

FICHE CONSEIL NUMÉRO 8

ETUDES MIROIR



Afin de capitaliser au maximum sur les études de satisfaction et de **générer une forte appropriation de la démarche Client par les salariés de l'entreprise**, la solution : l'étude miroir.

PRINCIPE

Faire estimer, en interne, par les membres du personnel le niveau de satisfaction des clients. En utilisant le même questionnaire que celui administré aux clients, chaque salarié se met ainsi à leur place et estime les points forts et les points faibles.

OBJECTIFS

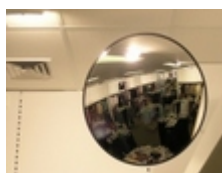
L'analyse des résultats d'enquête, comparés aux résultats du baromètre de satisfaction client, met en évidence les dissonances qui justifient une mobilisation particulière du personnel.

Un des sous-objectifs des études miroir est de " communiquer " sur l'étude de satisfaction et de "dédramatiser " cette opération. Il n'y a en effet rien de pire pour les collaborateurs que de découvrir par des rumeurs interne " qu'une enquête sur eux est faite auprès des clients ". L'objectif est donc de faire passer le message suivant : ce n'est pas un outil de sanction individuelle, c'est un outil de progrès collectif.

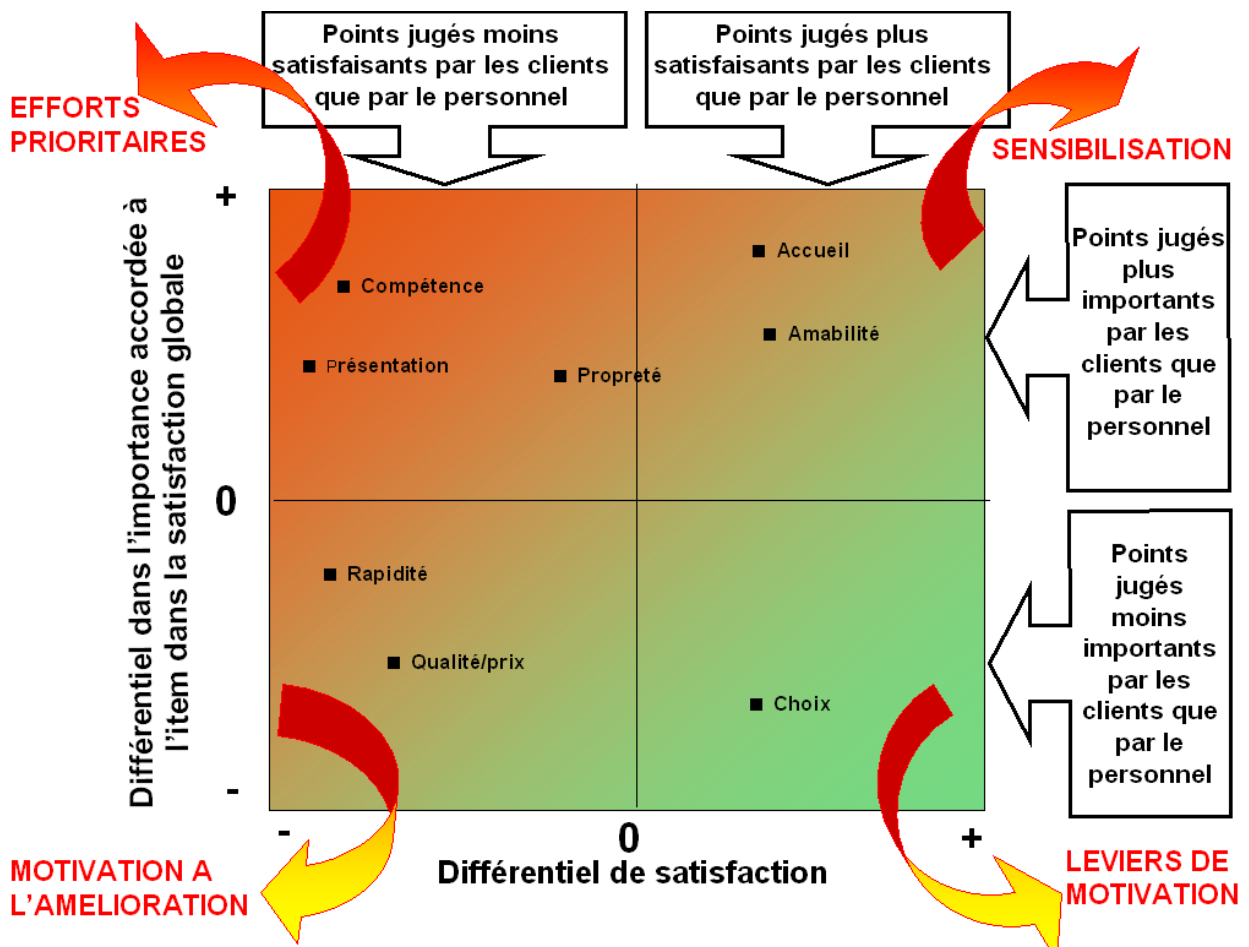
AVANTAGES

La force de cet outil repose sur sa capacité à générer une forte appropriation de la démarche Client par les collaborateurs :

- en répondant au même questionnaire que les clients, les collaborateurs sont **inévitablement informés de la démarche et impliqués**
- les questions posées aux clients leurs deviennent **connues**
- après avoir répondu, les collaborateurs se montrent naturellement **curieux de connaître les résultats**, donc **demandeurs**
- à l'occasion de la restitution des résultats, les décalages entre la perception interne issue de l'étude Miroir et l'opinion des clients génère l'électrochoc final nécessaire pour une **remise en cause des idées reçues**.



EXEMPLE DE RÉSULTATS



LES RÈGLES D'OR

1- Ne pas se tromper d'objectifs : ce n'est pas la satisfaction des salariés que l'on cherche à mesurer mais leur adhésion, leur implication dans leur contribution à la bonne marche de l'entreprise ("employee commitment" en anglais).

2- Orienter les résultats de l'étude vers l'action. Il est en effet fondamental d'aboutir à des plans d'action, déclinés à tous les niveaux de l'entreprise, susceptibles de fédérer les salariés sur un projet commun.

3- Communiquer en amont et en aval sur les modalités de l'étude et sa finalité : il s'agit d'associer à l'opération tous les acteurs de l'entreprise : direction générale, encadrement intermédiaire, partenaires sociaux, non cadres...



Illustration chez Lease Plan , leader mondial de la location longue durée de véhicules

Peu après la fusion des équipes commerciales de LeasePlan France et de Dial France, le leader mondial de la location longue durée de véhicules décide de mettre en place un nouvel outil de mesure de la satisfaction client. « Jusque-là, les études de satisfaction client menées par chacune des entités étaient épisodiques et peu suivies d'effets concrets, explique Fabienne Petit, directrice marketing, communication et qualité de LeasePlan France. Dès 2001, nous avons donc mis en place un outil de mesure commun, méthodique et régulier. »[...]. « Nous avons constitué des groupes de travail, à qui nous avons demandé de plancher sur le questionnaire, poursuit Fabienne Petit. Tous les services ayant des contacts plus ou moins fréquents avec les clients ont été sollicités. Cela nous a permis d'impliquer les salariés dès la genèse du projet et, de ce fait, de couper court aux éventuelles remises en cause de l'étude. » Deux questionnaires distincts émergent de ces réflexions : en décembre 2001, une première enquête téléphonique permet de prendre le pouls de près de 600 gestionnaires de parcs ; un mois plus tard, ce sont 225 utilisateurs (salariés des entreprises clientes de LeasePlan) qui sont consultés. Enfin, pour conduire les collaborateurs à l'autocritique, une "étude miroir" est menée auprès d'une centaine de salariés LeasePlan. L'enjeu ? Mesurer l'écart entre la satisfaction réelle des clients et la perception qu'en ont les collaborateurs, à commencer par les commerciaux.

« Nous avons demandé à nos équipes de répondre aux mêmes questions que celles posées aux gestionnaires de parcs, puis nous avons comparé les résultats, explique Yves Cadio, directeur commercial direct de LeasePlan. Comme nous pouvions nous y attendre, notre force de vente avait une vision un peu assombrie de la réalité. Grâce au baromètre, nous avons pu lui redonner confiance.»

[...]

« Mais c'est au niveau de la coopération entre les différents services que les progrès les plus importants ont été constatés, observe Yves Cadio. Auparavant, seuls les commerciaux étaient réellement attentifs à la satisfaction de leurs clients. Aujourd'hui, ils sont moins isolés. À titre d'exemple, le service assistance fait aujourd'hui preuve d'une meilleure écoute. L'automobiliste dont la voiture est tombée en panne est soutenu, rassuré et régulièrement informé de l'avancée des recherches d'un véhicule de remplacement. » Les commerciaux ne font plus de promesses irréalisables, et celles qu'ils font sont réellement suivies d'effets. Une progression ressentie par les clients, comme le confirment les chiffres : le pourcentage de clients très satisfaits – et donc fidèles – a augmenté de 5,6 points entre 2002 et 2003.

Maud Aigrain

Action Commerciale N°235 - 31/10/2003

