

A decorative graphic element consisting of a light blue curved shape that starts from the top left and curves downwards and to the right, ending in a darker blue area at the bottom right. The text is centered over this shape.

OUTILS DE PILOTAGE DE LA QUALITE

La définition du client

- ***C'est quoi ?***

La définition du client s'obtient en répondant aux questions suivantes :

- A qui fournissons-nous notre produit ou notre service ?
- Qui nous juge sur la qualité de notre travail ?
- Vis-à-vis de qui avons-nous des engagements à respecter ?

- ***A quoi sert-il ?***

La définition du client permet de donner un sens concret à la démarche qualité. Sans vision claire de la notion de client, celle-ci ne peut réussir. Il faut ainsi que chacun dans l'entreprise ait compris qui il doit satisfaire

La définition du client

A quoi faut-il faire attention?

- Cette notion de client n'est pas toujours évidente et il est important de bien clarifier la notion de :
- Client acheteur, qui passe commande (relation contractuelle) et paie
- Client consommateur, qui utilise le produit ou service ;
- Client intermédiaire, qui reçoit le produit sans l'utiliser ;
- Client prescripteur, qui a le pouvoir de décision
- Clarifier la notion de client interne et client externe
- Posez le postulat qu'en interne chacun a la possibilité d'être client et fournisseur
- Prenez en compte les fonctions des uns et des autres pour établir les relations de clients et fournisseurs internes.
- Chaque client interne a des attentes et des exigences particulières

ORIENTATION CLIENT

À la différence des produits physiques facilement contrôlables, le service est immatériel et sa réalisation s'appuie sur la relation avec le client. Celui-ci n'évalue plus l'entreprise au travers de la qualité du produit. Son niveau de satisfaction dépend pour beaucoup de la qualité de la relation qu'il a avec les membres de la société de service.

Cette qualité de service est donc à considérer à deux niveaux :

- la satisfaction des attentes opérationnelles du client (fond) ;
- la satisfaction des besoins relationnels du client, c'est-à-dire la façon dont a été traitée sa demande (forme).

On évoque dans ce cas la notion de prestation de base et prestation associée.

Le challenge à relever est donc double pour la société de service : répondre de façon adéquate aux attentes opérationnelles du client (répondre à son besoin), tout en lui offrant des prestations associées également satisfaisantes.

ORIENTATION CLIENT

Exemple

Le patient dans un hôpital veut être en priorité bien soigné mais au-delà de cette attente de base, il évalue la qualité de service de l'établissement sur la qualité de l'accès, de l'accueil, des repas, l'amabilité et la disponibilité du personnel.

Il s'agit alors d'assurer un service de base irréprochable (sur le cœur de métier) sans négliger les « à-côtés ».

	Prestation associée O.K.	Prestation associée K.-O
Prestation de base O.K.	Bravo ! Tout bon !	Le client a le sentiment d'être un numéro.
Prestation de base K.-O	Le client vous perçoit comme gentil mais incompetent.	Zéro ! Tout faux !

Tableau 2 - Qualité de service : le double challenge



MODELE DE KANO

Le modèle de Kano

Pour qualifier les attentes à partir des *verbatim* des clients, Shoji Shiba s'est appuyé sur le diagramme de Kano. Le professeur Kano, à la fin des années 1970, a élaboré une méthodologie complète qui s'appuie sur une enquête quantitative d'une centaine d'utilisateurs potentiels. Les résultats sont traités de telle sorte à obtenir une photographie claire des attentes.

Le bilan est représenté sur un graphique, dit graphique de Kano, qui représente les 3 types d'attentes client et l'impact sur la satisfaction client, selon que l'attente est assurée ou non :

Les attentes basiques ou obligatoires

Le client a des attentes qu'il souhaite voir satisfaites, de manière obligatoire et évidente. Ces attentes ne créent pas de satisfaction pour le client, car le fait que le produit ou service y réponde constitue pour lui une évidence, un dû.

Elles ne peuvent qu'induire de l'insatisfaction en cas de non-qualité. Ces attentes basiques sont souvent implicites.

Les attentes proportionnelles ou de performance

Elles sont d'autres attentes que le client veut voir prises en compte, et pour lesquelles il module son exigence. Plus ces attentes sont assurées, plus le client est satisfait. Le client compare les différents produits ou services proposés par la concurrence sur ces critères.

Les attentes attractives ou de séduction

Elles correspondent aux besoins latents du client. Celui-ci, sous réserve que les attentes obligatoires et proportionnelles soient satisfaites, sera séduit, fidélisé par la satisfaction de ces besoins latents. Lorsque le client exprime un désir nouveau, c'est une attente latente que l'on peut qualifier d'élément d'attraction.

Attentes et satisfaction : le diagramme de kano

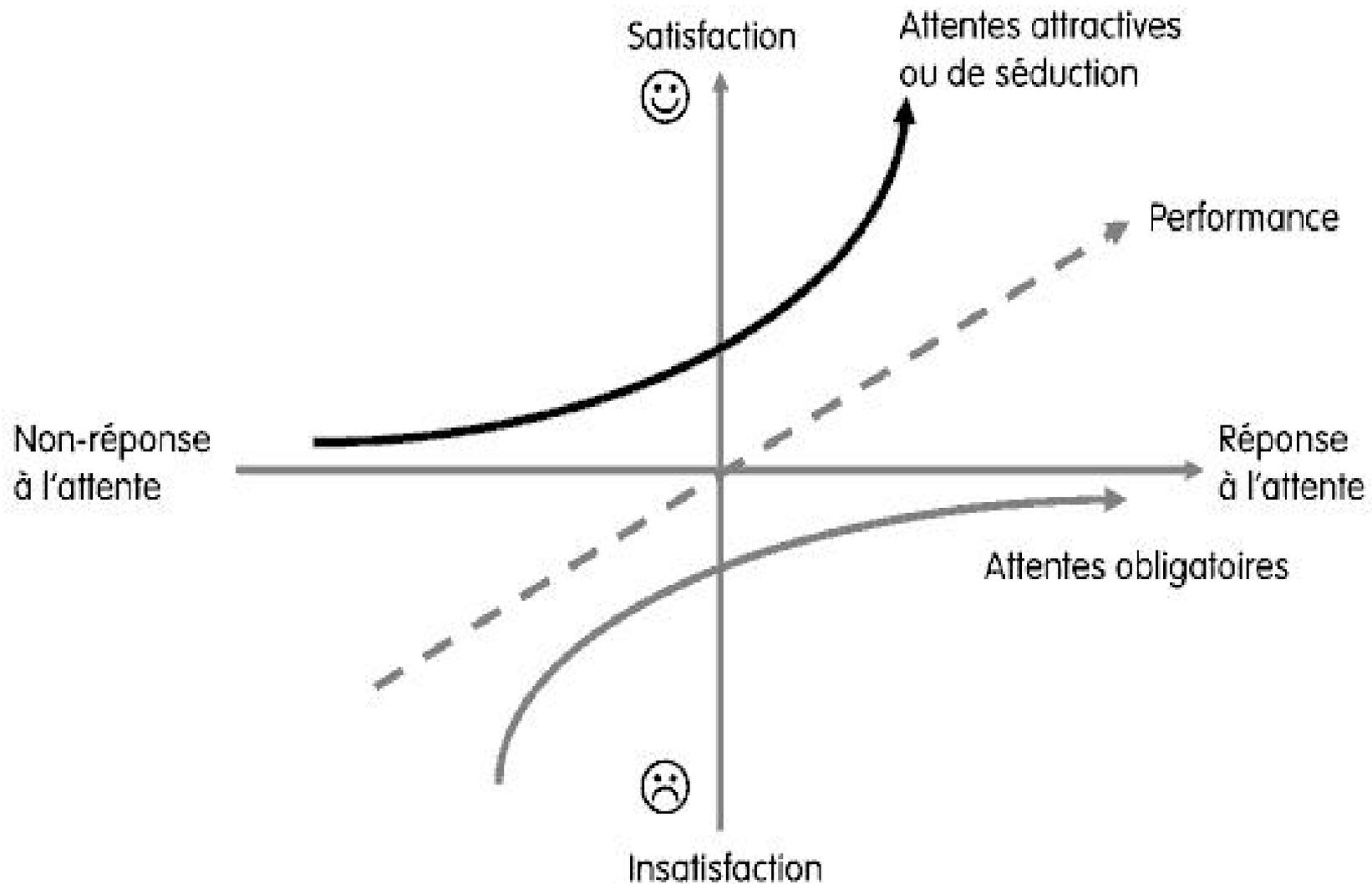


Figure 13 - Les attentes client vues par Kano

Attentes et satisfaction : le diagramme de kano

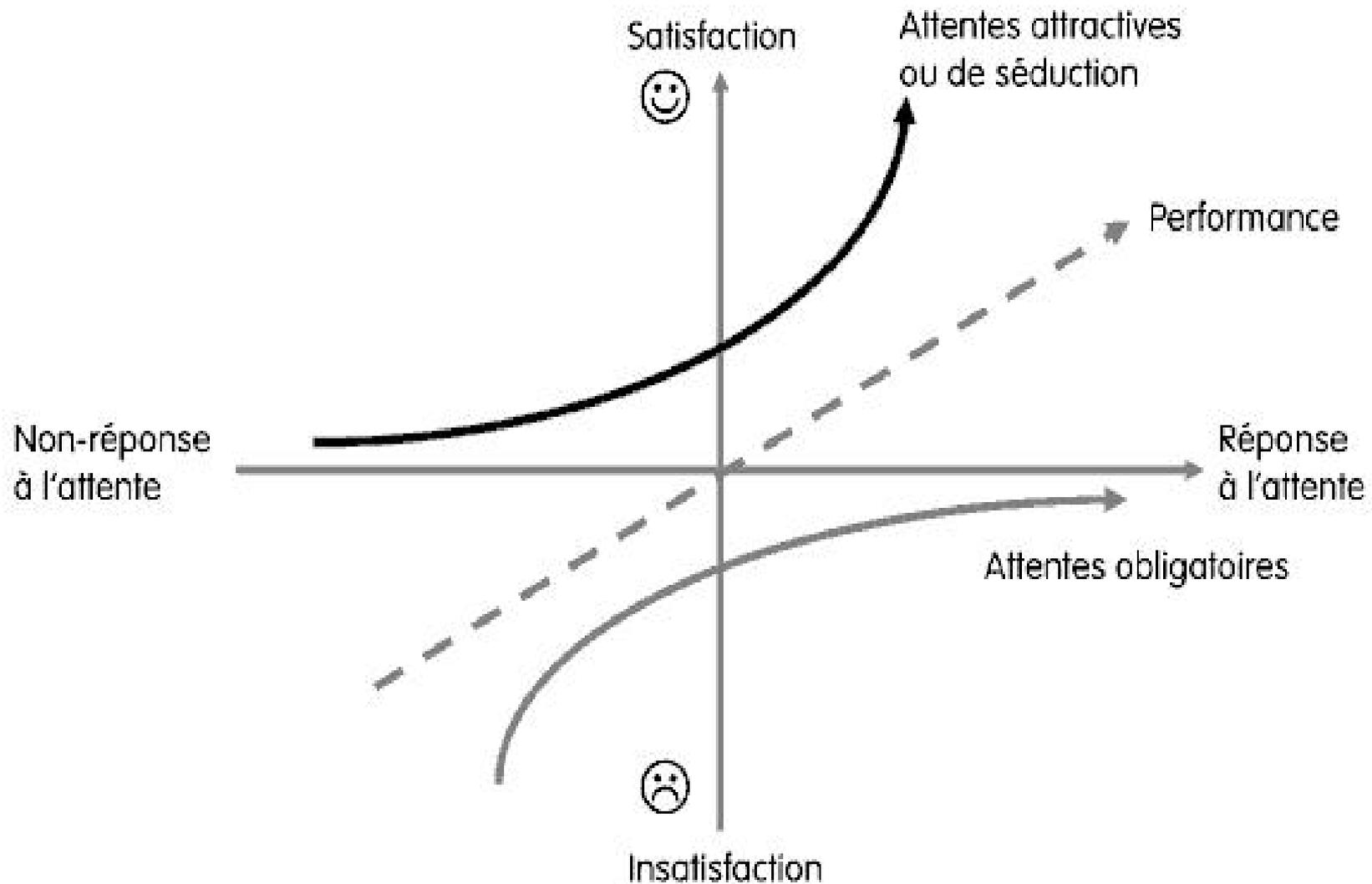


Figure 13 - Les attentes client vues par Kano

INTERACTION CLIENT

Les sept attitudes clés à adopter vis-à-vis du client

La personnalisation

Le client a des besoins de reconnaissance qui se traduisent, en particulier, par le désir d'être identifié par son nom.

Nommer le client à partir des informations dont on dispose dans son dossier et lui montrer de l'intérêt, est un principe de base pour construire une relation durable.

Évitez...	Préférez...
B'jour	<i>Bonjour monsieur Durand</i>
Vous avez déjà acheté chez nous	<i>Je lis dans votre dossier que vous êtes un client fidèle, monsieur Durand</i>

INTERACTION CLIENT

L'interaction

Être en interaction positive et de proximité avec le client, tel doit être l'obsession du personnel en *front office*. Il est impératif à ce sujet, de regarder le client, même si on ne peut pas s'occuper immédiatement de lui, de lui sourire, d'établir un dialogue, et surtout de savoir se mettre à sa place !

L'interaction doit être suivie par la capacité de ce personnel à faire remonter au service concerné les informations récupérées auprès du client : une remarque négative, même orale, une réflexion, une réclamation téléphonique, une suggestion...

INTERACTION CLIENT

L'anticipation

Le client a horreur de subir. Il attend de ses prestataires qu'ils ne l'obligent pas à les contacter en cas de problème, et que ce soit la société dans ce cas-là qui anticipe le contact. Le client attend de la société, à la fois transparence et réactivité.

Votre colis arrivera demain et non aujourd'hui.

Votre rendez-vous aura 10 minutes de retard.

L'écoute

Pour satisfaire le client, il est nécessaire, nous l'avons vu, de comprendre ses attentes : comprendre ce qu'il veut... ou ce qu'il ne veut pas !

INTERACTION CLIENT

L'écoute du client, à ce niveau, est la clé de la compréhension. Mais écouter, c'est aussi prendre les devants, en posant des questions.

Les 3 types de question pour bien écouter le client

La question ouverte qui le laisse s'exprimer :

- Que recherchez-vous ?
- Quel est votre besoin ?
- Comment pouvons-nous vous aider ?

La question de reformulation, pour valider que l'on a bien compris ce qu'il recherche :

- Vous recherchez une voiture familiale pour de petits trajets, c'est bien cela ?

La question balai, pour valider sa satisfaction par rapport à l'entretien :

- Cette solution correspond-elle bien à ce que vous attendez de nous ?
- Avez-vous toutes les informations que vous souhaitez ?
- Est-ce bien ce que vous vouliez ?

INTERACTION CLIENT

La recherche de solution

Le client achète des solutions, pas des problèmes. Vous n'avez pas pu le satisfaire ? Peu importe pourquoi. Dans l'immédiat, la priorité est de trouver une solution.

Calmer le client en lui expliquant que « le service informatique est tombé en panne », n'est pas une solution. Le personnel en *front office* doit avoir le souci d'éviter de faire partager au client les soucis et la non-qualité de son entreprise. Il s'efforce, au contraire, de démontrer son efficacité en lui proposant des solutions rapides et efficaces.

Il est bon de mettre en évidence le bénéfice pour le client plutôt que la solution brute.

Évitez...	Préférez...
Vous serez livré dans 48 heures	<i>Dans 48 heures, votre matériel sera installé et vous pourrez lancer la production de votre nouveau produit</i>
Vous allez découvrir de nouvelles fonctions Excel	<i>Dans 28 minutes, vous pourrez faire les tris que vous souhaitez à partir de ce tableau</i>

INTERACTION CLIENT

L'attitude positive

La relation avec le client se construit sur l'émotion. Les mots ont un poids.

Bannissez...	Usez...
Les mots ou expressions négatives : <ul style="list-style-type: none">• Vous semblez ignorer que...• Vous faites erreur• Vous n'avez besoin de rien... ?• Ne voulez-vous pas... ?• Ne pensez-vous pas... ?• Ne souhaitez-vous pas... ?	de formulations positives : <ul style="list-style-type: none">• Vous voulez A, ou vous vous préférez B ?• Savez-vous que... ?• Souhaitez-vous des informations complémentaires ?• À propos de votre question...• Puis-je vous aider ?
Les mots malheureux qui éveillent chez le client une image sombre ou incertaine : <ul style="list-style-type: none">• Ennui, souci, danger, dette, problème...• Réclamation, objection, concurrent...• Peut-être, malheureusement...• Soyez sans crainte...• Ne vous inquiétez pas...• Vous ne faites pas une mauvaise affaire...• Je crois que...	des mots à connotation valorisante et rassurante : <ul style="list-style-type: none">• Avantage, intérêt• Je suis persuadé que...• Soyez assuré que...

INTERACTION CLIENT

L'engagement

Plusieurs types d'engagement vis-à-vis du client ont du sens quand il s'agit de chercher à le satisfaire. Et le fait de s'engager régulièrement et de concrétiser des promesses faites, est un facteur déterminant pour conforter le client dans ses certitudes.

Évitez...	Préférez...
Vous serez servi rapidement	<i>Vous serez livré dans 24 heures (engagement de résultats)</i>
Nous vous rappellerons prochainement	<i>M. Gillet vous appellera dans 48 heures (engagement de résultats)</i>
Notre équipe est performante	<i>Nous mettons à votre service une équipe de 10 personnes habilitées (engagement de moyens)</i>

INTERACTION CLIENT

L'engagement

Plusieurs types d'engagement vis-à-vis du client ont du sens quand il s'agit de chercher à le satisfaire. Et le fait de s'engager régulièrement et de concrétiser des promesses faites, est un facteur déterminant pour conforter le client dans ses certitudes.

Évitez...	Préférez...
Vous serez servi rapidement	<i>Vous serez livré dans 24 heures (engagement de résultats)</i>
Nous vous rappellerons prochainement	<i>M. Gillet vous appellera dans 48 heures (engagement de résultats)</i>
Notre équipe est performante	<i>Nous mettons à votre service une équipe de 10 personnes habilitées (engagement de moyens)</i>

Anticiper, prévoir, c'est diminuer le risque !

Mettre en œuvre les ressources nécessaires

Pour ne laisser au client que des impressions positives, à chaque étape de son parcours, l'entreprise investit au niveau :

- du personnel : sa compétence, son comportement (bienveillance, empathie, disponibilité), sa tenue ;
- de l'environnement : l'accès, le cadre (design, décor, propreté) ;
- des moyens mis à disposition : tout ce que le client peut voir (bureau de réception client), lire (journaux en libre accès, panneaux d'affichage), entendre (bruits d'ambiance).

Beaucoup de prestations de service s'effectuent aujourd'hui en ligne, et il est important d'appliquer ces principes aux services téléphoniques ou aux services du Web.

Créer et vérifier l'application des standards de service

Le standard de service définit la façon dont l'entreprise répond aux besoins des clients, selon quelle organisation et quelles règles pour assurer un service de qualité.

Il s'agit de passer du « le client veut » à « voici comment faire pour satisfaire le client ».

Il ne s'agit pas de se noyer sous des règles. L'important, en réalité, est de partager, capitaliser sur les incontournables du métier, ceux qui assurent la satisfaction des clients du premier coup et à tous les coups !

S'engager vis-à-vis des clients implique une formation du personnel à la compréhension et à l'appropriation de ces standards. Les managers expliquent en quoi ces standards sont importants, et comment les appliquer. De manière continue, ils encouragent à l'application de ces pratiques.

Régulièrement, les entreprises s'assurent de l'application des standards par des moyens divers. Le client mystère est un de ces moyens, largement utilisé et applicable dans tous types de sociétés.

Le client mystère, un vrai « faux client »

Le client mystère est une personne inconnue de la société. Elle joue le rôle du client, en travaillant sur un scénario précis. Elle se met dans la peau du client type, vit la prestation, puis remplit un questionnaire et un rapport d'étonnement.

Le client mystère permet de mesurer les écarts entre ce qui est fait et ce qui devrait être fait. Il peut réaliser la même analyse chez les concurrents. Le client mystère fait aussi part de ses remarques et de ses commentaires constructifs sur la prestation.

Si dans une société de service il peut se mettre à la place du client tout au long de la réalisation de la production, dans une société industrielle le client mystère peut être utilisé pour évaluer la qualité de service du standard, du service commercial, du service après-vente, etc.

Le client mystère, un vrai « faux client »

Le client mystère est une personne inconnue de la société. Elle joue le rôle du client, en travaillant sur un scénario précis. Elle se met dans la peau du client type, vit la prestation, puis remplit un questionnaire et un rapport d'étonnement.

Le client mystère permet de mesurer les écarts entre ce qui est fait et ce qui devrait être fait. Il peut réaliser la même analyse chez les concurrents. Le client mystère fait aussi part de ses remarques et de ses commentaires constructifs sur la prestation.

Si dans une société de service il peut se mettre à la place du client tout au long de la réalisation de la production, dans une société industrielle le client mystère peut être utilisé pour évaluer la qualité de service du standard, du service commercial, du service après-vente, etc.

Le diagramme des attentes du clients

C'est quoi ?

C'est un graphique qui sur une feuille décrit et formalise les principales attentes des clients

A quoi sert-il ?

Construire ce diagramme est une étape indispensable pour démarrer une démarche qui vise à satisfaire les besoins des clients, besoins qu'il faut donc connaître. C'est à la fois une base de travail (construire l'enquête de satisfaction et choisir des indicateurs pertinents) et un moyen de communication interne. Chaque collaborateur comprend ainsi les attentes de ses clients

Le diagramme des attentes du clients

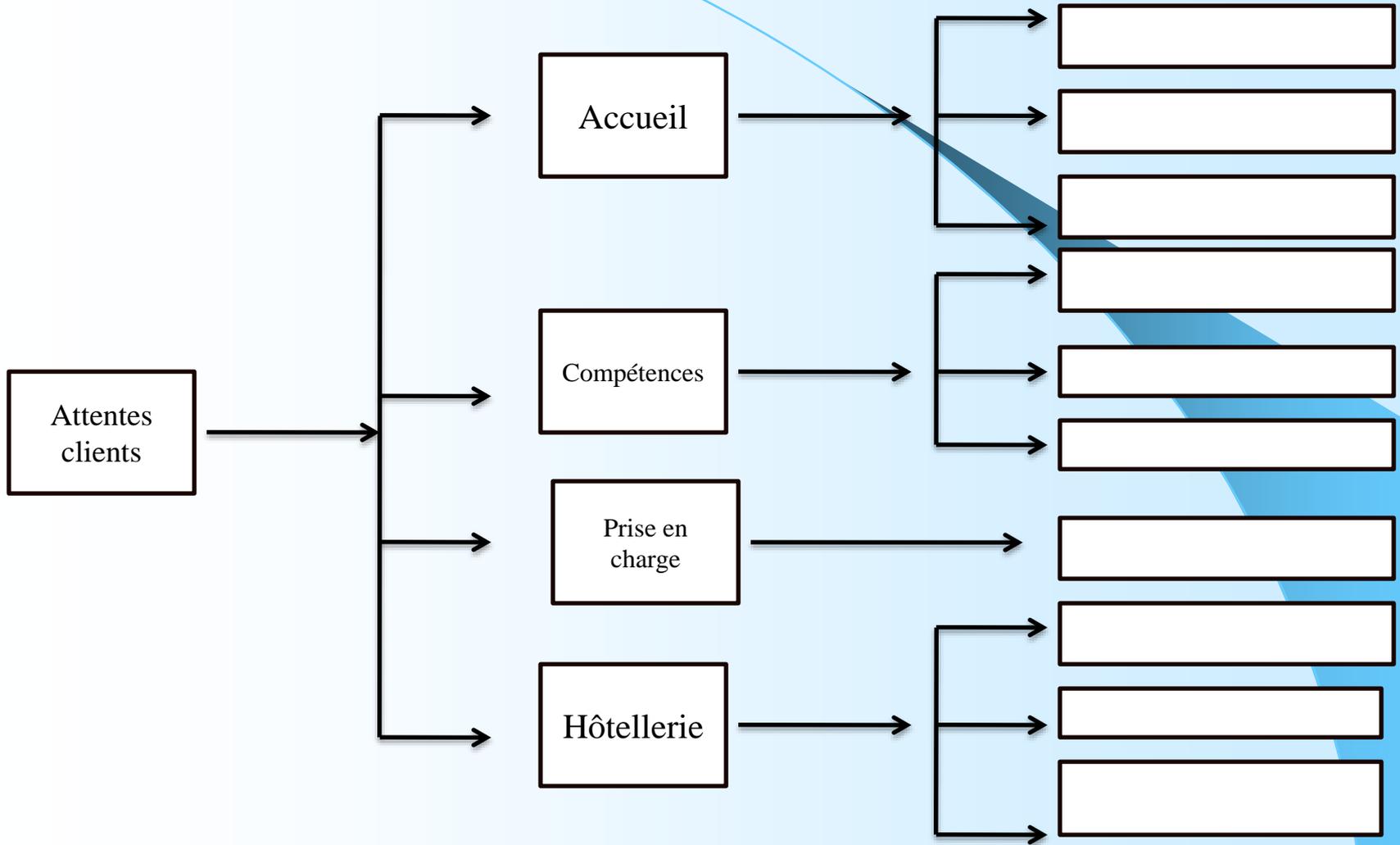
Comment le construire ?

- Le diagramme se construit à partir d'interview d'une quinzaine de clients ciblés et de caractéristiques homogènes.
- Un intervieweur pose les questions, un autre prend des notes : tout ce que dit le client, ses mots, ses expressions...
- Les résultats des interviews sont exploités pour en déduire les véritables attentes des clients, qui expriment parfois une solution plus qu'une attente.
- Les attentes sont formulées et regroupées par affinité
- Le diagramme des attentes est ensuite construit

A quoi faut-il faire attention?

- Travailler pour et avec le client
- Accepter de mettre noir sur blanc des évidences
- Travailler en groupe avec les membres de l'entreprise et profiter de ce travail pour faire faire rentrer la voix du client dans votre entreprise.

Le diagramme des attentes du clients



ENQUETE DE SATISFACTION

- **Objectif :** L'enquête de satisfaction permet de mesurer le niveau de satisfaction des clients.

Ces clients sont en effet le seul juge de la qualité fournie. Il s'agit donc de recueillir leur perception, leurs « coups de cœur et leurs coups de griffes ». L'enquête donne la parole au client, elle le met au cœur de l'action qualité.

- **Contexte:** L'enquête de satisfaction est construite après avoir réalisé une analyse qualitative des besoins à partir d'interviews clients. Elle débouche sur un mapping client qui va permettre de repérer les pistes d'action prioritaires pour l'entreprise.

ENQUETE DE SATISFACTION

L'enquête est également un outil très pertinent pour faire entendre la voix du client dans toute l'entreprise.

- Comment l'utiliser ? Étapes :
- Construire le diagramme des attentes clients à partir de l'étude qualitative.
- Construire le questionnaire en tenant compte du mode d'administration de l'enquête.
- Celle-ci peut être réalisée en face à face (idéal en cas d'un nombre restreint de clients), par téléphone, par courrier ou par mail.

ENQUETE DE SATISFACTION

Réaliser l'enquête à partir de la trame suivante : un mot d'introduction ; une mesure de satisfaction pour chaque attente clients, regroupée par thème. Cette mesure se pratique le plus couramment sur 4 niveaux : très satisfait, satisfait, peu satisfait, insatisfait.

On peut ajouter aussi une possibilité de réponse « non concerné » ; une question finale sur le niveau de satisfaction global des clients : « globalement comment jugez-vous notre produit/prestation ? », complétée par une question portant sur la fidélisation : « recommanderiez-vous notre entreprise à un confrère ? » ou « envisagez-vous de retravailler avec nous ? ».

ENQUETE DE SATISFACTION

Construire des indicateurs (% de clients satisfaits et très satisfaits, par exemple) et se fixer des objectifs de progrès associés à de réels plans d'action.

La phase d'exploitation est très importante car elle permet de restituer les résultats en interne et en externe.

Méthodologie et conseils: L'outil n'a d'intérêt que si l'entreprise a résolument la volonté de déclencher une dynamique de progrès. Il peut être aussi judicieux de demander au client de mesurer l'importance qu'il attribue à chacune des attentes pour ensuite pouvoir construire le mapping.

ENQUETE DE SATISFACTION

S'engager dans une démarche qualité, c'est avant tout accepter la remise en cause et le regard de ses clients sur ses produits et/ou prestations.

Avantages: Cet outil mesure la qualité perçue par les clients. Il permet de mesurer le niveau d'enthousiasme de vos clients, leur capacité à recommander votre entreprise. Il est indispensable pour engager des actions de progrès et mesurer l'efficacité des actions entreprises.

Précautions à prendre : Faire court, éviter les questionnaires trop longs. Veiller à ne pas induire de réponse positive. Soigner la forme. Laisser toujours la possibilité de faire des commentaires. Prévoir un retour aux clients.

EXERCICES

Construire au choix un outil d'écoute client