

**Satisfaction,  
fidélité et  
expérience client**

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



ÉDITEUR DE SAVOIRS

# Satisfaction, fidélité et expérience client



**Être à l'écoute de ses clients pour une entreprise performante**

Christian BARBARAY

DUNOD

*Maquette intérieure* : Catherine Combiér et Alain Paccoud

*Couverture* : Didier Thirion/Graphir Design

*Photos couverture* : JHMatten-fotolia.com

*Mise en pages* : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074310-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

<b>Avant-propos</b>	1
<b>Introduction</b>	3
Le mot « client » est-il un gros mot ?	4
Les grandes définitions	4
La satisfaction	4
Les attentes	5
La fidélité	6
La mesure de la fidélité	6
Clients et produits d'aujourd'hui et de demain	7
<b>Chapitre 1 ■ Les enjeux de la satisfaction et de la fidélité client</b>	11
Satisfaction client et Fidélité aux profits	12
Les 19 impacts de la satisfaction client dans la rentabilité des entreprises	13
6 vérités sur la relation entre satisfaction client et part de marché	15
La satisfaction impacte la recommandation et l'image de marque	17
Les enjeux de la fidélité des clients	21
L'impact de la fidélité sur les profits	21
Comment se construisent les profits via la fidélité des clients et des collaborateurs	22
La fidélité client est le meilleur ascenseur vers la rentabilité	23
Cours de bourse et expérience client font très bon ménage	24
Toutes les entreprises se déclarent « priorité client »	25

Fidélité clients et exclusivité ?	26
La fidélité des clients captifs ?	27
Multicanal, Multi fuite ?	28
<b>Chapitre 2 ■ L'expérience client</b>	<b>31</b>
Votre entreprise fabrique de l'expérience client !	32
Qu'est-ce que l'expérience client ?	33
Tout part du client !	33
Expérience et parcours client	34
Votre expérience client sera unique !	35
La qualité de l'expérience client est prédictive de la réussite	35
L'expérience client est le nouveau marketing	36
L'expérience client sera « LE » facteur clé de différenciation	38
Expérience d'achat dans la distribution ?	40
Les 10 « irritants » dans l'expérience client en magasin	41
<b>Chapitre 3 ■ L'enquête de satisfaction</b>	<b>45</b>
L'évolution du marché : des études aux avis	46
Au début était « l'étude de satisfaction »	46
Ensuite sont venus « les avis clients »	46
« L'écoute client » a toujours été plus ou moins présente	46
La réalisation de votre enquête de satisfaction	48
Quelle « com interne » avant l'enquête de satisfaction client ?	48
Quelle population ?	49
Le mode d'enquête change vos résultats !	50
Comment faire un bon questionnaire	51
Donne-t-on la même note de satisfaction si la question est en début ou en fin de questionnaire ?	55
Les questions de fidélisation	56
Les échelles de réponses	57
Enquête à chaud ou à froid ?	58

Comment augmenter le taux de réponse de vos clients ?	58
L'anonymat des réponses dans les enquêtes de satisfaction client	60
Mesurer la satisfaction des clients de la concurrence	62
Combien coûte une étude de satisfaction client ?	65

## **Chapitre 4 ■ Le traitement des résultats** 71

Le traitement des résultats	72
Taux, scores, poids ou dynamique ?	72
Qu'est-ce qu'un bon taux de satisfaction client ?	77
Calculez la marge d'erreur de votre enquête de satisfaction client !	77
Précision et satisfaction	78
Volonté de précision ?	79

## **Chapitre 5 ■ Les analyses d'importance en satisfaction client** 83

L'importance « déclarée » dans les enquêtes de satisfaction client	85
Méthodologie	85
Avantages et inconvénients	85
L'importance « calculée » dans la satisfaction des clients	86
La « double importance » dans les études de satisfaction client	88
L'analyse sensibilité « bonus-malus »	91
L'analyse « bi-directionnelle »	92
Typologie des importances × segments	95
Croisement importance et satisfaction	97
Limites et réserves	98
L'importance calculée « dynamique »	99
Réseaux d'influence bayésiens	101
Les engrenages bayésiens	103
Comparaison de 5 types d'indicateurs	107
Démonstration	107
Conclusions	109

<b>Chapitre 6 ■ La mesure de la fidélité des clients</b>	113
Client fidèle : définition	114
Fidélité client : typologie	114
Fidélité client : les racines ?	115
Analyse de l'image	115
Analyse de la satisfaction	116
Étude fidélité client	116
Les analyses statistiques	117
Conclusion	117
<b>Chapitre 7 ■ La réclamation des clients</b>	121
Les clients se plaignent et cela ne va pas s'arrêter	122
Tous vos clients vous auront quittés à la seconde réclamation mal gérée	124
L'iceberg des insatisfactions client	125
Quel chiffre d'affaires représentent vos clients ayant émis une réclamation ?	126
Pourquoi (certains) clients insatisfaits restent fidèles et silencieux ?	127
<b>Chapitre 8 ■ Étude de satisfaction client et quoi d'autre ?</b>	131
L'implication des collaborateurs	132
Qu'est-ce qu'une enquête miroir clients ?	132
Quel est l'intérêt de réaliser une enquête miroir ?	132
Communication autour des programmes d'écoute et de satisfaction client	133
Satisfaction client : de l'étude à l'action !	134
Recommandations (et NPS)	138
Le Net Promoter Score	138
Analyse critique (et bienveillante) du NPS	138
Transformez votre NPS en buzz et e-réputation !	141
NPS et effet buzz : impact de la satisfaction client sur la réputation dans le tourisme ?	142



L'effet buzz chez les campings	143
Le NPS : un bon principe, une mauvaise métrique ?	144
Le meilleur indicateur de la recommandation : le taux ou le NPS ?	146
NPS et impact économique : quel chiffre d'affaires vos détracteurs représentent-ils ?	147
Entre recommandation et satisfaction, quelle est la meilleure question ?	149
Le détournement du NPS ?	150
Une preuve des effets sociaux sur la fidélisation client	152
<b>Chapitre 9 ■ Les cartes de fidélité client</b>	157
L'utilité des cartes et des programmes de fidélité ?	158
Les cartes de fidélité ne fidélisent pas ?	158
Pour un client, qu'est-ce qu'être fidèle à une marque ?	160
Cartes de fidélité en grande distribution : les clients sont bigames !	161
Les cartes de fidélité rendent-elles fidèles ?	162
Fidélité et usages par secteur	165
Quel sont les différents programmes de fidélité client ?	165
Les différents types de programmes de fidélité	168
Sous quelle forme sont les programmes de fidélités ?	169
Dématérialisation des programmes de fidélisation	171
Quel est le programme de fidélité idéal de demain ?	174
L'amélioration des programmes de fidélisation ?	176
<b>Chapitre 10 ■ Avis clients et réputation</b>	182
La recommandation : premier média de confiance des clients	183
Les trois influences des avis clients	184
La force de votre marque : sa réputation	185
La réputation d'une entreprise impacte la satisfaction client	186
Les cinq critères sur lesquels les internautes jugent de la véracité d'un avis	187
Les avis les plus virulents ne sont pas les plus nuisibles	187

Les huit éléments sur lesquels nous jugeons la crédibilité d'un avis client	188
Les huit motivations des clients pour publier des « avis clients »	189
Les six façons de transformer les avis clients en appui marketing	189
Les cinq motivations des clients pour rédiger un avis	191
Comment éviter les « faux avis clients » sur Internet et en créer des vrais ?	191
Le mix « études + avis » augmente de plus de 80 % les évaluations positives sur les sites d'avis	194
Les entreprises et les avis clients ?	196
Innovation dans les avis client	197
Vos investissements publicitaires sont moins efficaces que votre réputation !	198

## **Chapitre 11 ■ Des outils et des méthodes** 201

Les études qualitatives	202
Les QR Codes « écoute clients »	202
QR Codes, des oreilles tout au long du parcours client	203
Le QR Code est un lien permanent	204
QR Codes et suivi client en temps réel dans les restaurants	204
Le diagramme de Kano	206

## **Index** 211

# Avant-propos

**F**inies les Trente Glorieuses, fini le temps où tout le monde pouvait choisir la couleur de sa voiture pourvu qu'elle soit noire (Henri Ford). Nous sommes passés d'une période où les produits étaient rares à une époque où ce sont les clients qui sont rares, d'une société de consommation à une société de considération où le client est devenu le maître du jeu.

En ces années 2010, la crise économique, la société d'abondance, la surconsommation, le suréquipement, la puissance de communication, de séduction et de volatilité d'Internet et du Web obligent les entreprises à devenir de plus en plus agiles pour retenir leurs clients.

Finis le temps « de la chasse » où il suffisait de se pencher pour cueillir de nouveaux clients. Nous sommes maintenant « au temps de l'élevage » où les clients chèrement acquis doivent être entendus, servis, écoutés, cajolés par des entreprises qui doivent sans cesse innover et développer des politiques de « *customer care* ».

La théorie des 4 P du marketing doit être revue sérieusement et être complétée par un 5<sup>e</sup> P : « *People* », c'est-à-dire les clients et les collaborateurs. Le « marketing client » est donc devenu une discipline à part entière dans les sciences économiques et de gestion depuis moins de 20 ans.

Les dirigeants sont traditionnellement focalisés sur la part de marché, la croissance et la rentabilité. Ce ne sont pas de vaines obsessions, mais elles le seront si ces mêmes dirigeants ne mettent pas le client au cœur du projet de leur entreprise.

Mon expérience de plus de 30 ans comme conseil auprès de grandes et de moins grandes entreprises m'a permis de partager la vision de nombreux dirigeants, de vivre à leurs côtés les difficultés pour faire passer leurs organisations de « *techno centric* » ou « *ego centric* » à « *customer centric* ». Je mène depuis des années une veille active sur le thème de la fidélité et de l'expérience client qui est une discipline très riche, vivante et en pleine évolution. Je reçois et partage cet intérêt avec des milliers d'hommes et de femmes passionnés dans le monde entier (dont beaucoup sont aux États-Unis !).

Je tiens un blog<sup>1</sup> depuis 2010 sur la satisfaction, la fidélité et l'expérience client ; il doit contenir plus d'un millier d'articles. Il m'a donc paru intéressant, à l'aube des 20 ans de ma société, d'envisager la publication d'un ouvrage qui regrouperait les principaux billets que j'ai rédigés dans un ordre logique et plus pédagogique, enrichi de nombreux apports méthodologiques et pratiques.

J'ai voulu un ouvrage dans lequel les praticiens trouveront l'inspiration, la confiance et les arguments nécessaires à convaincre leurs dirigeants du rôle vital de la qualité de l'expérience client dans la solidité des comptes d'exploitation et dans l'avenir de leurs business plans, mais aussi un ouvrage dans lequel les étudiants, futurs praticiens, trouveront des clés pour s'insérer efficacement dans des entreprises et les faire entrer de plein pied dans l'économie de l'expérience client.

### **Les grands hommes : anciens et actuels**

Vous trouverez dans ce livre quelques présentations d'hommes et de femmes, d'hier et d'aujourd'hui, qui ont apporté leur pierre à l'édifice de la qualité perçue et de l'expérience client.

Ces rubriques revêtent trois formes :

- Les grands anciens : il s'agit des portraits des pères fondateurs de la discipline qui nous permettent de prendre conscience que l'étude de la relation client n'est pas un phénomène de mode passager.
- Les experts contemporains : il s'agit d'hommes et de femmes actifs sur le plan académique ou professionnel. Ils font avancer notre science à l'aube du digital, de la mondialisation, de la société de consommation, de partage et de crise que nous connaissons.
- Les praticiens : il s'agit de témoignages d'hommes et de femmes responsables d'entreprises, clients ou relations qui m'ont fait l'amitié de participer à cet ouvrage via un billet. Je les en remercie, sans eux cet ouvrage n'aurait pas eu de chair et de vie.

Ces hommes et femmes sont présentés tout au long de cet ouvrage, sous le thème qui les concerne lorsque cela est le cas.

Les témoignages des praticiens figurent tous au long de l'ouvrage comme des respirations (ou comme des inspirations). Ne cherchez pas de relation entre leur présence et les thèmes qui les précèdent ou qui les suivent. S'il y en a une, c'est l'effet du hasard et de ma bonne fée... ■

<sup>1</sup> « Sat & Fid : le blog de la Satisfaction et de l'Expérience Clients », [blog.init-marketing.fr](http://blog.init-marketing.fr).

# Introduction



## *Executive summary* |

- ▶▶ **Le client** est la personne la plus importante pour toute entreprise, de nombreux termes existent pour parler des enjeux qu'il représente, parmi ceux-ci la satisfaction et la fidélité sont les plus importants, mais parle-t-on bien de la même chose ?
- ▶▶ **Les clients et l'entreprise**, un grand malentendu qui mélange les futurs et les anciens clients avec les futurs et les anciens produits. Un peu de classement ne nuit pas à l'efficacité.
- ▶▶ **Comment mesurer** la fidélité des clients et faire la distinction entre le comportement déclaratif et rationnel et le comportement réel, plus affectif et émotionnel ?

## Le mot « client » est-il un gros mot ?

Introduisons ce livre sérieux par une page légère : l'inventivité de certains métiers pour ne pas prononcer le mot « client » est impressionnante.

Voici ci-dessous une liste de onze professions, loin d'être exhaustive...

Pour...	Vous êtes...
Un cinéma	Une entrée
Une compagnie aérienne	Un passager
Un hôtelier	Une chambre
Un médecin	Un patient
La Sécurité sociale	Un matricule
Une administration	Un usager
Un restaurant	Un couvert
Un coiffeur	Une coupe
Un taxi	Une course
Un avocat	Un dossier avant de devenir une affaire
Une compagnie d'assurance	Un assuré, puis un risque et enfin un sinistre

Quel mot employez-vous pour ne pas dire « client » ?

Au-delà de l'exercice amusant, on peut se poser la question : pourquoi nommer la prestation, le service (un couvert, une coupe) et pas l'individu, la personne ?

C'est le premier pas vers une survalorisation technique et la négation de la relation, de l'échange et de l'humain. C'est tenir l'individu à distance. Ne pas considérer l'homme dans la relation et dans son rôle de client, c'est vouloir affirmer une supériorité du produit ou de la prestation technique et ne pas se remettre en cause dans l'écoute des besoins et des attentes des clients, à chaque fois différents.

Un client, c'est changeant, versatile et volatile. « Un dossier c'est solide, je sais ce qu'il faut mettre dedans ! » Il faut cesser de croire que l'on est dans un marché B to B ou B to C. Nous appartenons tous au même marché : H to H (*Human to Human*). Nous sommes des humains qui avons des relations avec d'autres humains !

## Les grandes définitions

Tout livre commence par la définition du sujet étudié, je vais donc me livrer à cet exercice.

### *La satisfaction*

Pour avoir lu beaucoup d'ouvrages de chercheurs ou de praticiens, reconnaissons qu'il n'existe pas de définition unique de ce concept mais plusieurs idées qui évoluent autour des mêmes thèmes :

- Je vais tout d'abord retenir celle de France Qualité Publique dans son ouvrage de 2004 auquel j'ai eu l'occasion de participer : « la satisfaction est un jugement de valeur qui résulte de la confrontation entre le service perçu et le service attendu. »
- Je compléterai par la définition de Sylvie Llossa, publiée dans sa thèse de 1997 et reprise de certains de ses travaux : « la satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli ».
- Je terminerai par une des premières définitions historiques d'Yves Evrard en 1993 (notre métier est né dans les années 1990) : « la satisfaction est un état psychologique consécutif à une expérience de consommation ».

Le point commun de ces définitions est « la bonne réponse aux attentes des clients ». La difficulté vient donc de la définition de ces attentes.

## *Les attentes*

Il existe des produits ou services sur lesquels nous avons une réelle maturité, une vraie expérience et pour lesquels nous « attendons » nécessairement quelque chose de précis. Mais il existe beaucoup d'autres produits ou services pour lesquels nous n'avons pas formulé d'attentes *a priori* et où celles-ci seront implicites (bien manger dans un restaurant, bien dormir dans un hôtel). La satisfaction va donc prendre corps autour des « bonnes et mauvaises surprises » qui vont accompagner une expérience de consommation d'un produit ou d'un service.

En ce sens, les études de satisfaction ne sont pas des études d'opinions, ce sont vraiment des études d'expérience. L'enjeu sera de savoir quels sont les éléments qui ont influencé une « bonne ou une mauvaise expérience qui a abouti à une bonne ou une mauvaise satisfaction ». Ces attentes seront donc :

- subjectives : c'est le client et lui seul qui définit les standards.
- individuelles : chaque client aura des attentes différentes.
- changeantes : en fonction des circonstances ou des événements. Le jour où je suis pressé n'est pas le même que le jour où j'ai le temps.
- évolutives : mon degré de maturité face à un service ou un produit déplace mes attentes, mon apprentissage me rend plus compétent et donc plus exigeant.
- comparatives : mes attentes vont toujours tenir compte des performances du marché, de vos concurrents directs et indirects.

## *La fidélité*

La fidélité client est le résultat d'une attitude favorable d'un individu à une marque (un produit ou un service) qui se traduit par des achats répétés. Il existe en fait deux types de fidélité client :

- de conviction : la préférence exprimée après expérience et comparaison des offres concurrentes ;
- de paresse : qui s'alimente de trois courants :
  - inertie : on se contente d'avoir trouvé un produit satisfaisant, la recherche du « mieux » ne mérite pas de temps et d'énergie ;
  - peur du risque : ne pas perdre une solution « acceptable » et risquer de faire une erreur en changeant, la crainte de perdre est plus forte que la possibilité de gagner ;
  - platitude : tout se vaut, aucune supériorité reconnue au produit ou à la marque, ré-achat de routine et d'habitude, fidélité par inertie.

On peut également distinguer :

- la fidélité exclusive : tous les produits de la catégorie ne sont achetés que chez un seul fournisseur ;
- la fidélité partagée : les produits services sont repartis entre plusieurs fournisseurs. On parle dans ces cas de « part de portefeuille ». L'enjeu consiste à essayer d'être le premier fournisseur chez son client et de devenir le fournisseur préféré...

## *La mesure de la fidélité*

La fidélité des clients peut être mesurée par la fréquence de ré-achat des produits et services. Ceci est accessible en B to B ou sur des marchés « avec fichiers clients » dans lesquels chaque transaction peut être enregistrée.

Dans les autres marchés, seuls les études de marché et les sondages permettent de connaître le taux de fidélité des clients. On peut distinguer deux concepts :

- la fidélité « déclarée » ou l'intention d'acheter un produit ou un service de l'entreprise à la prochaine occasion : « si demain... » ;
- la fidélité « prouvée » par l'analyse du comportement d'achat historique : « au cours des dernières semaines... ».

Le lecteur trouvera dans cet ouvrage un chapitre consacré à la mesure de la fidélité des clients et à ses particularités.



## Clients et produits d'aujourd'hui et de demain

Une entreprise est une matrice à quatre cases :

- les clients d'aujourd'hui ;
- les clients de demain (prospects) ;
- les produits/services d'aujourd'hui ;
- les produits/services de demain.

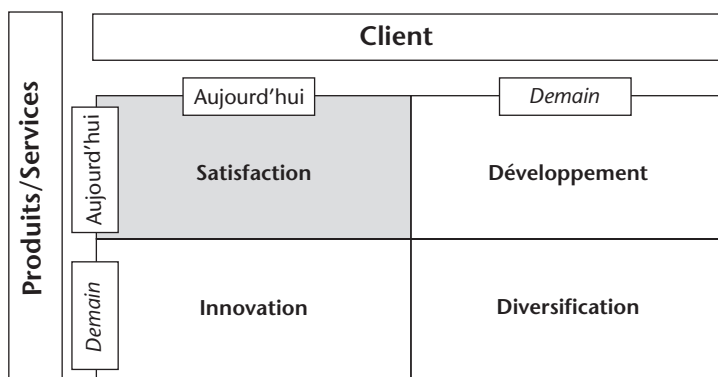


Figure 1 – Le périmètre des études de satisfaction

- La mesure de la satisfaction client doit s'efforcer de rester dans le premier carré : nos produits/services d'aujourd'hui auprès de nos clients d'aujourd'hui. L'exercice consiste à définir le « bon » périmètre des questions et des sujets qui doivent entrer dans une « bonne » mesure de satisfaction clients.
- Vouloir trouver des clients de demain pour nos produits/services d'aujourd'hui, relève du développement commercial, de la responsabilité des commerciaux et des marketeurs. Les études à mener sont des études de notoriété (sommes-nous connus ?), des études d'image (que pense-t-on de nous ?) ou éventuellement de performance concurrentielle (sur quoi sommes-nous meilleurs ; moins bons ?) mais non des études de satisfaction !
- Vouloir trouver des produits/services de demain pour nos clients d'aujourd'hui, relève du domaine de l'innovation, du rôle des marketeurs (encore eux), des services études et de votre service de veille. N'attendez pas d'une étude de satisfaction qu'elle vous donne les réponses à ce type de question. Vous pourrez sans doute y trouver des pistes « d'améliorations » sur vos produits/services existants, mais la véritable innovation viendra d'autres types d'études (créatives, qualitatives) et non des études de satisfaction !

- Vouloir trouver des produits/services de demain pour nos clients de demain relève du domaine de la diversification et souvent du ressort de la direction générale et des marketeurs (toujours eux). C'est bien entendu le carré le plus risqué, le plus inconnu et en aucun cas une étude de satisfaction n'apportera la moindre réponse à ce type de projet.

Vouloir garder ses clients d'aujourd'hui en optimisant sans cesse les produits et services d'aujourd'hui, voilà LE domaine de la mesure de la satisfaction.

Lors de la prochaine réunion de réflexion autour de votre projet de mesure de satisfaction client, de réflexion sur votre questionnaire, demandez-vous « dans quelle case » se situe cette demande, quelle est la nature de ces questions. Si vous sortez de la case 1, rappelez-vous votre premier objectif de qualité de service : satisfaire nos clients d'aujourd'hui avec nos offres d'aujourd'hui ! Tout le reste est sans doute important mais sort de cet objectif.

Vous pourrez ainsi mieux maîtriser vos projets, éviter le questionnaire « fourre-tout » dans lequel chacun met sa préoccupation du moment. Vous construirez des questionnaires courts et pertinents qui apporteront une véritable valeur ajoutée à votre entreprise en évitant la dispersion dans laquelle tout le monde cherchera à vous entraîner.

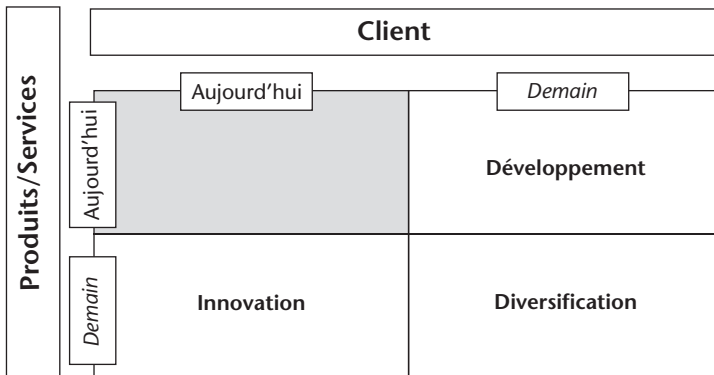


Figure 2 – Le périmètre des études de satisfaction (bis)

S'il vous manque un argument dites-vous que « vos clients perdus de demain sont des clients actifs aujourd'hui ».

Une bonne mesure de satisfaction vous permettra rapidement de savoir comment arrêter l'hémorragie des clients ou la politique du panier percé ! 13 % de clients gagnés – 11 % de clients perdus = 2 % de croissance annuelle !