

Etudes de satisfaction : les 7 péchés capitaux

Dans le cadre de son développement stratégique, le salon spécialisé Siams a souhaité en savoir plus sur les attentes de ses exposants. De manière à disposer d'informations pertinentes et utilisables, les organisateurs ont mis en place une étude de satisfaction. Nous avons rencontré M. Michel Voisard, directeur de Mediactif à Vevey, l'institut de relations clients qui a réalisé cette étude.

Parfois, les enquêtes de satisfaction donnent lieu à des erreurs d'interprétation qui aboutissent à des décisions et des mesures d'amélioration erronées. M. Voisard nous dit : « *Les conseils ci-dessous vous aideront à éviter les 7 péchés capitaux et vous guideront dans l'élaboration de vos futures enquêtes pour qu'elles soient les plus pertinentes et utiles possible* ».

Premier péché : ne pas définir clairement les objectifs

Avant toute chose, il est primordial que la direction adhère totalement à l'idée de mener une enquête de satisfaction (qu'elle soit interne auprès des collaborateurs ou externe auprès des clients et des fournisseurs), car elle joue sa crédibilité. Contrairement à ce que son appellation peut laisser penser, une enquête de satisfaction est une étude qui recherche les insatisfactions, les lacunes dans les processus, les frustrations et les irritations des clients (des fournisseurs, des collaborateurs, ...) dans le but d'améliorer les relations interpersonnelles et les prestations et par voie de conséquence, l'image de l'entreprise. Dans ce contexte, la direction se doit de poser des consignes et des objectifs clairs à chacune des études engagées. Elle doit également prendre en compte les attentes exprimées par les clients et s'engager dans les mesures d'amélioration. Le directeur précise : « *Il y a lieu d'éviter de créer des attentes inutiles et d'enquêter sur des paramètres que l'entreprise ne peut ou ne veut pas changer* ».



Quelques questions à se poser :

- Quel est le but poursuivi par l'enquête de satisfaction ?
- Est-ce identifier les attentes, les besoins, les priorités, les souhaits des clients (collaborateurs) ?
- Est-ce mesurer la performance de l'organisation, son évolution ?
- Est-ce comparer l'organisation à ses concurrents ?
- Est-ce rechercher des nouvelles idées, produits, prestations ?
- Si des constats désagréables apparaissent, qu'en fera-t-on ?

- Quelles sont les prestations (processus, etc.) que nous sommes prêts à changer, modifier ?

Deuxième péché : ne pas réfléchir « qui interroger »

En fonction des besoins de l'organisation, un soin tout particulier sera porté au choix de la cible à interroger. Celle-ci pourrait être par exemple, les clients actuels ou les clients perdus (pour connaître leur motifs de rejet) ou encore les prospects (pour identifier leurs motifs d'adhésion). Dans les cas où la clientèle est trop nombreuse pour être intégralement sollicitée, il y a lieu de l'échantillonner. Il faut alors procéder après segmentation, à un tirage au sort aléatoire. Dans le cadre de leur enquête, les organisateurs du Siams ont décidé de questionner tant les clients que les anciens clients et les clients potentiels

Troisième péché : traiter le questionnaire à la légère

Un questionnaire ne s'improvise pas. Il doit être capable de renseigner l'organisation sur les mesures d'amélioration à développer en fonction de sa vision, de ses valeurs, de ses propres objectifs, des événements qui motivent l'enquête de satisfaction et bien entendu des besoins réels de ses clients (ils doivent donc être préalablement identifiés). Attention : il ne doit en aucun cas aborder des sujets pour lesquels l'organisme n'a aucun moyen d'agir. Les réponses ne sont pas homogènes chez un même client si on interroge un « utilisateur » du produit (de la prestation, du service) délivré ou si l'on a à faire à un « préconisateur » ou encore à un « payeur » ! (Par exemple : la satisfaction de l'utilisateur d'une machine-outil se porte plutôt sur des thèmes de facilité d'utilisation et de performances alors qu'un préconisateur (p.ex. le responsable d'atelier ou de la maintenance) se focalisera plutôt sur des notions de fiabilité et de pérennité). Le payeur quant à lui s'intéressera plutôt au rendement de l'ensemble du système). M. Voisard précise : « *Les échelles de notation des réponses sont multiples et, par exemple, on utilise communément les échelles suivantes : échelle verbale : très insatisfait, insatisfait, satisfait, très satisfait ; la cotation : de 0 à 6, de 0 à 4 ; l'échelle visuelle : smileys, feux tricolores, etc. On peut obliger les répondants à se positionner avec une échelle paire (pas de réponse médiane) ou une échelle impaire pour laquelle la neutralité ou le refus de réponse est autorisé* ».

Quatrième péché : mal choisir le média de diffusion

Quatre moyens sont généralement utilisés par les spécialistes de l'enquête : Les entretiens en face-à-face, les focus-groupes, l'entretien téléphonique et le questionnaire auto-administré. Le directeur nous explique : « *Chacun de*



ces médias à ses propres caractéristiques et nécessite une préparation et une attention particulière. Par exemple : Les entretiens en face-à-face et les focus-groups sont à utiliser lorsqu'on recherche des réponses qualitatives alors que le questionnaire auto-administré (qu'il soit en version papier ou Internet) n'apporte qu'une réponse quantitative de la vision des clients (tableaux statistiques). Le téléphone est un média performant lorsqu'on a besoin de commenter et d'expliquer des analyses quantitatives des données clients ».

Cinquième péché: ne pas traiter les données recensées correctement

Le dépeillement statistique de chacune des questions posées est à considérer comme la première étape. L'analyse des paramètres de l'enquête doit aboutir à la concrétisation de plan d'amélioration. Pour prendre les décisions adéquates, il y a lieu de mettre en évidence les interdépendances, les influences et les corrélations entre tous les paramètres évalués. Une matrice d'analyse à deux axes (importance pour le client et niveau de satisfaction) peut y contribuer (voir image).

Sixième péché : ne pas communiquer en dehors de l'enquête

Une étude de satisfaction est un moment important dans la relation d'une entreprise avec ses clients. Ceux-ci ont pris de leur temps pour répondre à la sollicitation de leur fournisseur. La moindre des choses est de leur donner un «feed-back». Sinon pourquoi prendraient-ils cette peine la prochaine fois ? Un document englobant une synthèse des résultats de l'enquête enrichie des mesures d'amélioration qui en découlent est un rendu minimum aux clients, qu'ils aient ou non répondu à l'enquête. Et une telle opportunité doit être exploitée au mieux, par exemple par l'envoi d'une plaquette aux clients, la présentation aux visiteurs de l'entreprise (journées portes ouvertes, etc...), l'intégration dans les offres aux prospects ou la discussion avec les clients stratégiques par exemple.

Septième péché : trop solliciter ses clients

Trop et trop peu gâtent tous les jeux. Cet adage nous pousse à être raisonnables en terme de sollicitation des clients. Il faut donner du temps aux clients pour qu'ils puissent constater les «bienfaits» des mesures d'amélioration engagées. On peut s'inspirer des entreprises certifiées ISO qui sont soumises à une périodicité de 3 ans pour le renouvellement de leur certification. L'année 1 sert à élaborer, conduire et analyser l'enquête de satisfaction, l'année 2 permet à l'entreprise évaluée de mettre en œuvre les mesures d'amélioration jugées nécessaires et enfin, l'année 3 donne le temps aux clients de constater les répercussions des mesures engagées et d'en profiter.

Les faits au service de l'optimisme

A la question de pourquoi le Siams a-t-il décidé de réaliser une telle étude alors que les chiffres semblent indiquer que la prochaine édition est d'ores et déjà vouée au succès, M. Francis Koller, administrateur et directeur du Salon nous dit : « Les inscriptions pour 2014 sont au niveau des inscriptions de 2012 à la même époque avant le salon, nous sommes satisfaits de l'évolution. Néanmoins nous désirons organiser le meilleur salon possible pour nos exposants et nos visiteurs et nous avons souhaité en savoir plus sur leurs besoins et leurs désirs ».

Les résultats de cette étude seront connus à fin novembre, nous ne manquerons pas d'y revenir dans une prochaine édition et d'en discuter les informations et conséquences avec M. Koller.

Le prochain Siams aura lieu à Moutier du 6 au 9 mai 2014.

Erhebung der Zufriedenheit: die 7 Todsünden

Die Fachmesse Siams wollte im Rahmen ihrer strategischen Entwicklung mehr über die Erwartungen ihrer Aussteller in Erfahrung bringen. Die Veranstalter haben eine Erhebung der Zufriedenheit veranlasst, um über relevante und verwendbare Informationen zu verfügen. Wir führten ein Gespräch mit Herrn Michel Voisard, dem Direktor des Customer-Relations-Institutes Mediactif in Vevey, das mit dieser Studie beauftragt wurde.

Manchmal werden Erhebungen der Zufriedenheit falsch ausgelegt, was zu Fehlentscheidungen und ungeeigneten Verbesserungsmaßnahmen führt. Herr Voisard erklärte uns: „Folgende Ratschläge werden Ihnen helfen, die 7 Todsünden zu vermeiden und Ihnen zeigen, wie Ihre künftigen Erhebungen ausgearbeitet werden müssen, damit sie möglichst relevant und nützlich sind“.

Erste Todsünde: keine klare Definition der Ziele

Allem voran ist es wesentlich, dass die Geschäftsleitung voll und ganz mit der Erhebung der Zufriedenheit einverstanden ist (unabhängig davon, ob die Erhebung intern bei den Mitarbeitern oder extern bei den Kunden und Lieferanten durchgeführt wird), denn nur so ist sie glaubwürdig. Anders als die Bezeichnung vermuten lässt, dient eine Erhebung der Zufriedenheit dazu, Unzufriedenheit, Lücken bei den Vorgängen, Frustrationen und Ärger der Kunden (der Lieferanten, der Mitarbeiter...) festzustellen, um die interpersonellen Beziehungen und Dienstleistungen und folglich das Unternehmensimage zu verbessern. In diesem Zusammenhang muss die Geschäftsleitung für alle Erhebungen klare Anweisungen erteilen und die Ziele eindeutig definieren. Sie muss darüber hinaus die von den Kunden angegebenen Erwartungen berücksichtigen und sich zu Verbesserungsmaßnahmen verpflichten. Der Direktor führte weiter aus: „Es muss insbesondere darauf geachtet werden, dass keine unnötigen Erwartungen geschaffen werden, und es gilt herauszufinden, welche Parameter das Unternehmen nicht ändern kann oder will.“

Ein paar Fragen, die man sich vor der Erhebung stellen sollte:

- Mit welchem Ziel wird die Erhebung der Zufriedenheit durchgeführt?
- Sollen Erwartungen, Bedarf, Prioritäten, Wünsche der Kunden (Mitarbeiter) identifiziert werden?
- Geht es darum, die Effizienz der Einrichtung und deren Entwicklung zu messen?
- Soll die Einrichtung mit der Konkurrenz verglichen werden?
- Sollen neue Ideen, Produkte, Dienstleistungen gefunden werden?



- Was wird im Falle von unangenehmen Aussagen unternommen?
- Welche Dienstleistungen (Prozesse usw.) sind wir bereit zu ändern?

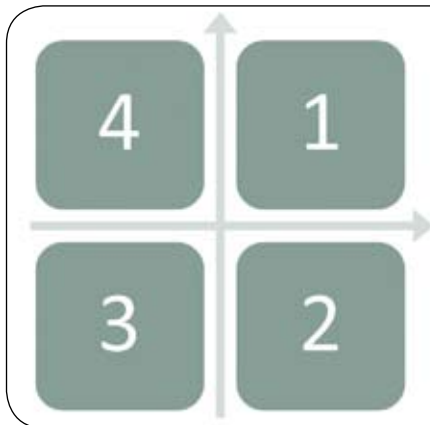
Zweite Todsünde: keine Überlegung, „wer befragt wird“

Gemäß dem Bedarf der Einrichtung muss das zu befragende Zielpublikum sehr sorgfältig gewählt werden. Befragt werden können zum Beispiel die aktuellen oder ehemaligen Kunden (um in Erfahrung zu bringen, warum wir sie als Kunden verloren haben) oder auch potentielle Kunden (um ihr Interesse zu identifizieren). Wenn die Kunden sehr zahlreich sind und somit nicht alle befragt werden können, muss eine Auswahl getroffen werden. Nach einer Segmentierung erfolgt eine Auslosung nach dem Zufallsprinzip. Im Rahmen der Erhebung beschlossen die Veranstalter der Siams, sowohl aktuelle, ehemalige als auch potentielle Kunden zu befragen.

Dritte Todsünde: den Fragebogen auf die leichte Schulter nehmen

Ein Fragebogen darf keinesfalls improvisiert werden. Er muss dazu dienen, der Einrichtung Auskunft über die zu entwickelnden Verbesserungsmaßnahmen gemäß ihrer Sichtweise, ihrer Werte, ihrer eigenen Ziele, der Ereignisse, die zur Erhebung geführt haben, und selbstverständlich der tatsächlichen Bedürfnisse ihrer Kunden zu erteilen (diese müssen somit im Vorfeld identifiziert werden). Achtung: Der Fragebogen darf keinesfalls Themen anschnitten, bei denen die Einrichtung nicht eingreifen kann. Die Antworten sind auch bei ein und demselben Kunden nicht einheitlich, es kommt darauf an, ob ein „Benutzer“ des gelieferten Produkts (der Dienstleistung), ein „Befürworter“ oder ein „Zahler“ befragt wird!“ (Wussten Sie zum Beispiel, dass die Zufriedenheit eines Werkzeugmaschinenbenutzers mehr von der Betriebsfreundlichkeit und Leistung abhängt, während ein Befürworter (zum Beispiel ein Werkstatt- oder Wartungsabteilungsleiter) den Schwerpunkt auf Zuverlässigkeit und lange Lebensdauer setzt? Der Zahler wird sich hingegen eher für den Ertrag des gesamten Systems interessieren.) Herr Voisard führte näher aus:

„Die Bewertungsskalen der Antworten sind vielfältig, es werden beispielsweise folgende Skalen häufig verwendet: die verbale Rating-Skala: sehr unzufrieden, unzufrieden, zufrieden, sehr zufrieden; die Bewertungsskala: von 0 bis 6, von 0 bis 4; die visuelle Rating-Skala: Smileys, Verkehrsampeln usw. Es besteht die Möglichkeit, die Teilnehmer der Erhebung mit einer paarigen Skala (keine mediane Antwort möglich) zu einer Positionierung zu zwingen, oder ihnen eine unpaarige Skala anzubieten, die neutrale Antworten bzw. keine Antwort zulässt.“



1. Important et satisfaction élevée – confirmer et valoriser
Wichtig und sehr zufrieden – bestätigen und anerkennen
Important and high level of satisfaction – confirm and value
2. Important et peu satisfait – améliorer
Wichtig und nicht sehr zufrieden – verbessern
Important and low satisfaction – improve
3. Peu important et peu satisfait – contrôler
Nicht sehr wichtig und nicht sehr zufrieden – überprüfen
Low importance and low satisfaction - check
4. Peu important et satisfait – maintenir
Nicht sehr wichtig und zufrieden – aufrechterhalten
Low importance and high level of satisfaction - maintain

Vierte Todsünde: schlechte Wahl des Verbreitungsmediums

Erhebungsfachleute setzen im Allgemeinen vier Mittel ein: persönliche Gespräche, Zielgruppen, Telefongespräche und selbstverwaltete Fragebögen. Der Direktor erklärte uns: „Jedes Medium hat seine eigenen Merkmale und bedarf einer guten Vorbereitung und großer Sorgfalt. Beispiel: Persönliche Gespräche und Zielgruppen werden eingesetzt, wenn qualitative Antworten gewünscht werden, während der selbstverwaltete Fragebogen (Papier oder Internet) nur eine quantitative Antwort der Kundensichtweise bringt (statistische Tabellen). Das Telefon ist ein leistungsstarkes Medium, wenn die quantitativen Analysen der Kundendaten kommentiert und erklärt werden sollen.“

Fünfte Todsünde: keine korrekte Bearbeitung der erhobenen Daten

Die statistische Auswertung der einzelnen gestellten Fragen wird als erste Etappe betrachtet. Die Analyse der Erhebungsparameter muss zu einer Konkretisierung des Verbesserungsplans führen. Die Wechselbeziehungen, Einflüsse und Korrelationen zwischen den ausgewerteten Parametern müssen nachgewiesen werden, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Eine Analysematrix mit zwei Achsen (Bedeutung für den Kunden und Zufriedenheitslevel) kann dazu beitragen (siehe Bild).

sen (Bedeutung für den Kunden und Zufriedenheitslevel) kann dazu beitragen (siehe Bild).

Sechste Todsünde: keine Kommunikation außerhalb der Erhebung

Eine Erhebung der Zufriedenheit ist ein wichtiges Ereignis was die Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden anbelangt. Die Kunden

haben sich Zeit genommen, um die Fragen des Lieferanten zu beantworten. Das Mindeste ist also, ihnen ein „Feedback“ zu erteilen. Denn warum sollten sie sich sonst das nächste Mal diese Mühe geben? Ein Dokument mit einer Zusammenfassung der Erhebungsergebnisse und Angabe der sich daraus ergebenden Verbesserungsmaßnahmen ist das Mindest-Feedback, unabhängig ob die Kunden an der Erhebung teilgenommen haben oder nicht. Eine solche Gelegenheit muss bestmöglich genutzt werden, zum Beispiel indem den Kunden eine Broschüre zugesandt wird, das Unternehmen den Besuchern vorgestellt wird (Tag der offenen Tür usw.), die Ergebnisse der Erhebung den für Interessenten bestimmten Angeboten beigelegt werden, oder ein Anlass zu Gesprächen mit strategischen Kunden entsteht.

Siebte Todsünde: Überforderung der Kunden

Zu viel und zu wenig können alles verderben. Diese Lebensweisheit sollten wir sehr ernst nehmen! Die Kunden brauchen Zeit, um die „Vorteile“ der eingeleiteten Verbesserungsmaßnahmen feststellen zu können. Als Anregung können die ISO-zertifizierten



Unternehmen dienen, die ihre Zertifizierung alle drei Jahre erneuern müssen. Das erste Jahr dient dazu, die Erhebung der Zufriedenheit zu erstellen, durchzuführen und zu analysieren, das zweite Jahr ermöglicht dem beurteilten Unternehmen, die als notwendig erachteten Verbesserungsmaßnahmen durchzuführen, und das 3. Jahr gibt den Kunden Zeit, die Auswirkungen der Maßnahmen festzustellen und sie zu nutzen.

Tatsachen, die den Optimismus weiter stärken

Auf die Frage, warum die Siams sich zu einer solchen Untersuchung entschlossen hat, wo doch die Zahlen bereits jetzt darauf hinweisen, dass die nächste Ausgabe ein Erfolg wird, antwortete Herr Francis Koller, der Verwalter und Direktor der Messe: „Die Anmeldungen für 2014 entsprechen dem Anmeldestand 2012 zum selben Zeitpunkt vor der Messe, wir sind mit der Entwicklung zufrieden. Nichtsdestoweniger haben wir den Wunsch, die Messe für unsere Aussteller und Besucher so gut wie möglich zu organisieren, daher wollten wir mehr über ihren Bedarf und ihre Wünsche in Erfahrung bringen.“

Die Ergebnisse dieser Erhebung werden Ende November bekannt gegeben, wir werden in unserer nächsten Ausgabe darauf zurückkommen und die Informationen und Folgen mit Herrn Koller besprechen.

Die nächste Siams wird vom 6. bis 9. Mai 2014 in Moutier stattfinden.



development of your future surveys to make them be most relevant and useful”.

First Sin: to not clearly define objectives

First and foremost, it is essential that the management fully supports the idea of conducting a satisfaction survey (be it internal for employees or external for customers and suppliers), because credibility of the executives are at stake. Contrarily to what its name may suggest, a satisfaction survey is a study that finds dissatisfaction, gaps in processes, frustrations and irritations of customers (suppliers, employees...) in order to improve interpersonal relationships and benefits; and by implication, the image of the company. In this context, the management must give clear instructions and objectives for each of the studies they are willing to do. The company must also take the expectations of customers into account and

engage in improvement measures. The director points out: “It is mandatory to avoid creating unnecessary expectations and investigate parameters that the company cannot or does not want to change”.

Some questions to ask ourselves:

- What is the purpose of the satisfaction survey?
- Is it to identify expectations, needs, priorities, wishes of customers (employees)?
- Is it to measure the performance of the organization, its evolution?
- Is it to compare the company to its competitors?
- Is it to search for new ideas, products, and benefits?
- If unpleasant findings appear, how will we deal with them?
- What are the services (process, etc.) that we are ready to alter or change?

Satisfaction surveys: the 7 deadly sins

As part of its strategic development, the specialised trade show Siams wished to learn more about the expectations of its exhibitors. To rely on relevant and usable information, the organizers have set-up a satisfaction survey. We met with Mr. Michel Voisard, director of Mediactif in Vevey, the institute of customers' relation, who conducted this study.

Sometimes satisfaction surveys lead to interpretation errors resulting in bad decisions and erroneous improvement measures. Mr. Voisard says: “The tips here below will help you avoid the 7 deadly sins and will guide you through the

Second sin: to not think about “who must be interrogated”

Depending on the needs of the organization, special care will be taken to the choice of the targets. This could be for example, existing or lost customers (to know the reasons of rejection) or leads (to identify their reasons to adhere). If the customers base is too large to be fully solicited one must sample. After the choice (segmentation) it is necessary to proceed to a random draw.

As part of their investigation, the organizers of Siams have decided to question present and past customers as well as potential ones.

Third sin: to treat the questionnaire lightly

A questionnaire cannot be improvised. It must be able to bring valued information to the company on improvement measures based on its vision, its values, its own objectives and indeed



based on the real needs of its customers (they must therefore be identified). Caution: the survey must not raise any topic for which the company has no way to act. Answers are not homogeneous in a company, if you ask a person using the product (or the delivered service) or if you deal with a prescriber or a buyer. (For example: satisfaction for the user of a machine tool is rather on themes like user-friendliness and performance; for a prescriber (e.g. workshop or maintenance manager) they will rather focus on notions like reliability and durability). The buyer will look for the overall performance of the system). Mr. Voisard says: *“Scoring scales are multiples and, for example, we commonly use the following scales: verbal scale: very dissatisfied, dissatisfied, satisfied, very satisfied; rating: 0-6, 0-4; visual scale: smileys, traffic lights, etc. You can force respondents to position themselves with an even scale (no median answer possible) or an odd scale for which the neutrality or the refusal to answer is allowed”*.

Fourth Sin: to badly chose the media

Four ways are commonly used by survey specialists: face-to-face interviews, focus-groups, telephonic interview and self-administered questionnaire. The director explains: *“Every of these media has its own characteristics and requires preparation and attention. For example: face-to-face interviews and focus groups are to be used when qualitative answers are sought while the self-administered questionnaire (whether it be printed or through the internet) provides only a quantitative aspect of the customers’ visions (statistical tables). The phone is a powerful media when there is a need to comment and explain quantitative customer data analysis”*.

Fifth Sin: to not process correctly with data

The statistical recording of each of the questions is to be regarded as the first step. The analysis of the parameters of the investigation should lead to the implementation of an improvement plan. To take the appropriate decisions, it is necessary to highlight interdependencies, influences and correlations between all the evaluated parameters. A two-axis analysis matrix (importance for the customer and satisfaction level) can help (see image).

Sixth Sin: to not communicate (apart for asking)

A satisfaction study is an important moment in the relationship of a company with its customers. They took from their time to answer to the questions of their provider. The minimal is to give them feedback. Otherwise why would they make this effort next time? A document encompassing a synthesis of

the results of the survey as well as resulting improvement measures is a minimum for the customers (those who answered the survey and the others). Such an opportunity should be exploited at best, for example by sending a brochure to customers; explaining them to the visitors of the company (open days, etc.); integration in the quotations for prospective customers or discussion with strategic customers for example.

Seventh sin: to solicit customers too often

Too much and too little spoil all games. This adage pushes us to be reasonable in terms of customer solicitation. Time must be given to customers so they can see the «benefits» of improvement measures taken. You can draw inspiration from ISO certified companies that are subject to a period of 3 years for the renewal of their certification. Year 1 is used to develop, conduct, and analyze the satisfaction survey; year 2 allows the company to implement improvement measures needed and finally, year 3 gives time to customers to see the impact of these measures and benefit from them.

The facts in the service of optimism

To the question of why the Siams’ organisers have decided to carry out such a study while the figures seem to indicate that the next edition is already destined to success,

Mr. Francis Koller, administrator and director of the show tells us: *“Subscriptions for 2014 are at the level of 2012 at the same period before the exhibition, we are pleased with the developments. Nevertheless we want to organize the best possible show for our exhibitors and our visitors and we wanted to learn more about their needs and their wishes”*.

The results of this study will be known in late November; we’ll come back on those in a next issue of Eurotec and discuss the information and consequences with Mr. Koller.

The next Siams will take place in Moutier from May 6 to 9, 2014.



Mediactif SA

Institut de relations clients
Quai Maria-Belgia 10 - CH-1800 Vevey
Tél. +41 21 925 95 00 - Fax +41 21 925 95 01
www.mediactif.ch - michel.voisard@mediactif.ch

www.siams.ch

