

# STRATÉGIE COMMERCIALE

## ÉCOUTER LE CLIENT



**Frédéric Caldichoury**

Responsable cartographie des risques  
**SMABTP**

Membre de l'IBAQ\*



**Jean Normand**

Directeur de la qualité adjoint  
Directeur du réseau  
HSBC France  
**HSBC France**

Membre de l'IBAQ\*

\* L'IBAQ : l'Institut banque et assurance pour la qualité regroupe les responsables qualité des banques et des compagnies d'assurance souhaitant échanger de bonnes pratiques dans le domaine de la qualité. L'IBAQ réalise régulièrement des documents illustrant l'application de démarches et outils qualité aux domaines d'activité de ses membres (certification ISO, normes de l'EFGM - European Foundation for Quality Management, démarches processus...), [www.ibaq.fr](http://www.ibaq.fr)

**Baromètre, enquête en ligne, visiteurs mystères, traitement des réclamations...**

**Les modalités de recueil de la satisfaction client sont très diverses. Ces instruments sont indispensables en termes de qualité de service, mais aussi pour définir la stratégie commerciale des banques et des sociétés d'assurances.**

L'écoute et la mesure de la satisfaction des clients sont depuis longtemps largement utilisées dans les banques et sociétés d'assurances. Comment faire pour que, dans un environnement de plus en plus concurrentiel et évolutif, les enquêtes apportent des réponses adaptées aux objectifs de conquête et de fidélisation des clients par une amélioration de la qualité de service ?

### L'ANALYSE DU MARCHÉ

Les assurances et les banques se sont déjà dotées de nombreux indicateurs de pilotage. Mais ceux-ci ne permettent pas toujours de suivre, voire d'anticiper les évolutions du comportement des consommateurs, ni l'importance qu'ils peuvent accorder à tel ou tel aspect de la relation avec leur fournisseur de

services financiers. Ainsi, une exploration approfondie du marché, des clients et non-clients, est un moyen indispensable pour mesurer les réactions à l'offre, la tarification et, plus particulièrement, la qualité du service telle qu'elle est perçue réellement. Cette phase permet de mieux comprendre les attentes des clients pour identifier les dimensions importantes de la relation et hiérarchiser les actions d'amélioration à entreprendre.

À titre d'exemple, les établissements financiers tireraient avantage à ne pas se focaliser en matière d'accueil de la clientèle uniquement sur les études propres à leur secteur d'activité. Les pratiques dans d'autres métiers de services (hôtellerie, compagnies aériennes, location de véhicules, opérateurs en téléphonie, etc.), créent des points de référence qui ne manqueront pas d'avoir une influence sur les attentes des consommateurs.

### DIFFÉRENTS MODES D'EXPRESSION DE LA VOIX DU CLIENT

Les modalités de recueil de la satisfaction client sont aujourd'hui aussi diverses que les modes de communication. Il ne faut évidemment pas se priver d'utiliser tous ces canaux pour capter l'opinion des consommateurs. Nous ne traiterons pas ici de manière exhaustive des avantages et des inconvénients de ces différents types

d'enquêtes, que ce soit en termes de représentativité de panel ou de taux de retour de questionnaire. Nous nous bornerons à citer quelques exemples significatifs.

### UN BAROMÈTRE DE SATISFACTION À INTERVALLES RÉGULIERS...

La mise en place d'un baromètre de satisfaction des clients " quanti " à intervalles réguliers est la démarche la plus logique. Elle doit être précédée d'une phase qualitative, qui vise à réunir un groupe restreint de clients, pour les faire s'exprimer sur toutes les dimensions de leurs relations avec l'entreprise et permet d'affiner les modalités les plus appropriées à l'enquête générale.

Cette démarche n'est sans doute pas suffisante et son complément naturel consiste à pratiquer une analyse concurrentielle sur les principaux items retenus dans le baromètre de satisfaction interne. L'analyse des résultats est particulièrement instructive, tant il est difficile de mettre en perspective les scores bruts de différentes entreprises d'un même secteur et à condition encore de pouvoir les obtenir. La limite de ce type d'enquêtes est que le client interrogé exprime son opinion avec un certain décalage par rapport à son dernier contact avec la banque ou la société d'assurances. Ainsi, tel client ne se rend jamais à son agence, règle tous les problèmes courants par internet ou le télé-



phone. Donc son angle de perception peut être limité à un aspect jugé comme mineur d'un point de vue général, mais essentiel pour un profil de client donné.

### ... ET DES OUTILS DE MESURE INSTANTANÉE

Il est donc indispensable de compléter la mesure de la satisfaction par des outils plus dynamiques, permettant d'appréhender en temps réel le niveau de la qualité de service perçu, notamment par des enquêtes en ligne disponibles sur le ou les sites internet, les enquêtes téléphoniques à thème ou spécifiques et les questionnaires par courrier. Par ailleurs, les enquêtes clients ainsi que visiteurs mystères ou téléphones mystères sont un complément précieux car ils donnent, par rapport aux normes fixées par l'entreprise, la mesure de la qualité telle que vécue réellement par le client ou non-client au quotidien.

Dans cet esprit, certaines entreprises ont déjà recours sur leurs points de vente à des outils de mesure de la satisfaction instantanée soit de l'accueil ou, plus largement, sur les services rendus. Ces

outils peuvent se présenter sous forme de questionnaires papiers ou de boîtiers électroniques disponibles sur les comptoirs ou les bureaux des agences ou succursales. Cependant, ces moyens doivent être analysés avec un minimum de regard critique car leur objet peut être dévié de leur sens premier. Ainsi, un questionnaire papier peut servir au client à matérialiser un reproche précis ou une réclamation, sans pour cela donner son avis sur sa perception des autres dimensions de sa relation avec l'entreprise.

### SANS OUBLIER DE CONSULTER LES CLIENTS PERDUS...

Par ailleurs, les enquêtes sur les clients perdus peuvent se révéler particulièrement importantes. En effet, les clients qui ont choisi de quitter la marque ont une acuité forte des raisons pour lesquelles ils ont pris cette décision. Les informations ainsi recueillies sont souvent plus riches que celles obtenues dans les enquêtes clients car ces personnes n'hésitent pas à faire part de manière précise de leurs griefs. Ces constats peuvent conduire à mettre en place des

actions d'amélioration adaptées et parfois de renouer le contact avec des clients perdus mais qui du fait de cette démarche, peuvent envisager à un moment ou un autre de revenir vers la marque.

### ... ET DE TRAITER LES RÉCLAMATIONS

Le suivi dynamique et prospectif des réclamations constitue à lui seul une enquête de satisfaction grande nature. C'est une priorité tant au niveau de chaque point de vente que de la direction générale. Outre la réactivité qui permet de réduire l'insatisfaction parfois très ponctuelle du client, cette action permet de renforcer l'image de professionnalisme de l'entreprise. En effet, qui n'a pas, dans sa vie courante, rencontré des problèmes avec tel ou tel fournisseur de services. La célérité et l'attention portées à traiter le litige sont souvent des critères qui renforcent la confiance d'un client à une marque. Enfin, certaines pistes d'amélioration sont aisément identifiables et leur mise en place permet d'en mesurer assez rapidement les effets.

“Les pratiques dans d'autres métiers de services (hôtellerie, compagnies aériennes, location de véhicules, opérateurs en téléphonie, etc), créent des points de référence.”

### L'IMPLICATION DES COLLABORATEURS

Puisque l'entreprise dispose maintenant de la mesure de la satisfaction de ses clients, elle peut, grâce à ce que l'on appelle les enquêtes “miroirs”, mesurer la satisfaction client telle que perçue par les collaborateurs en interne.

La comparaison de ces deux visions est particulièrement révélatrice. Elle peut permettre de mieux faire adhérer les collaborateurs à des actions correctrices. L'opinion des clients est ainsi perçue comme plus objective, elle n'émane pas de la hiérarchie. Elle peut donc contribuer à faire accepter des changements de comportement, de nou-

velles règles parfois simples, des actions tournées vers le client et au final à mieux impliquer les salariés dans la satisfaction client.

#### COORDONNER LES ACTIONS

Cependant, les entreprises ne peuvent consacrer à cette action des budgets sans cesse croissant. Beaucoup d'acteurs au sein des banques et sociétés d'assurances peuvent éprouver le besoin d'interroger les clients. Il convient d'assurer une cohérence entre tous ces acteurs afin que les enquêtes ne soient pas redondantes, voire contradictoires, et aussi de garder à l'esprit que le client perçoit son fournisseur comme un ensemble à son service.

L'entreprise a les moyens de décliner des objectifs qualité clairs par service ou point de vente. Elle doit

**« Il est indispensable de compléter la mesure de la satisfaction par des outils plus dynamiques, permettant d'appréhender en temps réel le niveau de la qualité de service perçue. »**

accompagner pour faire pleinement adhérer à cette démarche les collaborateurs concernés et l'ensemble de la hiérarchie, en récompensant ou appréciant la qualité du travail de chaque équipe en fonction de l'évolution de la satisfaction des clients.

#### DU PILOTAGE DE LA QUALITÉ À LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

La captation de la voix du client est dans un monde largement concurrentiel, un impératif.

Toutes les études disponibles ont démontré que le score de perception de la qualité de service par les clients, d'un point de vente par exemple, est parfaitement corrélé avec la performance de cette unité commerciale. D'autres études ont permis d'identifier le lien entre

satisfaction client et consommation de service ou produits. Ainsi, les clients satisfaits déclarent vouloir augmenter leur relation avec leur banquier ou assureur dans 50 % des cas alors que les clients très satisfaits sont à 80 % dans ce cas.

Les enquêtes voix du client permettent en outre, si elles sont bien élaborées de mesurer le taux de recommandation ou "promotor score". Ce concept consiste à demander aux clients s'ils envisageraient ou accepteraient de recommander la marque à des personnes de leur entourage. C'est un indice révélateur, comparable dans le temps et pour les groupes internationaux, de manière assez homogène par géographie et aussi prédictif sur la facilité à conquérir de nouveaux clients. ■

Le plus grand choix  
de littérature pour ceux qui aiment  
les livres d'actions.

[www.revuebanquelibrairie.com](http://www.revuebanquelibrairie.com)

La librairie spécialisée dans la banque et la finance