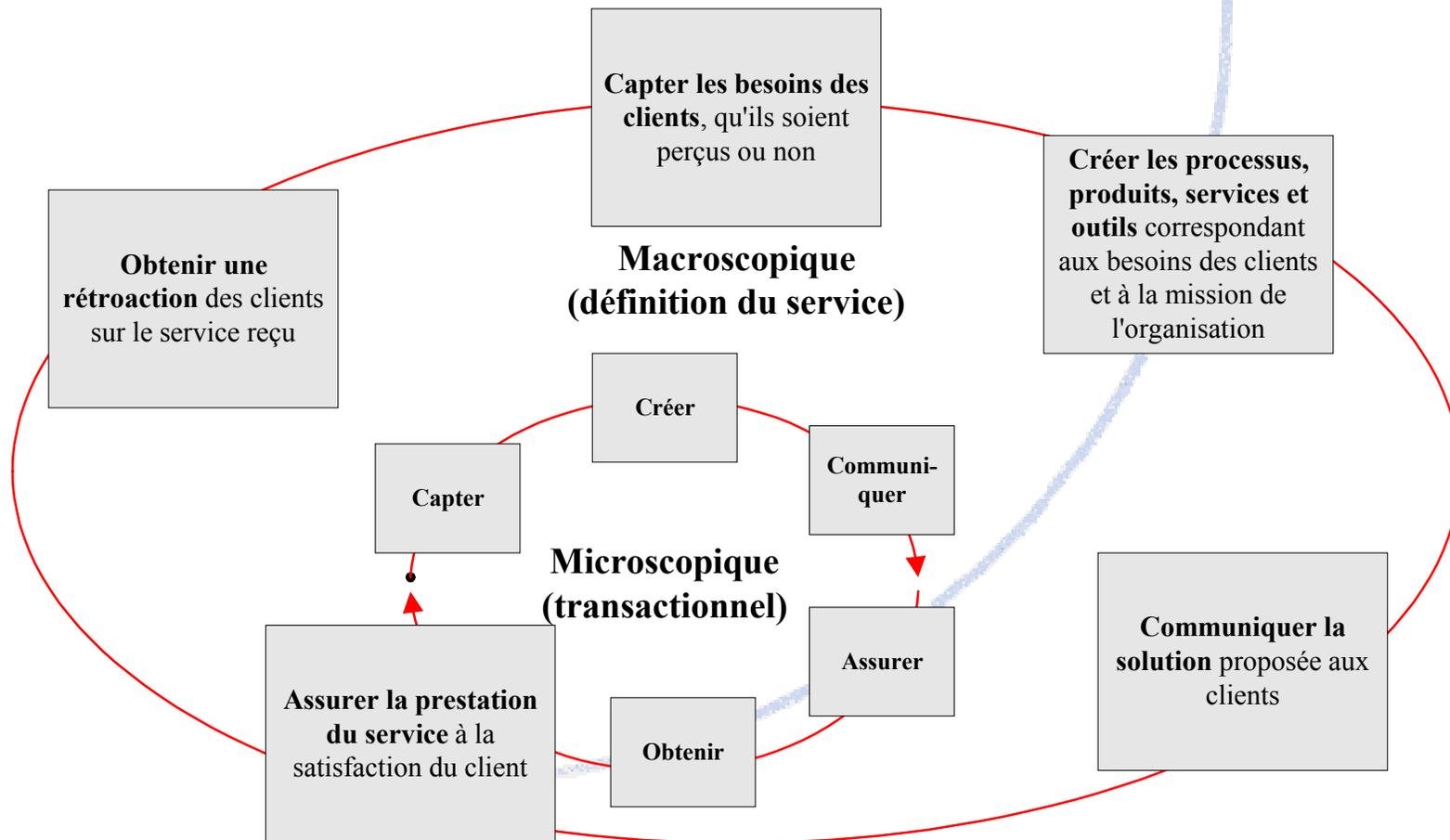
- **Gérer la satisfaction exige de traiter de chacun de ces points possiblement faibles**
- **Tendances naturelles des organisations:**
 - s'en tenir au fossé dans la qualité de service
 - accuser le fossé de prestation
- **Pourtant, les trois autres fossés sont tout aussi importants et plus probablement à blâmer**



Modèle des fossés



Conclusion : agir



Conclusion : messages clés

- **La satisfaction de la clientèle est une préoccupation importante des organisations efficaces, mais pas la seule.**
- **Pour être utile, la mesure de la satisfaction doit refléter la complexité du phénomène.**
- **La gestion de la satisfaction est multidimensionnelle.**

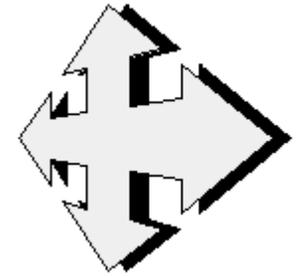


Références

- Janelle Barlow et Claus Møller, *A complaint is a gift*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1996
- Stanley A. Brown, *Strategic Customer Care: An Evolutionary Approach to Increasing Customer Value and Profitability*, John Wiley and Sons Canada, Toronto, 1999
- Chuck Chakrapani, *How to measure service quality and customer satisfaction*, Chicago, American Marketing Association, 1998
- Sarah Cook, *Customer Care Excellence*, Londres, Kogan Page Limited, 4^e édition, 2002
- Bradley T. Gale, *Managing Customer Value*, New York, Free Press, 1994
- Benoît Gauthier, *Recherche sociale*, Québec, PUQ, 1997
- Gary S. Goodman, *Monitoring, measuring and managing customer service*, San Francisco, Jossey-Bass, 2000
- Stephen G. Haines, *The Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management*, Boca Raton, St. Lucie Press, 2000
- Institut national de la qualité, *Exercice d'évaluation de la qualité et Guide d'interprétation*
- Thomas O. Jones et W. Earl Sasser jr., «Why Satisfied Customers Defect», HBR, novembre-décembre 1995
- Michael W. Lowenstein, *Customer Retention*, Milwaukee, ASQC Quality Press, 1995
- Faye Schmidt et Teresa Strickland, *Sondages sur la satisfaction des clients: guide du gestionnaire*, Ottawa, Centre canadien de gestion, décembre 1998
- Valarie Zeithaml et May Jo Bitner, *Services Marketing*, New York, MacGraw Hill, 1996



Coordonnées



Benoît Gauthier

Réseau Circum inc.

819.770.2423  819.770.5196

gauthier@circum.com

<http://circum.com>

