



Fiche pratique

Comment mesurer la satisfaction de ses clients ?

D É C E M B R E 2 0 0 9

Objectifs généraux

Afin de favoriser la qualité de service, la pérennité des emplois et l'amélioration des conditions de travail des entreprises de Services à la Personne du Haut-Rhin, le Conseil Général, la Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et le réseau de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail ont décidé de réaliser un projet d'appui à la pérennisation des emplois et à l'amélioration des conditions de travail.

Ce projet s'est concrétisé au cours du 2^{ème} semestre 2009, par la réalisation de pré-diagnostic donnant lieu à des préconisations opérationnelles.

Cinq de ces préconisations ont fait l'objet de fiches pratiques présentant une méthode d'approche et un ou des exemples d'application. Les thèmes choisis sont :

- Comment identifier et formaliser ses processus ?
- **Comment mesurer la satisfaction de ses clients ?**
- Comment choisir son progiciel ?
- Comment connaître son prix de revient ?
- Comment mettre en place une prévention des risques professionnels ?

Objectif de la fiche

Un client fidèle est un client satisfait ... Ce vieil adage résume à lui seul les raisons pour lesquelles toute structure qui souhaite se développer cherche sur le long terme à s'assurer la satisfaction de ses clients.

Des études en la matière ont montré que seulement 20 à 30 % des clients "insatisfaits" font en général l'effort d'une réclamation auprès du fournisseur du produit ou du service dont ils ont été mécontents. Leurs réclamations, dans une entreprise normalement gérée, sont alors prises en charge et donnent lieu à des corrections qui permettent dans la majorité des cas de transformer au final un client "insatisfait" en client satisfait, voire très satisfait.

Mais dans le même temps, une grande partie des clients "insatisfaits" ne s'expriment pas et à l'occasion d'une nouvelle commande, d'un nouvel appel d'offre, d'une négociation commerciale renouvelée ... vont voir ailleurs et généralement le font savoir dans leur entourage (un client mécontent fait part de son mécontentement à un nombre toujours plus élevé d'interlocuteurs que ne le fait dans le même temps un client satisfait qui fait savoir autour de lui qu'il est content d'un produit ou d'une entreprise).

Dans ces conditions, suivre, comme le font beaucoup d'industriels, le taux de réclamations est incontestablement fort utile mais objectivement insuffisant puisqu'il ne montre que "la partie immergée de l'iceberg".

Cette fiche a donc pour but de rappeler le processus général (Définir, mesurer, analyser, améliorer), de préciser les contraintes liées à la certification et de fournir une méthode simple et rapide (2 heures) pour mettre en place les questionnaires.

Participants

Le succès d'une méthode dépend de la compréhension du rôle et des responsabilités de chacun :

- Le « décideur » du problème définit ce dernier, fournit les informations contextuelles, et décide des choix à opérer parmi les propositions du groupe.
- Le « facilitateur » est le gardien du processus, gère le temps imparti à ce dernier, et rédige le compte-rendu.
- Les membres du « groupe » ont une expertise sur ce type de problème. Ils génèrent les idées et expriment des critiques positives.

Matériels nécessaires

- Un paper-board, des feutres et de l'adhésif pour afficher les idées ;
- Des papiers et des crayons pour les votes des participants ;
- Des copies de modèles types de questionnaires (AFNOR ou QUALICERT).



DANS CETTE FICHE :

Objectifs	1
Participants	1
Matériels	1
Méthodologie	2
Exemple	4
Coordonnées	6



ISO 9001:2008

EXIGENCES RELATIVES AUX CLIENTS

- **Écoute client**
- **Mise à disposition des ressources**
- **Processus relatifs aux clients**
- **Exigences relatives aux produits**
- **Revue des exigences relatives aux produits**
- **Communication avec les clients**
- **Libération, livraison et prestation de service après livraison**
- **Propriété du client**
- **Satisfaction du client**
- **Analyse des données**
- **Revue de direction et actions d'amélioration**

Processus « général »

Ce processus se déroule en 5 étapes :

DÉTERMINATION DES CRITÈRES DE SATISFACTION DES CLIENTS

Une fois les critères de satisfaction du client déterminés, les structures ont besoin d'établir des priorités :

- Quels sont les critères d'acquisition, de satisfaction et de fidélisation des clients ?
- Quelles sont les priorités et l'importance de ces critères pour les clients ?

SÉLECTION DE LA MÉTHODE DE MESURE DES DONNÉES

Les mesures de la satisfaction des clients sont directes et indirectes. Les mesures indirectes peuvent inclure des rapports de retour d'intervention, les rapports des ventes, etc. Les mesures directes dépendent de différents critères, tels que le type, le nombre et la répartition géographique ou culturelle des clients, la durée et la fréquence de l'interaction avec les clients, de la nature de l'intervention réalisée, et le but et le coût de la méthode de mesure.

La méthode la plus couramment utilisée pour recueillir des données de la satisfaction du client est un sondage, qui peut être soit qualitatif, quantitatif, ou les deux (ISO / DTS 10004).

MESURE DE LA SATISFACTION

La structure définit la portée et l'étendue de la mesure de la satisfaction des clients à faire. Les échantillons des clients doivent être déterminés pour avoir une mesure efficace.

L'ISO 9001:2008 définit des méthodes et sources telles que :

- Sondage de satisfaction des clients ;
- Données des clients sur la qualité des produits livrés ;
- Sondages d'opinion des utilisateurs ;
- Analyse des ventes et analyse du marché ;
- Compliments, plaintes, rapports des distributeurs.

ANALYSE ET RAPPORT DE LA SATISFACTION

Il s'agit de catégoriser et d'interpréter les données.

L'analyse et le rapport de la satisfaction des clients peuvent inclure :

- % des clients très satisfaits ;
- % des clients satisfaits ;
- L'indice de satisfaction des clients (CSI) ;
- L'acquisition, la rétention et la défection des clients ;
- Le volume d'affaires répétitif ;
- Les tendances, comparaison et benchmarking.

SUIVI DE LA SATISFACTION

Les informations obtenues sur la satisfaction des clients doivent être compatibles avec, ou validées par, d'autres résultats. Par exemple, si les mesures de satisfaction des clients de la structure montrent une tendance positive, il devrait normalement être pris en compte dans l'augmentation de la demande des clients, l'augmentation de la part de marché, l'augmentation de la rétention et de l'acquisition des clients.

ACTIONS D'AMÉLIORATION INNOVATION

Les mesures de satisfaction des clients sont très puissantes sur la stratégie de la structure, sur son efficacité et son efficience. Les structures centrées sur les clients utilisent le feedback de ses clients pour innover, améliorer, anticiper et réaliser leurs besoins et leurs attentes. Ces structures sont novatrices et peuvent assurer une meilleure qualité et une meilleure satisfaction.

La dynamique du système ISO 9001:2008 rationalise une forte orientation client. Cela comprend une meilleure détermination des besoins et des attentes des clients, une meilleure interaction de marketing, de ventes, de production, de livraison et les services après-vente; une bonne communication avec les clients et une efficace mesure de leur satisfaction.

Accroître la satisfaction et la fidélisation des clients se traduit directement à une croissance durable et meilleures marges bénéficiaires.

Contraintes de la certification

Le processus décrit précédemment s'applique pour toute structure désireuse de mettre en place une mesure de satisfaction, toutefois, pour les entreprises souhaitant à terme engager une démarche de certification, il est souhaitable d'appliquer, de suite, les préconisations liées au secteur du service à la personne,

Conformément au chapitre 4.2.1 de la norme NF X 50-056, le demandeur doit définir et mettre en place l'organisation pour évaluer la satisfaction des clients, au moins annuellement pour les prestations longues.

MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DES QUESTIONNAIRES DE SATISFACTION

Le demandeur titulaire doit mettre en œuvre 2 modèles de questionnaire de satisfaction :

1. Un questionnaire relatif au premier contact jusqu'à la première intervention ;
2. Un questionnaire sur la satisfaction relative au déroulement et au contenu de la prestation.

Les questionnaires doivent être considérés et utilisés comme instruments de mesures et de progrès.

Le contenu de la réponse ne sert qu'à initier la démarche « corrective » et ne constitue pas en soi matière à sanction.

L'auditeur s'attachera à évaluer les actions correctives, proposées et mises en place par le demandeur, en rapport avec les écarts relevés. L'analyse des réponses individuelles apportées par les clients reste de la responsabilité du demandeur.

Leur mise en œuvre est constatée par l'auditeur dès l'audit d'admission.

Il est laissé au choix du demandeur soit :

- D'utiliser les questionnaires proposés qui représentent le minimum obligatoire. Des questions supplémentaires peuvent toujours être ajoutées par le demandeur.
- De créer ses propres questionnaires, à condition de respecter les règles méthodologiques énoncées page suivante.

RÈGLES MÉTHODOLOGIQUES POUR L'ÉLABORATION DES QUESTIONNAIRES

Il est recommandé d'introduire des questions permettant de qualifier le client et le service rendu (exemple âge, situation de famille, mode d'intervention...)

Thèmes à aborder

Les thèmes cités ci-dessous sont obligatoires et doivent faire l'objet, au minimum d'une question.

1^{er} questionnaire :

- Modalités de prise de contact avec la structure
- Satisfaction quant aux modalités d'accueil.
- Avis sur les informations préalables fournies par le demandeur, relatives aux modalités de réalisation de la prestation.
- Existence et utilité d'une visite à domicile pour préciser les besoins.

2^{ème} questionnaire :

- Avis général sur le travail réalisé ;
- Satisfaction quant aux comportements professionnels de l'intervenant (e) ;
- Avis sur l'adaptabilité de la prestation par rapport à l'évolution des besoins ;
- Satisfaction quant à la continuité du service (en cas de maladie, congés de l'intervenant) ;
- Satisfaction sur la fréquence et la fiabilité des contacts avec l'association ;
- Suggestions d'amélioration du service apporté ;
- Avis sur l'articulation entre les différent(e)s intervenant(e)s (d'une même structure ou de structures différentes).

Agencement des questionnaires

Caractéristiques des questionnaires : Ils doivent comporter un maximum de questions qui :

- Sont fermées ;
- Utilisent des échelles de valeur qui intègrent des niveaux de satisfaction décroissants et en nombre pair ;
- Sont identiques d'une année sur l'autre : l'intérêt étant d'apporter un élément de mesure sur la durée.

Administration de l'enquête

Les questionnaires sont anonymes ou personnalisés, au choix du demandeur/titulaire.

Le 1^{er} questionnaire doit être remis au plus tard dans les 8 jours qui suivent le jour de la première intervention

Le 2^{ème} questionnaire doit être remis en fin de prestation et au minimum annuellement.

Ils peuvent être administrés par courrier, téléphone ou entretien.

Un contrat implicite ou « psychologique » avec le « groupe » résulte du processus.

Méthode de définition d'un questionnaire

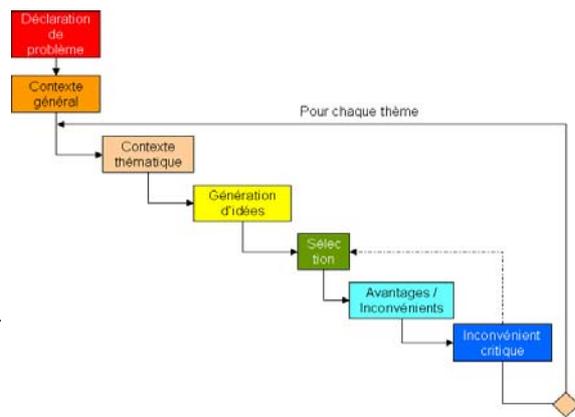
Pour chaque questionnaire, le processus suit huit étapes qui s'enchaînent comme le montre le schéma ci-contre.

La **déclaration du problème (1)** est réalisée sous la forme simple d'une question du type « Comment puis-je définir le questionnaire... ? ».

Le « facilitateur » présente au « groupe » le modèle proposé par l'AFNOR et l'interroge (par vote) sur son choix de l'utiliser tel quel, de le redéfinir complètement, ou bien simplement le modifier (ajout/retrait de questions). S'il y a une modification (ou redéfinition) du modèle, le « facilitateur » demande au groupe de préciser le nombre maximum de questions désirées. Ceci constitue le **contexte général (2)** de la problématique étudiée.

Pour chaque thème :

- Le « facilitateur » rappelle le thème au « groupe » ainsi que les questions proposées dans le modèle. Pour chaque question, il l'interroge (par vote) sur son choix de l'utiliser la question telle quelle, de la supprimer, ou bien simplement de la modifier. Il lui demande s'il souhaite rajouter des questions. Ceci constitue le **contexte thématique (3)**.
- En cas d'ajout ou de modification, la parole est donnée au « groupe », et le « décideur » écoute soigneusement mais ne commente pas la **génération d'idées (4)**. Le « facilitateur » s'assure que les idées sont exprimées et retranscrites succinctement, mais de façon compréhensives, sur un tableau. Le « facilitateur » intervient aussi si nécessaire, pour s'assurer que le « groupe » ne commente pas les idées proposées – Toutes les idées doivent être considérées comme valides.



Tout **inconvénient critique (7)** doit être traité par un brainstorming portant sur les mesures pouvant être mises en place pour résoudre la criticité. Si, suivant l'opinion du « décideur », l'inconvénient ne peut être facilement résolu, alors il reste « critique » et l'idée est abandonnée au profit d'une autre de la sélection.

Au début de la dernière étape, le « facilitateur » synthétise le nouveau questionnaire. Si le nombre maximum de questions, défini dans le contexte général, est dépassé, il interroge (par vote) le « groupe » sur l'acceptation du nouveau total ou lui demande de se prononcer (par vote) sur les questions à retirer. Puis il demande au « groupe », de définir un **plan d'actions (8)** qui doit être réalisé avant l'implémentation des idées sélectionnées. Si le temps le permet, chaque action doit être attribuée à un « responsable », qui est la « meilleure » personne pour la mener à bien. De même, une date de fin d'action doit être affichée.

Note : Comme il n'y a aucune obligation pour le « décideur » de poursuivre chaque idée sélectionnée ou chaque action proposée, le « décideur » doit être conscient qu'un contrat implicite ou « psychologique » avec le « groupe » résulte du processus. Aussi, toute nouvelle application de cette méthode sera sapée si le « groupe » a un ressenti que son travail collectif a été vain...

- Quand la source d'idées est tarie, ou que le temps imparti est fini, le « décideur » **sélectionne les idées (5)** qui lui semblent les plus prometteuses. Le « décideur » ne doit pas justifier ni sa sélection, ni pourquoi il a éliminé certaines idées. Remarque : Si le « décideur » a souhaité participer à la génération d'idées, la sélection doit être réalisée par le « groupe » et le « décideur » sous forme de vote (secret) de liste.
- Le « groupe » liste les **avantages et les inconvénients (6)** des idées sélectionnées. Ceci est conduit par le « facilitateur » sous la forme d'un brainstorming, comme précédemment dans la génération d'idées.
- Le « décideur » peut alors déterminer si un (ou plusieurs) inconvénient peut être considéré comme « critique ». Un inconvénient critique est celui qui rend l'idée non applicable tant qu'il n'a pas été d'abord résolu.

Exemple d'application



« Pour obtenir une certification, le demandeur titulaire doit mettre en œuvre 2 modèles de questionnaire de satisfaction »

Participants

Afin de définir ses questionnaires, l'association SAPORIN réunit son Président, sa directrice, une coordinatrice, une intervenante et une cliente autour d'un « facilitateur ».

Ce dernier rappelle les deux questionnaires définis par l'AFNOR :

1. Premier contact jusqu'à la première intervention ;
2. Satisfaction relative au déroulement et au contenu de la prestation.

A la demande des cinq participants, le questionnaire n°2 est d'abord privilégié.

Déclaration du problème

La déclaration du problème est donc : « Comment puis-je définir le questionnaire relatif au déroulement de la prestation ? »

Contexte général

Le « facilitateur » présente le modèle AFNOR. Ce dernier comprend 14 questions réparties en 7 thèmes.

Choix du modèle de questionnaire

- Utiliser le modèle tel quel ? **5 NON***
- Redéfinir complètement le questionnaire ? **5 NON**

Choix du nombre de questions

Après échanges, le « groupe » décide qu'il ne faut pas dépasser 15 questions.

Thème 1 : Avis général sur le travail réalisé

- Contexte thématique : **Garder la question telle quelle**

Thème 2 : Satisfaction quant aux comportements professionnels de l'intervenant(e)

- Contexte thématique : Rajouter 2 questions (qualificatif de l'intervenant) aux 4 questions existantes.
- Génération d'idées :
 1. Discret
 2. Honnête
 3. Présentable

- Sélection d'idées : Choix de deux qualificatifs (le premier a trois points, le deuxième 1) parmi les trois.

1. **Discret** 11 points
2. **Présentable** 8 points
3. Honnête 1 point

- Avantages / Inconvénients : **RAS**

- Inconvénient critique : **RAS**

Thème 3 : Avis sur l'adaptabilité de la prestation par rapport à l'évolution des besoins

- Contexte thématique : **Garder la question telle quelle**

Thème 4 : Satisfaction quant à la continuité du service (en cas de maladie, congés de l'intervenant)

- Contexte thématique : **Regrouper les deux questions 3.2 et 3.3 en seule et la libeller « la continuité de l'intervention en cas d'absence de l'intervenant »**

Thème 5 : Satisfaction sur la fréquence et la fiabilité des contacts avec l'association

- Contexte thématique : **Garder les deux questions 4.2 et 4.3 et modifier le libellé de la question 4.1**

- Génération d'idées :

1. Régularité
2. Prise de contact
3. Fréquence
4. Nombre de prise de contact

- Sélection d'idées : Choix d'un type de relation parmi les quatre.

1. Régularité 2 points
- Nombre de prise de contact
3. Prise de contact 1 point

Comme il y a 2 ex aequo, un nouveau vote est réalisé pour finaliser le choix

1. **Régularité** 4 points
2. Nombre de prise de contact 1 point

- Avantages / Inconvénients : **RAS**

- Inconvénient critique : **RAS**

Thème 6 : Suggestions d'amélioration du service apporté

- Contexte thématique : **Garder la question telle quelle en changeant uniquement « au service d'aide à domicile » par « par Saporin ».**

Thème 7 : Avis sur l'articulation entre les différentes intervenantes (d'une même structure ou de structures différentes).

- Contexte thématique : **Garder les 2 questions telles quelles**

Plan d'action

Il y a 15 questions dans le nouveau questionnaire, donc en conformité avec le nombre maximum décidé au début du processus.

Pour continuer le travail engagé, les « participants » proposent les actions suivantes :

1. Réaliser une réunion de travail pour répondre à « Comment puis-je définir le questionnaire relatif à la période entre le premier contact jusqu'à la première intervention ? » ;
2. Nommer un(e) responsable pour « mettre au propre » les questionnaires avec logo SAPORIN, etc...
3. Présenter les questionnaires au Conseil d'Administration et lui demander de statuer sur les modalités générales d'application (anonymisation, fréquence, timing...)
4. Nommer un(e) responsable pour rédiger un « manuel de procédure d'enquête (Qui fait quoi, quand et comment) ».
5. Nommer un(e) responsable pour gérer le processus d'enquête jusqu'à son premier traitement (Dates début et fin à définir)
6. Planifier une réunion de présentation des premiers résultats
7. Planifier une (des) réunion(s) de travail sur les propositions d'amélioration
8. Présenter et faire approuver les propositions d'amélioration par le Conseil d'Administration
9.

* Les choix du « groupe » sont notés en rouge

Afin d'améliorer notre qualité de service, l'association SAPORIN vous serait reconnaissante de bien vouloir prendre quelques minutes pour répondre à ces questions.

Pour tout renseignement complémentaire, n'hésitez pas à contacter votre référente : Mme Sapoli

1. Quel est votre avis sur le travail qui est fait chez vous ?

1. Très satisfaisant 2. Satisfaisant 3. Plutôt insatisfaisant 4. Très insatisfaisant

Le (ou les) intervenant(s) qui vient (viennent) en général chez vous est (sont) ?

	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement
2. Aimable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Disponible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. De confiance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ponctuel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Discret	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Présentable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que pensez-vous du service apporté sur les points suivants :

	Très satisfait	Satisfait	Plutôt insatisfait	Très insatisfait
8. Son adaptation en fonction de vos besoins	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. La continuité de l'intervention en cas d'absence de l'intervenant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que diriez-vous de vos relations avec notre association sur :

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Plutôt insatisfaisant	Très insatisfaisant
10. La régularité des contacts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. La transmission des messages	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. La disponibilité de votre référent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. De manière générale, si des améliorations devaient être apportées par SAPORIN, quelles seraient selon vous les priorités ?

14. Si plusieurs intervenants viennent à votre domicile, diriez-vous qu'il y a une bonne articulation entre eux ?

1. Oui 2. Non

15. Si non, pourquoi ?

actal

Action pour les Conditions
de Travail en Alsace

68 Avenue de la République
68000 COLMAR
Tél. 03 89 29 29 50
Fax. 03 89 29 29 59
E mail. actal@anact.fr

Créée en 1983, ACTAL est devenue en 1999, par la volonté des partenaires sociaux, un organisme paritaire au service des entreprises de la région.

ACTAL est un organisme géré par les partenaires sociaux de la Région Alsace dont certaines actions sont financées en partie par des fonds publics.

ACTAL est l'une des 25 structures régionales composant le réseau de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT).

Les interventions d'ACTAL permettent de concevoir, mettre en œuvre ou promouvoir des solutions appropriées dans une perspective d'amélioration conjointe des conditions de travail et de la performance des entreprises. Indiquez la personne à contacter pour obtenir de plus amples renseignements sur votre organisation.

L'appui d'ACTAL aux entreprises

Vous trouverez également sur notre site Internet www.actal.aract.fr de nombreuses informations avec des mises à jour régulières concernant l'actualité, nos services et des ressources documentaires.

