

I

La satisfaction du client n'entraîne pas forcément sa fidélité

Si vous lisez ce livre et que vous êtes responsable d'une entreprise, d'un service qui s'intéresse à la fidélité client, c'est que vous cherchez à mieux fidéliser vos clients, à déterminer comment mieux les satisfaire ou encore à trouver le moyen de faire en sorte que, véritablement au-delà des mots, votre entreprise mette effectivement le client au centre de ses préoccupations. Mieux fidéliser ses clients, mieux les satisfaire, sensibiliser tout le monde dans l'entreprise pour s'intéresser avant tout au client, voilà les sujets qui vous passionnent.

Oubliez un instant votre mission et vos attentes sur ces sujets concernant la fidélité et la satisfaction. Finalement, que vous le vouliez ou non, vous êtes de vrais experts en fidélité ! Vous êtes des consommateurs, des clients comme vos clients, par votre large expérience de ce que sont, ou ne sont pas, la satisfaction et la fidélité. Explorons donc votre expérience, et voyons si celle-ci nous permet de mieux comprendre le problème posé.

■ VOUS DANS VOTRE QUOTIDIEN

VOUS DANS VOTRE SUPERMARCHÉ

Vous faites vos courses au moins une fois par semaine dans l'un des supermarchés situés à proximité de chez vous. Vous avez une certaine préférence pour une enseigne particulière. C'est là où vous effectuez le plus souvent vos achats alimentaires. Bien sûr vous êtes plus concerné par cette présentation si vous êtes une femme que si vous êtes un homme. Plus de 80 % de la clientèle des supermarchés est féminine. Les produits frais sont de bonne qualité, les prix très acceptables et les caissières devenues presque des amies avec le temps. Dans votre quartier ou dans votre village vous faites du sport et là vous rencontrez d'autres amies qui fréquentent aussi ce même supermarché. Il vous arrive parfois d'évoquer avec elles une bonne promotion, la qualité des fruits, de la viande ou du poisson. Lorsque vous attendez vos enfants à la sortie de la maternelle ou du primaire, là encore vous retrouvez des amies avec lesquelles vous parlez de tout, et parfois du supermarché, de sa gérante, des promos, de la qualité de la viande, etc. Il se crée à propos de ce supermarché ou de ses concurrents un bouche-à-oreille, pour ne pas dire un buzz marketing, favorable ou défavorable qui va jouer pour une grande part dans votre perception de ce point de vente.

Vous, ou votre épouse, aimez effectuer les courses alimentaires ? La réponse est non. Faire ce type d'achat est souvent vécu comme une corvée. Se rendre dans un magasin de bricolage ou une boutique de mode est plaisant, mais remplir un caddie de produits d'entretien, de viande préemballée, de légumes et de bouteilles d'eau, franchement il y a plus agréable – c'est un peu comme de s'arrêter sur l'autoroute faire le plein d'essence quand la queue est épouvantable. La suprême satisfaction consisterait à appuyer sur un bouton et que tout soit livré à la maison gratuitement aux heures qui vous conviennent.

Êtes-vous satisfait de ce supermarché ? La réponse est globalement : oui ! Dans la dernière enquête de satisfaction que l'on vous a demandé de remplir, vous avez coché tous les « oui », rendant ainsi la directrice de ce supermarché ravie d'annoncer à ses directeurs régionaux un score de satisfaction de 94 %. Malgré ce profond désir d'éviter la corvée des courses, vous n'achetez pas votre alimentaire sur Internet, ou très rarement. Pour tous les experts, vous êtes le client typiquement satisfait et sans problème. Ce n'est pourtant pas si certain.

Pourquoi avez-vous choisi ce point de vente ? Pour une simple raison, il ne vous pose aucun problème : proximité de votre habitation, parking accessible, enseigne connue. Vous connaissez le point de vente par cœur. Vous n'imaginez pas qu'on vous vole ou qu'on abuse de vous sur le plan de la qualité et des prix. Vous ne perdez pas de temps aux caisses, alors pourquoi aller ailleurs ?

Ne nous y trompons pas, vous n'êtes pas si satisfait que tentent de le faire croire les enquêtes de satisfaction réalisées en magasin. Vous ne chantez pas sur tous les toits votre bonheur d'être client de ce supermarché. Il est plus exact de dire que rien ne vous insatisfait encore. Votre cerveau reptilien est au calme, votre néocortex, lui, est concentré sur la liste de vos achats. Votre vrai problème, ou celui surtout de votre épouse, est de ne rien oublier. Vous êtes un mammi-fère (pardon), certes supérieur, mais qui, comme tous les mammi-fères, ne cherche lors de sa cueillette qu'une chose : sa tranquillité. Tous les signes d'attention que vous prodigue le magasin – qui coûtent souvent fort cher – sont bien reçus, mais ils ne pèsent pas lourd devant le petit grain de sable, c'est-à-dire ce petit machin imprévisible qui va créer chez vous l'insatisfaction, ou encore la dyssatisfaction.

Demain vous changerez peut-être de magasin. Cela ne sera pas forcément dû à une meilleure offre des concurrents, mais plus probablement à une insatisfaction survenue de façon inattendue et pour vous inacceptable. Il peut s'agir du changement de gérant du

magasin dont la tête ne vous revient pas, du changement de place des produits dans les rayons qui embrouille vos habitudes, de l'arrivée d'un nouveau feu de signalisation trop lent sur le trajet de votre domicile au point de vente, ou d'une réorganisation du parking qui ne vous convient pas.

La direction du supermarché, comme la plupart des entreprises, se focalise davantage sur votre satisfaction que sur vos insatisfactions. Elle trouve chaque jour de nouvelles idées pour améliorer la propreté du magasin, le rangement des linéaires, pour que le personnel soit avenant, bref que tout vous plaise. Elle contrôle tout, sauf cette notion d'insatisfaction. À cela rien d'anormal puisque ce sujet n'est que très rarement analysé. Tapez sur Google « *customer insatisfaction* ». Tenez-vous bien, seulement 3 500 pages ont été consacrées à l'insatisfaction du client. Et si vous tapez enfin « *customer infidelity* », là vous tombez de haut : seulement 150 pages dans le monde, oui, 150 sur le sujet !

Vu du côté de l'entreprise, la satisfaction est une utopie au sens littéral du terme, c'est-à-dire un projet d'organisation sociale idéale. La satisfaction client est une volonté de l'entreprise exprimée par des actes ou des faits dont la mission est de rendre le client le plus heureux possible. Il s'agit d'une démarche unilatérale et égoïste. Elle est unilatérale parce que c'est l'entreprise qui décide ce que doit être la satisfaction du client. Elle est égoïste en ce qu'elle a pour but non pas le seul bonheur du client, mais celui de l'entreprise au travers du bonheur de ce dernier. On ne s'intéresse pas à la satisfaction client pour sa satisfaction ; on y travaille pour que cela rapporte. C'est une volonté, une intention forte de certains dans l'entreprise qui comprennent que leurs clients sont leur trésor de guerre, le fil qui les relie à la vie et à la prospérité. Ce sont ceux situés en haut de la pyramide de commandement de l'entreprise comme la direction générale, la direction de la communication ou du marketing qui pensent cette stratégie de satisfaction client. Ils édictent alors des règles, des principes, des chartes, dont l'objet consiste à définir le

comportement de l'entreprise vis-à-vis du client. Ils laissent d'ailleurs souvent aux étages inférieurs le soin de l'application et de la mise en œuvre de leurs grandes idées généreuses ce qui, comme nous le verrons ultérieurement, ne va pas sans poser de problèmes. Dans ces conditions, il est normal que l'on ne parle dans l'entreprise que de satisfaction puisque l'insatisfaction du client ne serait que l'échec de la stratégie de satisfaction. Parler de votre satisfaction est positif, mais imaginer vos insatisfactions est absolument négatif.

Attardons-nous encore sur vous et votre supermarché, en empruntant un petit détour. Comme tout le monde, vous avez fait l'expérience de la découverte d'un nouveau restaurant à côté de votre lieu de travail. Au début, on ressent souvent beaucoup de satisfaction. Cela tient au fait que cette découverte nous change de l'autre restaurant où nous déjeunons plusieurs fois par semaine, ou de la cantine. C'est bien le changement qui se trouve en grande partie à l'origine de la satisfaction. Le menu est appétissant, le personnel charmant et l'addition vraiment acceptable au regard du service et de la qualité rendus. On pourrait dire, sans prendre trop de risques, que l'on a toujours les yeux de Chimène pour tout ce qui est nouveau et qui vient rompre la monotonie de l'habitude. Il en va de même du supermarché ou de votre fournisseur d'accès à Internet (FAI). On peut reprendre ici le fameux dicton populaire : « Tout nouveau, tout beau ! »

Toutefois, au fur et à mesure que vous allez fréquenter ce restaurant, ou ce supermarché, il existe une forte probabilité que de petits grains de sable viennent altérer votre satisfaction. Vous trouverez que le menu est toujours le même, qu'il commence à y avoir trop de bruit, que les tables sont trop proches les unes des autres, ou que le serveur devient trop ou pas assez avenant. Or, dans la réalité, rien n'a changé : les tables ont toujours été aussi serrées, le menu change tous les quinze jours. Ce qui a changé, en revanche, c'est l'habitude qui a effacé le regard favorable porté au début, au moment de la découverte.