

INSTITUT DU BENCHMARKING

Groupe de travail

SATISFACTION CLIENTS

SOMMAIRE

1. Cadre de l'étude

- 1.1 Constitution du Groupe**
- 1.2 Institut du Benchmarking**
- 1.3 Entreprises participantes**
- 1.4 Code de conduite**
- 1.5 Notion de pratiques**
- 1.6 Finalité de l'étude**

2. Cadre de Référence

- 2.1 Stratégie de croissance**
- 2.2 Maîtrise Satisfaction Clients**
- 2.3 Objectifs du Groupe**
- 2.4 Intérêts identifiés**
- 2.5 Cadre du référentiel**
- 2.6 Systèmes de référence**
- 2.7 Méthodologie Benchmarking**

3. Processus Orientation Clients

- 3.1 Définition**
- 3.2 Fonctionnalités du Processus**
- 3.3 Propriétaires du Processus**
- 3.4 Clients du Processus**
- 3.5 Limites du Processus**
- 3.6 Valeur ajoutée du Processus**

4. Les Meilleures pratiques d'orientation clients

- 4.1 Réflexions préalables**
- 4.2 Identification**
- 4.3 Classement des pratiques**
- 4.4 Hiérarchie des meilleures pratiques**

5. Conclusions

Annexes

- I. Processus Stratorg d'amélioration Satisfaction Clients en 5 étapes**
- II. Systèmes de référence**
- III. Pratiques en vigueur et expériences dans les entreprises participantes**
- IV. Auto-évaluation des entreprises**

1. Cadre de l'étude

1.1 Constitution du groupe

Plusieurs entreprises se sont regroupées pour rechercher les meilleures pratiques qu'elles utilisaient dans la conduite du processus Satisfaction Clients.

Ce processus couvrant un spectre trop important dans le cadre de la durée de ces groupes, il a été décidé de se limiter au sous-processus " orientation clients " (via un mécanisme de décision qui sera présenté ultérieurement).

1.2 L'Institut du Benchmarking

Un réseau d'entreprises adhérentes, des publications et des échanges avec les organismes de Benchmarking notamment avec le Global Benchmarking Network auquel l'Institut du Benchmarking a adhéré, des cycles de conférence réalisés en collaboration avec la Chambre de Commerce US, des groupes de recherche benchmarking dont ceux réunis autour de la qualité comptable en collaboration avec le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables (CSOEC).

1.3 Entreprises participantes

Ce document représente la synthèse des travaux du groupe de travail " orientation client " de l'Institut du Benchmarking qui a réuni les entreprises suivantes :

Air France	M. Pierre Charlot, M. Michel Salomon
Alcatel Telecom	M. François Carpentier, M. Jean-Claude Baillois
Bayard Presse	Mme Johanna Ducret
Compagnie Générale de Chauffe	M. Dominique Nicolas, Mme Dominique Blanchard
Hewlett Packard	M. Luc Mélanchon (partiellement)
Institut du Benchmarking	M. Jacques Errard
Lexmark International	M. Philippe Dumoulin
Sherwood Davis & Geck	M. Philippe Aron-Brunetière (partiellement)
Sidstahl (groupe Arbed)	M. Filip Fransen (a participé à la première réunion de travail)
Stratorg	M. Walter Pizzaferrì
Thomson CSF	M. Raoul Gourjon

Le groupe a été animé par Walter Pizzaferrì.

1.4 Code de conduite

Tous les membres du groupe ont adhéré aux dispositions du code de conduite du Benchmarking notamment à celles concernant l'esprit de cooptation et de confidentialité. Les membres du groupe se doivent de parler avec autorité de leur expérience au sein de leur entreprise. Les comptes-rendus ainsi que tous les documents remis aux participants restent confidentiels.

1.5 Notion de pratiques

Le benchmarking s'intéresse essentiellement aux solutions réalisées avec succès dans les entreprises.

On peut considérer d'une façon générale qu'il existe 3 niveaux de pratiques :

- les bonnes pratiques
- les meilleures pratiques
- la meilleure pratique mondiale

Les meilleures pratiques sont celles qui apportent une valeur ajoutée optimale, en donnant à ceux qui les adoptent un avantage concurrentiel.

1.6 La finalité de l'étude

Le groupe s'est donné comme objectif de comparer les pratiques observées sur le processus "orientation clients", en s'efforçant de dégager les meilleures pratiques et en cherchant à les traduire en terme de valeur ajoutée pour l'entreprise.

2 Cadre de référence

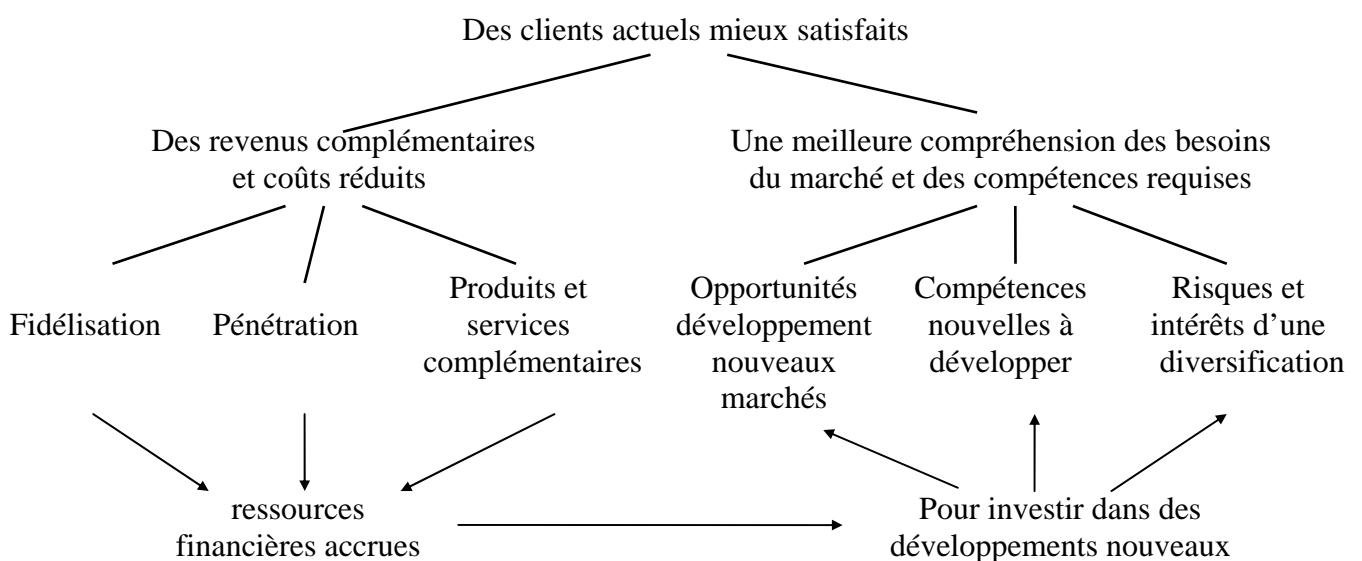
2.1 Stratégie de croissance

Une stratégie de croissance doit avant tout tenir compte des clients et des compétences.
L'orientation clients est le point de départ de toute stratégie de croissance.

		Satisfaction	Anticipation
Compétences	Non maîtrisées	Quelles compétences nouvelles développer pour accroître la proposition de valeur	Quelle logique de diversification est susceptible de réussir
	Maîtrisées	Comment accroître la satisfaction et la valeur client orientation clients	Comment développer ses marchés à partir des compétences actuelles
		Actuels	Futurs ou potentiels
		Clients	

2.2 Maîtrise de la Satisfaction Client

La maîtrise de la satisfaction client est la fondation de toute stratégie de croissance



2.3 Objectifs du groupe

- Identifier les meilleures pratiques de mesure de la satisfaction client et de détermination des actions à prendre pour :
 - ◆ améliorer cette satisfaction
 - ◆ anticiper les nouvelles attentes du marché
- Mettre en évidence les points communs et les spécificités selon les secteurs et les types de marché
 - ◆ business to consumer
 - ◆ business to business
- En déduire des conditions de succès pour la mise en œuvre d'une véritable orientation client au sein de l'organisation
 - ◆ gestion du changement
 - ◆ structure organisationnelle et ressources humaines
 - ◆ systèmes d'information et de communication

2.4 Intérêts identifiés pour les entreprises participantes

- Identification des meilleures pratiques
 - ◆ segmentation des marchés en fonction des attentes
 - ◆ indicateurs de mesure de la valeur
 - ◆ actions d'amélioration
- Echange sur les critères de réussite et d'échec dans la mise en œuvre
- Renforcement de la capacité d'action au sein de son entreprise
- Identification d'exemples concrets
 - ◆ d'accroissement de la valeur client
 - ◆ d'anticipation des attentes explicites ou implicites des clients actuels ou potentiels
- Création d'un réseau d'échange

2.5 Cadre du référentiel

- Le processus d'amélioration de la satisfaction client est constitué de cinq étapes. Le groupe de travail a décidé de se focaliser sur la première étape " Objectifs stratégiques " (cf. Annexe I : schéma des 5 étapes) et aussi sur l'orientation clients.

3 Le processus “ orientation clients ”

3.1 Définition

Le processus “ orientation clients ” a pour objectif d’identifier les points clés d’une meilleure orientation client et de mettre en œuvre les conditions internes à une meilleure adéquation entre les attentes clients et les résultats de l’entreprise.

3.2 Fonctionnalités du processus

Le processus se décompose en 5 sous processus :

- Définition des objectifs stratégiques : analyse de la situation, auto-évaluation, benchmarking initial, objectifs économiques, développement et communication de la vision, engagement de l’entreprise et planification.
- Diagnostic détaillé : segmentation client, analyse du portefeuille client, collecte des données clients, analyse des résultats, identification des priorités d’action.
- Elaboration des solutions : en termes de produit, de service et d’interfaces clients, de processus opérationnels qui concourent à la création de valeur pour le client, de culture et d’organisation, de technologie d’information.
- Mise en oeuvre : feed back clients, adaptation ou reconception des produits, révision de l’offre service, reconfiguration des processus opérationnels, gestion du changement et formation, mise en place des systèmes d’information.
- Contrôle des résultats et améliorations permanentes : indicateurs, systèmes d’écoute client en temps réel, éducation et responsabilisation, systèmes de ? ? ? ? ?

“ orientation clients ” a pour objectif d’identifier les points clés d’une meilleure orientation client et de mettre en œuvre les conditions internes à une meilleure adéquation entre les attentes clients et les résultats de l’entreprise.

3.3 Propriétaires du processus

Le processus concerne l’ensemble des fonctions de l’entreprise : marketing, recherche et développement, production, achats, logistique, vente et distribution. Les entreprises avancées définissent un Monsieur “ Valeur Client³ qui dépend directement de la Direction Générale ou bien de la direction Qualité.

3.4 Clients du processus

Les clients du processus sont avant tout les clients finals, puis les responsables en contact direct avec les clients finals et , enfin, l’ensemble des fonctions qui concourent à la création de la valeur client.

3.5 Limites du processus

Il s'agit d'un processus support dont l'objectif est de faire passer la voix du client à l'intérieur de l'entreprise : il ne se substitue pas aux processus opérationnels.

3.6 Valeur ajoutée du processus

- Permettre à l'entreprise d'aligner ses processus opérationnels, son organisation et sa culture sur l'orientation client ;
- Contribuer directement à la fidélité client et à la conquête de nouveaux clients.

4. Meilleures pratiques observées par le groupe

4.1 Réflexions préalables des participants sur les pratiques d'orientation clients

1 Compagnie générale de chauffe

- Le point de départ d'une démarche de fidélisation est de comprendre les causes profondes de défection ("soigner l'hémorragie") (ex. présence commerciale insuffisante, traitement des réclamations, retour d'information)
- Puis introduire le "service plus" (en fonction des réponses apportées par les autres prestataires) : on rajoute du service pour fidéliser.

La question est de savoir à partir de quand le "service plus" peut être facturé.
L'identification des meilleures pratiques élargit la notion de concurrence à celle de prestataire comparable (ex. téléphone, eau).

2 Air France

- Les programmes de fidélisation recherchent une fidélisation "a priori"
- La difficulté est dans l'identification et le suivi :
 - du consommateur final (dans son comportement professionnel ou individuel)
 - du client/prescripteur (le distributeur)
- La démarche mise en place s'est également inspirée d'autres métiers (ex. location de voitures, hôtellerie selon l'indicateur)

3 Lexmark International

- La fidélisation est d'abord de "bien faire son travail" (supply chain, stocks de consignation, etc....)
- Puis la personnalisation de la relation :
 - système de reconnaissance d'appel ("customer care"), démarré depuis 1996 sur 20.000 clients en Europe
 - traitement personnalisé des gros clients
- Autres métiers proches : le PC

4 Bayard Presse

- La recherche des meilleures pratiques est de 2 natures :
 - comparaison interne
 - V.P.C.

4.2. Identification des pratiques de fidélisation

1^{ère} étape : sélection par le groupe des bonnes pratiques orientation clients appliquées par les différentes entreprises composant ce groupe, sans préjuger de leur classement et hiérarchie :

1. Système de mesure, de motivation et de rémunération des commerciaux en fonction de la valeur client
2. Système de mesure et valorisation multi-critères de la fidélisation
 - volume (CA, volume)
 - durée de la relation
 - parts de marché client
3. Segmentation selon la contribution unitaire du client versus la volatilité du portefeuille client
4. Gestion pro-active du “bouche à oreille” : parrainage, intermédiaire de vente, etc....
5. Gestion des prescripteurs (ex. Bureaux d'études, médias et presse spécialisée, personnel de l'entreprise, club des 2000)
6. Transformation des fournisseurs en prescripteurs, voire en clients
7. Actions pro-actives vis-à-vis des clients par des démarches individuelles (ex. implication du client, action avant renouvellement de contrats, groupes de lectures)
8. Marketing direct
9. Relations avec les actionnaires
10. Journée portes ouvertes (abonnés, clients fidèles, actions citoyennes)
11. Regroupement des clients en clubs
12. Participation des clients au développement des produits
13. Remerciement des clients fidèles : les produits ou services “plus”, des reconnaissances publiques pour les clients de longue date, etc...
14. Mesure à long terme de l'historique client (fusion des bases de données)
15. Personnalisation de la relation client
16. Analyse systématique des causes profondes de défection
17. Evaluation des “Win-Loss”, des réussites ou des échecs par la hiérarchie ou par des experts

18. Enquêtes clients systématiques
19. Appel direct client
20. Dédommagement en cas d'incident (quel seuil ? quel dédommagement ?)
21. Environnement interne pour susciter les réclamations, par exemple des relais internes dans l'entreprise (les clients les moins fidèles sont les clients silencieux)
22. Service S.V.P.
23. Identification des " silencieux " (exploitation des fichiers internes, rôle des intermédiaires et distributeurs, établissement d'une relation personnelle avec le produit)
24. Système d'encouragement pour remonter les informations
25. Orientations politiques du Top Management pour guider les choix et les investissements
26. Prise en charge par l'ensemble de l'entreprise
27. Interfaces à valeur ajoutée (ex. simplifier les processus clients, prendre en charge une partie de sa valeur ajoutée, rendre de la liberté, simplifier les tâches administratives, variabiliser ses coûts, bien comprendre l'utilisation du produit chez le client)
28. Etablir une relation " intime avec le client "
29. Développer des composantes annexes et complémentaires au produit
30. Multiplier les moyens et les médias d'interfaçage avec le client.

4.3. Classement des pratiques d'orientation clients

2^{ème} étape, nécessaire pour faciliter les actions à mettre en œuvre et hiérarchiser les bonnes pratiques

Trois critères ont été pris en compte :

- Impact client (pyramide de Maslow) :
 - Sécurité
 - Appartenance
 - Reconnaissance
- le cycle de relation client :
 - Préventif (avant exécution)

- Action (pendant exécution)
- Curatif (après exécution)
- Nature d'action de fidélisation
 - Organisation et système (OS)
 - Produits et services (PS)
 - Communication générale (COM)
 - Action client direct (ACD)

Le croisement de ces trois critères permet d'identifier des types d'action de fidélisation spécifique:

Impact client Cycle client		Sécurité	Appartenance	Reconnaissance
PREVENTIF	AVANT	OS COM ACD	OS COM ACD	OS COM ? ACD
ACTION	PENDANT	OS PS (amélioration) ACD	OS PS (personnalisation) ACD	OS PS (personnalisation, service plus) ACD
CURATIF	APRES	OS PS COM ACD	OS PS ? COM ACD	OS PS ? COM ? ACD

Les actions types de fidélisation identifiées ont été regroupées en 11 catégories d'actions, classées par nature ; bon nombre d'entre elles pourraient être distinguées selon le cycle client et l'impact client. (travail non réalisé pendant les réunions)

1. Organisation et système

▪ Systèmes de mesure et d'analyse

- Exemples :*
- *Définition, mesure et valorisation multi-critère de la fidélisation (volume, durée, relation, parts de marché-client)*
 - *Segmentation selon la contribution unitaire versus la volatilité*
 - *Mesure à long terme de la relation (fusion des bases de données).*

▪ Retour d'information et pilotage qualitatif

- Exemples :*
- *Analyse systématique des causes profondes de défection*
 - *Evaluation des “ win-loss ”, des réussites ou des échecs par la hiérarchie ou par des experts*
 - *Enquêtes clients systématiques*
 - *Identification des “ silencieux ”*

▪ Organisation et motivation interne

- Exemples :*
- *Systèmes de mesure de motivation et de rémunération des commerciaux en fonction de la valeur client*
 - *Environnement interne pour susciter les réclamations, par exemple par des relais internes dans l'entreprise*
 - *Système d'encouragement pour remonter les informations*
 - *Prise en charge par l'ensemble de l'entreprise*

2. Produit et service

▪ Produits et services “ plus ”

- Exemples :*
- *Clubs “ utilisateurs ”*
 - *Remerciement des clients fidèles par des biens ou services tangibles (ex. Milles, services “ plus ”)*
 - *Service SVP de type “ hot line ”*
 - *Interfaces à valeur ajoutée pour le client*

▪ Adaptation, amélioration, modification des produits et services

- Exemple :*
- *Composantes annexes et complémentaires au produit*

3. Communication générale

▪ Prescription et influence

- Exemples :*
- *Intermédiaires de vente pour le “ bouche à oreille ”*
 - *Gestion des prescripteurs*
 - *Relation avec les actionnaires*
 - *Transformation des fournisseurs en prescripteurs*

▪ Promotion

- Exemples :*
- *Promotion des valeurs citoyennes, morales, éthiques, écologiques*
 - *Journées portes ouvertes*

4. Actions clients directes

- Reconnaissance

- Exemples :*
- *Remerciement des clients fidèles par des actions publiques*
 - *Dédommagement en cas d'incident*
 - *Gestion individuelle des données client*

- Communication personnalisée

- Exemples :*
- *Appel direct client*
 - *Personnalisation de la relation client*

- Partenariat et intégration client

- Exemples :*
- *Transformation des fournisseurs en clients*
 - *Participation des clients au développement produit/service*
 - *Relation intime avec le client*

- Contact et accès client direct

- Exemples :*
- *Marketing direct*
 - *Parrainage (gestion pro-active du “ bouche à oreille ”)*
 - *Service SVP (appels entrants)*
 - *Multiplification des moyens et des médias d'interfaçage avec le client.*

4.4. Hiérarchisation des meilleures pratiques d'orientation clients

3^{ème} et dernière étape

La hiérarchisation des pratiques de fidélisation a été réalisée en suivant les étapes suivantes :

- Identification des critères de valeur pour le client
- Identification des critères de valeur pour l'entreprise
- Impact relatif des différentes pratiques sur la valeur client
- Impact relatif des différentes pratiques sur la valeur entreprise
- Identification des pratiques les plus attractives, tant en termes de valeur client que de valeur entreprise

1. Critères de valeur pour le client (et pour le client du client)

Deux natures de critères ont été retenues

- Contribution aux besoins et aux attentes clients
 - Implicites (“ cela va sans dire ”)
 - Explicites (“ je vous dis que ”)
 - Latents (“ j'en ai rêvé ”)
- Capacité à valoriser des composantes différentes de l'offre
 - Produits
 - Services
 - Process

2. Critères de valeur pour l'entreprise (et ses partenaires : actionnaires, dirigeants, employés, fournisseurs, société)
Ils sont de trois natures :

- Chiffre d'affaires :
 - Impact direct sur le revenu
 - Effet de levier, de démultiplication
- Profitabilité
 - Marges
 - Régularité du fonds de commerce, réduction des risques
- Création d'actif
 - Image, marque
 - Amélioration des performances (prix, produit, service, process)
 - Systèmes de mesure de motivation et de rémunération des commerciaux en fonction de la valeur client
 - Environnement interne pour susciter les réclamations, par exemple par des relais internes dans l'entreprise
 - Système d'encouragement pour remonter les informations
 - Prise en charge par l'ensemble de l'entreprise

5. Conclusion

Sept réunions de travail ont été nécessaires pour parvenir à une sélection des meilleures pratiques, soit seulement une de plus par rapport au nombre de réunions envisagées à l'origine, et ce, malgré la complexité du sujet.

Couvrir l'ensemble du processus satisfaction clients dans un laps de temps limité impliquait de limiter le spectre couvert. Une des difficultés a été de sélectionner le sous-processus sur lequel le groupe souhaitait finaliser, une autre est de trouver une méthodologie pour sélectionner, classer puis hiérarchiser les pratiques.

Quels furent les facteurs de succès :

- 1) Efficacité d'animation, ouverture et échange d'expérience opérationnelle et technique de conseil. Ce mélange entreprises-consultant s'est ainsi avéré positif.

- 2) Participation active des membres

Ces participants étaient des professionnels de haut niveau, connaissant bien leur sujet, acceptant d'approfondir plusieurs domaines entre les différentes séances de travail, et enfin d'échanger leurs expériences de façon totalement ouverte, sur une base comparable grâce à des supports communs.

Il est à noter que la taille différente des entreprises n'a gêné en rien la qualité des échanges.

Le groupe a accepté que ce rapport soit diffusé en dehors du groupe, seules les annexes resteront confidentielles.

- **Hewlett Packard**

A fin 1997, Hewlett-Packard France compte environ 4.400 personnes (400 embauches en 1997) pour 122.000 au niveau mondial, avec un chiffre d'affaires de 24 milliards FF. (+ 22% par rapport à 1996) dont 66% à l'exportation pour un chiffre d'affaires mondial de l'ordre de 42 milliards US Dollars.

Son rôle en France est à la fois commercial, industriel (HP France est responsable sur le plan international de la ligne PC), et technique (R&D à Grenoble).

Les objectifs suivants sont au centre du fameux "HP Way" élaboré par les fondateurs de la société, Bill Hewlett et David Packard.

- Profit (utile notamment pour investir 9% du C.A. dans le R&D)
- Customers
- Field of interest
- Growth
- Our people
- Management
- Citizenship

Ces objectifs sont décrits dans le document annexe.

Ainsi, l'orientation client est le deuxième objectif corporate qui se traduit par la situation suivante (PC et périphériques) :

- **Un "customer feed-back system"**, sur un serveur central où toute information ou réclamation est remontée ; selon le cas, certaines informations sont remontées jusqu'au responsable produit ; chaque responsable d'activité est jugé selon l'existence et la qualité des réponses aux questions ou réclamations clients.

- **Une nouvelle révolution organisationnelle** qui s'appuie sur la satisfaction client : pendant longtemps, une entreprise d'ingénieurs aux produits performants et chers que les clients "devaient acheter", aujourd'hui HP s'oriente fortement selon les clients avec une structure orientée clients et non plus produits.

- **Une évolution de la logistique en 3 étapes, en 6 ans :**

<u>1^{ère} étape</u>	Des stocks locaux
<u>2^{ème} étape</u>	Mise en place de "hubs européens" pour optimiser les coûts
<u>3^{ème} étape</u>	Mise en place de systèmes de distribution "départ usine" pour mieux "coller" aux besoins clients (suite à des enquêtes) dans une philosophie "build to order"

- **L'objectif actuel**, notamment grâce à la logistique est :

- de "coller" aux besoins clients qui s'exprimeront en termes de :
 - personnalisation de l'offre produit et service

ANNEXE III : Pratiques en vigueur et expériences dans les entreprises participantes

- respect des engagements délais
- de gérer en direct la relation avec les grands comptes

- **Lexmark**

Lexmark a été créée en 1991 en tant que “ spin-off ” d’IBM ; la société est active dans les terminaux informatiques (imprimantes, consoles et consommables), réalise un chiffre d’affaires de 2,5 milliards de dollars au niveau mondial, pour un effectif de 7.500 personnes, dont 1 milliard de dollars de chiffre d’affaires et 1.000 personnes, en Europe.

En Europe, dont le siège logistique est en France, Lexmark distribue auprès de 22.000 points de vente : grossistes et détaillants.

Lexmark n’est véritablement centrée sur le client que depuis 1995, mais aujourd’hui la client est au cœur de la vision de l’entreprise ; la devise de l’entreprise est un “ client pour la vie ”.

Les points positifs de la démarche sont :

- une organisation par canal de distribution
- un intéressement des dirigeants à une meilleure satisfaction client
- une véritable orientation “ customer care ” qui se traduit par des outils d’information et de communication, tels que les centres d’appel, qui personnalisent la relation client
- des enquêtes de satisfaction encore limitées et surtout internes.

Le point essentiel restant à améliorer est le système de mesure qui ne semble pas encore au niveau :

- pour les consommables, il existe des enquêtes périodiques
- pour les imprimantes, le système est en cours de développement, l’Europe ayant été choisi comme pilote pour le monde entier.

Selon Lexmark, l’état des lieux en terme de satisfaction client s’exprime selon les 7 points suivants :

1 Une orientation ferme

- Projet “ Lexmark ” (fidéliser)
- “ Client pour la vie ”

2 Un environnement difficile

- Faible part de marché/marché très concurrentiel
- Qualité de service indispensable
- Marché en évolution rapide
- Entreprise jeune en mutation

3 Des avancées réelles

ANNEXE III : Pratiques en vigueur et expériences dans les entreprises participantes

- Organisation (par profil client)

- Clients associés à la définition des produits

- Intéressement du personnel et des dirigeants (indicateurs logistiques et issus d'enquêtes de satisfaction)

- Attentes des clients raisonnablement cernées
 - “ focus groups ”
 - enquêtes
 - interviews video

- Dirigeants visitant les clients

4 **Une culture en développement**

- Options fondamentales encore imprécises
 - Coût vs satisfaction encore imprécise
 - Re-engineering 1994-95 (orienté business)

- Des outils limités
 - Scopus en place
 - Limitation des systèmes de gestion

- Imprégnation limitée du personnel

- Trophée “ Lexmark vision ”
- “ extra lime gang ”
- groupes de travail

5 Des méthodes de mesure limitées

- Couverture limitée
- Exploitation limitée

6 Des sujets d'insatisfaction connus

- Causes principales identifiées
- Gamme étendue de satisfaction / insatisfaction

7 Une dynamique de progrès enclenchée

- Organisation
- Objectifs
- Volonté du management

- **Air France**

Le groupe Air France représente un chiffre d'affaires de 55 milliards FF pour un effectif de 55.000 personnes et est actif dans deux métiers : le transport aérien et les activités industrielles (maintenance en particulier) qui sont en plein développement.

Depuis 1993, consciente de ses problèmes et de ses contraintes, notamment sociales, de sa culture plutôt technique (" on fait voler les clients, on ne cherche pas à remplir les avions "), Air France a lancé un plan à trois ans pour l'entreprise dont les objectifs ont été d'atteindre 30% de gains de productivité (à eux seuls les achats ont représenté un effort de 3 milliards FF) et de réorganiser l'entreprise.

Aujourd'hui il existe 15 centres de résultats, avec une véritable direction générale à la tête, ce qui rend l'entreprise plus proche de ses clients.

Le groupe se place maintenant dans une problématique de croissance, avec un marché à nouveau porteur, la croissance prévue étant de l'ordre de 6 à 7% par an , mais avec une recette unitaire qui baisse de 3 à 4% par an.

Il est donc important de continuer à agir sur deux dimensions :

- poursuivre les actions de réduction des coûts
- améliorer la relation client

Les actions liées à la satisfaction client sont inscrites dans le nouveau plan stratégique 2000 :

1. mieux connaître ses clients (Air France possède 2.000 indicateurs de service)
 - indicateur barométrique (300.000 questionnaires sont dépouillés chaque année)
 - études ad hoc, par exemple dans le cadre du lancement des nouveaux services
2. adapter le service en fonction de la contribution économique du client, y compris localement
3. quantifier la non-qualité de service à partir de l'étude des plaintes et des effets de la fidélisation ou de la défection sur les recettes (les enjeux ont été estimés à 10% du chiffre d'affaires)
4. travail de normalisation sur la notion même de degré de satisfaction (par exemple, les enquêtes montrent 90% de clients satisfaits et 50% de clients très satisfaits, ce qui peut sembler une bonne performance, mais Air France veut se comparer avec les meilleures compagnies aériennes, qui affichent 60% de clients très satisfaits, et, de plus, l'irrégularité de l'indicateur est lui-même un phénomène à analyser).
5. Fixation de standards :
 - normes de service (avec, par exemple, des clients mystère pour valider ces normes)
 - formation
 - benchmarking (qui ont été déjà réalisés auprès de compagnies telles que ACCOR et loueurs ou de compagnies aériennes partenaires comme DELTA ou CONTINENTAL)

La clé de réussite est, selon l'expérience Air France, l'" accrochage managérial ", c'est-à-dire le management de la qualité de service autour du client.

A ce titre, un nouveau système de mesure de la satisfaction client a été mis en place au niveau de chacune des unités : mesure de la progression et du respect des normes de service, qui comprend un pont avec le système managérial sous la forme de contrats de service pour dirigeants, ce qui ne va pas de soi tant il existe encore un débat sur les chiffres.

Sur l'importance de la satisfaction/orientation client, il existe deux écoles au sein d'Air France :

- l'école " mécaniste " : l'important est de veiller aux quatre fondamentaux :
 - Le Hub
 - Le programme de fidélisation
 - Le yield management
 - Le commercial
- l'école " marketing ", notamment promise par le nouveau directeur général commercial, qui pousse à une augmentation du pourcentage de clients " très satisfaits " (exemple : de 43% à ce jour à 58% demain), à la lumière des objectifs de firmes telles que Delta Airlines (65%) ou de firmes du secteur tourisme ou de la location voiture (ex. Club Méditerranée, Eurodisney, Avis, dont les travaux actuels ou visés sont de l'ordre de 80 à 90%)

La démonstration de l'intérêt économique d'une amélioration de la satisfaction client n'est pas triviale (quel investissement ? quel R.O.I. ?) ; par exemple, une étude auprès de 20.000 clients a mis en évidence les 3 raisons principales d'une non-satisfaction :

1. la ponctualité
2. la conformité produit et service
3. la qualité de la " relation service " (comportement des agents).

Chaque responsable régional a une vision parcellaire de la satisfaction client ; une approche plus objective est en cours de définition.

Le problème essentiel est de traduire la satisfaction client en objectifs économiques car il s'agit de la préoccupation première de la direction générale : dans le rapport coût-recette, le coût d'obtention de la satisfaction client est facilement mesurable, toutefois l'impact sur les recettes l'est beaucoup moins quoiqu'un cabinet spécialisé ait chiffré le coût de non qualité à 9% du chiffre d'affaires, soit environ 4 milliards FF pour la compagnie.

Pour la ponctualité, étant donné l'importance du Hub (60% des passagers à Roissy-Charles-De-Gaulle sont en correspondance), un accroissement de la ponctualité nécessiterait un allègement du " temps transit moyen ", par exemple de 45 minutes à 60 minutes, ce qui aurait un effet néfaste sur la recette, aisément calculable, difficilement mesurable. En synthèse, vis-à-vis de la satisfaction client :

- **Les principaux points forts**
 - La connaissance du comportement et des attentes clients
 - La culture client largement développée

■ **Les principaux points faibles**

- L'intégralité (notamment du personnel vis-à-vis du service client)
- L'inégale appropriation des enjeux (la culture Air France est encore largement marquée par la nécessaire démonstration économique)
- La complexité des analyses (ex. : environnement encore semi-régulé, impact relatif du programme de fidélisation versus une amélioration intrinsèque de la satisfaction client, chiffrage des coûts de non-qualité, jusqu'à 9% du C.A. estimés à la suite d'une étude récente

- L'absence de management des indicateurs de satisfaction client (pas de liaison directe sur la compensation du personnel)
- Un benchmarking encore limité vis-à-vis d'autres entreprises
 - du secteur (ex. : British Airways semble accorder davantage d'importance au traitement des non-satisfactions clients, étant donné l'importance du " life time value " d'un client, estimé à 480.000 F)
 - d'autres secteurs.

- L'absence d'un véritable système d'information client.

Une présentation plus détaillée figure ci-après :

- **Alcatel Telecom**

Alcatel Telecom est un groupe de 100 milliards de francs de chiffre d'affaires avec un effectif de 90.000 personnes environ.

Le problème de la satisfaction client a été pris en charge en quatre étapes :

1. Actions menées à partir d'une nouvelle organisation matricielle (produits et géographie)
2. Mesure homogène de la satisfaction client : à une multitude d'indices conduisant à une forte dispersion a succédé un indice orienté vers les opérateurs de télécommunications.
3. Re-engineering complet de la société (" High speed transformation program "), avec 6 leviers d'action, dont l'un d'entre eux a été la satisfaction client, ayant notamment conduit à une notion élargie de " key account management ".
4. Changement culturel pour devancer les clients et les concurrents avec une devise telle que " nous aidons nos clients à croître " ;

Le facteur clé de succès de la démarche a été une volonté féroce du management.

L'engagement satisfaction client du groupe Alcatel a été formalisé par une charte " Customer Commitment Charter " signé par M. Serge Tchuruk, président de l'entreprise (voir ci-après). Par ailleurs, l'une des clés pour atteindre la satisfaction client a été la mise en œuvre d'un vaste programme " High speed Transformation Program ", dont un des axes privilégiés a été la mise en œuvre d'une organisation grand compte " Key Account Management " dont les principes sont présentés , ci-après.

En complément de cette présentation, les informations suivantes sont à retenir :

- Il existe environ 150 key account management
- Le directeur général mondial qui supervise les key account managers a la même autorité que les business line managers
- L'approche key account management est en cours de généralisation et le Groupe est en passe de mesurer les premiers résultats
- Le lancement de la démarche est typiquement issu d'une approche top-down, dans le cadre du programme d'ensemble de Re-engineering et non de la constatation terrain de problèmes de satisfaction client
- A Alcatel US, il existe un Customer Satisfaction Manager
- Des indicateurs commencent à être mis en place, en relation avec le retour des clients réels qui fournissent les éléments de satisfaction ou de non satisfaction sur des points tels que :
 - Adaptation de la recommandation
 - Délai de fourniture des équipements et systèmes
 - Respect des délais
 - Qualité de fonctionnement
 - Evolution des produits tout au long du cycle de vie

ANNEXE III : Pratiques en vigueur et expériences dans les entreprises participantes

- Les éventuels arbitrages sont plutôt à caractère technique, inter-division et sont réglés soit par une concentration entre les divisions, soit en escaladant au niveau supérieur
- Il existe des forums où les clients viennent eux-mêmes témoigner
- Des leçons ont été apprises auprès de certains grands fournisseurs tels que Hewlett Packard
- Les critères de satisfaction client ne sont pas encore directement liés à la rémunération des key account management

- **Thomson CSF**

Thomson CSF est une entreprise de hautes technologies de 35 milliards de francs de chiffre d'affaires avec 45.000 personnes, dont 15.000 en contact direct avec la clientèle, et environ 40 entreprises, avec un mode de fonctionnement petites séries, voire mono-produit, caractéristique d'une gestion par projet de systèmes unitaires.

L'expérience satisfaction client date de 1994, il a donc fallu 3 ans pour convaincre et parvenir à la mise en œuvre d'outils opérationnels.

Trois thèmes de complexité croissante ont été mis en place, progressivement :

0

1

2

1. Actions internes, telles que l'amélioration des réactions aux sollicitations clients
2. Enquêtes et forums clients
3. Analyse des pratiques de la concurrence

Le problème de la mesure a été essentiel, trois étapes ont été vécues :

0

1

2

1. On en parle sans mesurer
2. On mesure sans agir
3. On mesure et on établit un plan d'action

Les points clés de la démarche entreprise sont les suivantes :

- Des outils ont été mis en place, en mettant l'accent au démarrage sur des indicateurs simples tels que le respect des dates de livraison de chacun des lots
- Aucune entreprise du Groupe n'est véritablement obligée à utiliser ces outils
- Des hit-parades sont réalisés et affichés, à partir d'une grille d'évaluation à quatre niveaux :
 - Rien d'entrepris, quelques idées mais qui n'ont pas progressé au delà des intentions
 - En progrès : une ébauche d'action, des audits occasionnels qui ont permis des améliorations et une progression avec des indicateurs, des îlots de mise en œuvre réussie ou de résultat
 - Des progrès considérables : des signes indiscutables que le sujet est bien traité, des audits réguliers et systématiques, le déploiement n'est toutefois pas total et ne concerne pas tout le potentiel
 - Totalemment réalisé : une approche ou un résultat exceptionnel qui est totalement intégré dans un système d'indicateurs, peut servir de modèle de solution ou de réalisation, faire mieux semble difficile.

La démarche a été initiée en 1994 ; où à l'issue de travaux d'amélioration de la compétitivité portant notamment sur le management des programmes, les logiciels et les achats, en parallèle à

ANNEXE III : Pratiques en vigueur et expériences dans les entreprises participantes

la réception de certains courriers clients, il est apparu que la satisfaction client pouvait être un bon véhicule pour changer certains processus. Globalement, il s'agissait de gagner 20% de productivité.

A ce jour, seule la moitié des entreprises a commencé à mettre en œuvre les outils.

La doctrine est commune à toutes les entreprises, toutefois les indicateurs sont spécifiques à chacun des métiers ;

La corrélation entre la satisfaction client et la définition des objectifs économiques est difficile.

- **Compagnie Générale de Chauffe (Esys Montenay)**

La Compagnie Générale des Eaux est un groupe de 168 milliards de francs de chiffre d'affaires, présent dans trois métiers :

- l'environnement : eau, énergie, propreté et transport, où il existe une certaine immaturité face aux clients
- la construction et l'immobilier
- les communications

La Compagnie Générale de Chauffe est le pôle énergie du métier de l'environnement dont les caractéristiques sont les suivantes :

- un chiffre d'affaires de 17 milliards FF pour un effectif de 20.000 personnes
- une contradiction entre un business orienté long terme avec des contrats de 6 ans et une culture opérationnelle à court terme
- une activité de service auprès des collectivités locales avec des relations commerciales particulières et une certaine méconnaissance des clients, qui sont en fait de deux natures : les signataires et les utilisateurs finaux

Il existe certaines mesures de la satisfaction client, surtout basées sur l'érosion. L'expérience de mesure de la satisfaction client est limitée à la démarche qualité (certification dans une optique service), où une série d'indicateurs ont été mis en place qui intègrent la satisfaction client.

Récemment, une prise de conscience a eu lieu, de par la pression des consommateurs :

- une étude récente de la satisfaction client a été conduite
- du benchmarking est réalisé, en interne avec Cégétel et en externe avec des firmes américaines de gaz ou des utilities

L'objectif d'une meilleure satisfaction client s'exprime par une volonté de la direction générale de faire passer le taux d'érosion de 4-5% à 1%. Ce taux est directement lié à la satisfaction.

Il existe de nombreux indicateurs qui sont suivis régulièrement sans toutefois faire un rapprochement avec le problème de défection.

La dimension client final n'est prise en compte que depuis récemment.

Des enquêtes sont réalisées auprès de 10.000 clients, au lieu de 1.000 dans le passé (il n'existe pas de saut qualitatif entre 1.000 et 10.000) sur un total de 30.000 ; de ces enquêtes génériques sont extraits les indicateurs de satisfaction client. (cf. quelques résultats de synthèse, ci-après)

Sur les bases précédentes, quatre entreprises ont réalisé leur auto-évaluation à partir des grilles proposées ci-après :

- Bayard Press
- Lexmark
- Air France
- Compagnie Générale de Chauffe (Esys Montenay)

Les commentaires complémentaires suivants sont à prendre en compte dans la lecture de ces grilles.

- **Bayard Presse**

Bayard Presse est un leader de la presse senior, jeune et religieuse, avec un taux d'abonnement de 80%, de l'ordre de 3 millions d'abonnés, un chiffre d'affaires de 2 milliards FF et un effectif de 2.000 personnes.

La démarche de satisfaction client porte surtout sur le service, avec 2 points d'entrée : un centre d'appel téléphonique et des relations directes avec les prestataires. Une charte service a été montée et il existe un projet de définition d'une typologie client pour identifier par type de client le service nécessaire.

Les principales remarques sur la grille présentée en annexe, concernant le segment de la presse jeune sont les suivantes :

1.1 Critères produit

Il s'agit encore d'une démarche interne, d'auto-évaluation ; cependant, il existe des questionnaires clients, des études de concurrence, des groupes de lecteurs, certaines remontées distributeurs et libraires, ces outils n'étant toutefois pas organisés en un système.

Il a été remarqué qu'une telle approche pourrait conduire à l'adaptation voire à la conception de l'offre produit, sur la base d'une approche client (selon les techniques maintenant connues d'analyse fonctionnelle) ; les choix " technologiques ", liés au média (journal, VPC, CD Rom, cassettes, etc...) sont d'un deuxième niveau.

1.2 Critères service

Depuis septembre 1997, tous les contacts clients sont répertoriés ; des bases de données sont en cours d'élaboration, principalement sur la connaissance des caractéristiques clients et l'aspect service (presse religieuse et presse jeune). Ceci devrait permettre de personnaliser la relation client.

Les écarts constatés entre les besoins clients et la performance relative de l'entreprise nécessitent de fixer des priorités, en particulier sur la dimension service, car l'axe produit est encore prépondérant.

- **Lexmark**

Deux grilles présentées en annexe concernent les deux segments :

- business printers à durée de vie de 2 à 3 ans

- consumers printers à durée de vie de l'ordre de 6 mois

2.1 Business printers

L'axe produit est largement couvert par la presse professionnelle.

Une base de données mondiale consolide sur Lotus Notes les critères de gain et de perte des affaires, ce qui permet de multiples utilisations, soit à caractère statistique (connaître la performance relative de l'entreprise sur les critères de choix des clients), soit à caractère opérationnel (ex. préparer les réponses aux appels d'offre).

La dimension service est surtout captée par la remontée d'enquêtes de satisfaction distributeurs (la grille présentée correspond à ce point de vue).

Le point de vue client final est connu de façon plus qualitative, soit dans le cadre de focus groups, soit par une participation à la conception des produits.

Les processus les plus critiques pour Lexmark, dans ce segment, sont la supply chain et le développement de nouveaux produits.

2.2 Consumer printers

ANNEXE IV : Auto-évaluation des entreprises

Les critères sont ici différents (*cf. annexe*)

Il a été remarqué qu'une segmentation par type de client et également en distinguant ancien et nouveau client pourrait être riche d'enseignement.

Ces deux grilles sont partiellement des auto-évaluations.

L'analyse de ces résultats devrait conduire à une distinction entre les besoins basiques de la clientèle et les besoins différenciants (par exemple, la flexibilité).

- **Air France**

L'analyse sur les dimensions produit et service sont issues d'enquêtes clients réalisées à bord ou par courrier ainsi que du traitement des réclamations.

Le diagnostic des processus clés ressort plutôt d'une auto-évaluation.

Des chantiers ont été ouverts pour améliorer certaines performances ; le traitement de la conformité est toutefois en démarrage.

- **Compagnie Générale de Chauffe (Esys Montenay)**

L'auto-évaluation, élaborée à partir d'une moyenne (tous types de clients et tous types de région), issue d'une enquête, est présentée en annexe (merci de conserver le caractère confidentiel).

Des enquêtes sont réalisées par région : chaque région a connaissance des résultats globaux.

Il existe également des différences selon le type de client industriel, collectivité, syndic de propriété.

Malgré quelques gaps (rapidité d'intervention, compréhension des besoins, réponse aux réclamations, retour d'information, suivi commercial), qui donnent lieu à certaines actions, (ex. redéploiement et formation des commerciaux pour améliorer la compréhension des besoins), le constat est délicat : “ Nous avons de bonnes notes. Que faire ? ”.

Pour réduire le taux de défection et améliorer la fidélisation, le principe clé est de fournir des “ services plus ” (par exemple, chez un syndic on met en place un serveur pour l'aider à suivre les interventions).
