



**lanla**  
Par/By **publipage**

# Client mystère de type « **réel consommateur** »

Une méthode très performante afin de mesurer  
la perception client

# Table des matières

<b>Christian Watier</b> .....	<b>1</b>
<b>Mesurer la perception client</b> .....	<b>2</b>
Qualité de service, satisfaction client ou expérience client .....	3
Le client mystère de type « classique » et le client mystère de type « réel consommateur » : définitions .....	4
L'évolution des méthodes.....	6
<b>Les avantages du client mystère</b> .....	<b>8</b>
Les avantages de l'approche « classique » .....	8
Les avantages de l'approche « réel consommateur » .....	8
<b>Les inconvénients du client mystère</b> .....	<b>9</b>
Les inconvénients de l'approche « classique ».....	9
Les inconvénients de l'approche « réel consommateur ».....	9
<b>Comment réussir l'implantation d'un programme de client mystère?</b> .....	<b>10</b>
Création du programme .....	10
Communication.....	10
Valeurs de gestion .....	11
Création du/des questionnaires.....	11
Gestion du programme .....	12
Analyses et recommandations .....	12
<b>Le client mystère de type « réel consommateur » : c'est payant!</b> .....	<b>13</b>

A circular portrait of Christian Watier, a man with dark hair, smiling, wearing a white shirt and a grey blazer. The portrait is set against a teal circular background.

Formateur  
Conférencier  
Consultant



## Christian Watier

Chef de la direction scientifique, MBA, Ph. D.

Titulaire d'un doctorat de l'Université Laval, d'un postdoctorat de l'Université de Carleton en psychologie expérimentale et auteur de plusieurs publications scientifiques, M. Watier possède une solide spécialisation en expérience client et en expérience employé, allant de la compréhension des besoins d'une clientèle cible jusqu'à la mise en place de structures nécessaires à l'évaluation, en passant par l'établissement et l'exploitation des visées de l'entreprise ainsi que la création d'outils de mesure performants pour l'atteinte des objectifs.

Orateur et conférencier convoité, il compte plus de 1 000 conférences et formations à son actif à l'échelle du Canada, en mesure et en gestion de l'expérience client et de l'expérience employé. À titre d'exemples, il accompagne actuellement plusieurs entreprises dans la définition de leur stratégie en expérience client, comme SSQ Assurance, Investissement Québec, Intact Assurance, Groupe Metro Richelieu, Discount, Jean Coutu ou encore la ChAD. Son expertise et ses connaissances en font une ressource clé afin d'assurer la mise en place et la coordination des projets, ainsi que la diffusion efficace des résultats auprès des instances concernées.

Habitué aux allocutions réseau et reconnu pour sa capacité d'adaptation, M. Watier est la personne toute désignée pour exécuter les allocutions réseau ainsi que les présentations auprès des différentes parties prenantes.

# Mesurer la perception client!

Dans l'économie actuelle, l'orientation vers le consommateur est « LA » préoccupation majeure des gestionnaires d'entreprises évoluant dans un contexte d'affaires B2C.

Plusieurs auteurs affirment que l'économie nord-américaine d'aujourd'hui se trouve dans une phase ayant dépassé l'économie de services pour se déplacer vers une économie dite d'expérience. Bien que tous reconnaissent l'importance de mesurer l'expérience client, plusieurs confondent toutefois encore les concepts très différents de qualité de service (conformité), de satisfaction client et de perception client. Il en résulte de ce fait que bon nombre d'entreprises mesurent peu ou mal l'expérience client, jugée si importante. Voici donc tous les derniers développements sur cette science profitable aux gestionnaires qui savent la maîtriser.

**Plusieurs méthodologies de recherche permettent de mesurer l'expérience client mais peu offrent la possibilité de mesurer la perception client.** Une d'entre elles est le client mystère de type « réel consommateur ». Souvent confondu avec l'approche du client mystère dite « classique », le client mystère jouit d'une mauvaise réputation.

**Pourtant, lorsque l'approche du client mystère de type « réel consommateur » est utilisée de façon rigoureuse, elle permet non seulement de mesurer efficacement la conformité, mais également la perception client et permet aux entreprises qui l'utilisent d'améliorer considérablement leur profitabilité par l'augmentation des ventes et/ou la diminution des coûts d'opération.**



## Qualité de service, satisfaction client ou expérience client?

Jusqu'au début du 21<sup>e</sup> siècle (et encore aujourd'hui pour plusieurs entreprises), seules la mesure de la qualité de service (aussi appelée la mesure de la conformité) ou de la satisfaction client (mesure des attentes et de la satisfaction) sont utilisées.

En effet, plusieurs entreprises partout à travers le monde ont recours à des tests standardisés pour mesurer la qualité de service (ex : SERVQUAL, conçu par Parasuraman, Zeithaml et Berry en 1988), et ce, principalement par la méthode de recherche du client mystère de type « classique » ou de l'audit (ex. : dans les hôtels). Il est important de noter que cette façon de faire, qui consiste à mesurer l'écart entre les standards fixés par la direction et la performance de l'entreprise, est une forme de mesure de l'expérience client unidimensionnelle, mais ne permet pas de mesurer la perception client (voir Figure 1, portion de droite).

Parallèlement à ces activités de mesure de qualité de service, le sondage, pour sa part, est la méthode de recherche en marketing la plus communément utilisée en vue de mesurer la satisfaction de la clientèle (très en vogue dans les années 80 et 90 sous forme de sondage téléphonique et davantage sous forme numérique depuis le début 2010). Encore ici, toutefois, il faut noter que cette approche, qui consiste à mesurer l'écart entre les attentes des clients et la perception de ces derniers, est une forme de mesure de l'expérience client unidimensionnelle qui ne permet pas de mesurer la perception client (voir Figure 1, portion de gauche).

Au début des années 2000, un courant de recherche émerge. Plusieurs auteurs suggèrent en effet qu'en raison de certains problèmes méthodologiques associés à la mesure en vase clos de chacun des concepts de qualité de service et de satisfaction client, le service à la clientèle doit également inclure la mesure simultanée des deux concepts (Shaw, 2002; Riechheld, 2001, 2006, 2009 et 2011; Gagné, 2018). C'est la naissance du concept de l'expérience client. Notons que les indicateurs de performance mesurés en vase clos ou en utilisant exclusivement qu'une seule des deux approches (mesure de la satisfaction versus mesure de conformité) sont à la base des éternels débats entre le département de marketing et le département des opérations. En effet, cela explique pourquoi plusieurs entreprises constatent que, bien qu'elles semblent faire tout ce qu'il faut pour le client (mesure de conformité), ce dernier semble toujours insatisfait (mesure de satisfaction). Ces entreprises auraient avantage à intégrer le concept de la perception client, soit l'interaction simultanée entre ce que l'entreprise fait pour son client et ce que le client perçoit de ce que l'on fait pour lui. La perception client consiste donc à mesurer simultanément la qualité de service et la satisfaction client (voir Figure 1, portion du bas).

Figure 1





La méthode de recherche de prédilection des entreprises de recherche marketing, qui s'avère alors **la plus efficace pour mesurer la perception client, est la méthode du client mystère de type « réel consommateur ».**

- Mais qu'est-ce qu'un client mystère de type « réel consommateur »?
- En quoi diffère-t-il d'un client mystère de type « classique »?
- Quels sont les avantages et les inconvénients d'avoir recours à des clients mystère de type « réels consommateurs »?
- Quels sont les facteurs clés de succès à l'implantation d'un programme de mesure de l'expérience client avec ce type de clients mystère?

Ces questions méritent d'être abordées afin de faire la lumière sur le sujet.



## Le client mystère de type « classique » et le client mystère de type « réel consommateur » : définitions

Avant toute chose, il faut noter que le client mystère, peu importe le type, est réalisé par un prestataire anonyme rémunéré (sous forme de salaire dans le cas d'un client mystère classique et d'un dédommagement dans le cas d'un client mystère consommateur), qui effectue une évaluation sans annoncer son identité et son rôle réel au dirigeant du point de vente.

Il diffère complètement de l'audit qui, au contraire, est effectué en annonçant clairement le but et les moyens nécessaires, par exemple dans la restauration, où des professionnels (de l'interne ou de l'externe) viennent analyser l'hygiène et prélever des échantillons de matières premières.

## Client mystère de type « classique »

Un client mystère de type « classique » est un faux client envoyé par un prestataire spécialisé pour mesurer exclusivement la conformité d'un point de vente et/ou des individus en contact avec la clientèle.

Non représentatif de l'entreprise évaluée, le client mystère est un employé (c'est son métier) commandité par l'entreprise pour laquelle il travaille pour auditer principalement les secteurs très « normés » tels que les services financiers, les transports et services publics et les départements gouvernementaux. Il arrive également qu'il soit utilisé pour évaluer les entreprises dans le secteur du commerce de détail dont le niveau de « maturité » en expérience client est bas ou encore de jeunes entreprises qui n'en sont qu'à l'étape de la « standardisation ». Il effectue donc des centaines d'évaluations par année. N'ayant pas la motivation d'un réel consommateur, il s'agit néanmoins d'une forme d'observation participative. Le client mystère a normalement comme instruction d'évaluer de manière méthodique, selon les standards de qualité prédéfinis par l'entreprise (connus du client mystère). L'importance est donc mise sur l'expérience du service telle qu'elle se déroule, observant quelles activités ou normes sont ou ne sont pas suivies, plutôt que d'obtenir des perceptions par rapport à l'expérience vécue.

## Client mystère de type « réel consommateur »

À l'opposé, le terme le stipule bien, le client mystère de type « réel consommateur » est un vrai client avec une réelle intention d'achat.

Selon les types de mandat, le client est rigoureusement sélectionné et professionnellement formé pour effectuer des évaluations de client mystère, tout en conservant sa perception « naïve » de réel consommateur. Ce type de client mystère doit donc effectuer un minimum d'évaluation, sur une base volontaire et sans connaître les normes de l'entreprise, ce qui assure une représentativité maximale de la réelle clientèle de l'entreprise évaluée. Le client mystère « réel consommateur » a normalement comme instruction de se comporter de manière naturelle, en évaluant non seulement ce qui a été fait pour lui, mais également en rapportant la perception qu'il a eue de ce qui a été fait pour lui (expérience vécue). L'accent est donc mis sur la perception du consommateur plutôt que sur la prestation normative du service rendu par le personnel. En appliquant rigoureusement les méthodes reconnues d'analyses statistiques, l'analyse des résultats ainsi recueillis permettra de comprendre les perceptions du client et son niveau de satisfaction, de prioriser les éléments importants et, ainsi, de permettre à l'entreprise d'améliorer les éléments à grande valeur ajoutée qui auront le maximum d'impact aux yeux du client (souvent appelé les moments de vérité).

Figure 2

Ce graphique indique à quel endroit les deux méthodes de clients mystères doivent être utilisées.





## L'évolution des méthodes

La méthode de l'observation participative est une méthode dont les origines datent des premières études anthropologiques. Le concept du client mystère proprement dit existe pour sa part depuis plus de 80 ans et a été très en vogue dans les années 60.

Des années 40 jusqu'à la fin des années 60, les clients mystère ont été principalement utilisés par les banques afin de contrôler l'intégrité de leurs salariés. À cette époque, les clients mystère sont en très petit nombre et ont une approche très structurée (liste de normes binaires sous la forme oui/non), afin de collecter et de mesurer des informations spécifiques sur la performance d'un service.



Les résultats de ces évaluations étaient alors utilisés pour répondre à trois objectifs :

1. Comme outil de diagnostic permettant d'identifier les forces et les faiblesses dans la livraison d'un service
2. Pénaliser le personnel en lien avec les outils de mesure de la performance lors des évaluations de rendement
3. Évaluer la compétitivité du service d'une organisation en la comparant à certains concurrents de la même industrie.

Dans la plupart des organisations, les gestionnaires collectent de l'information, l'interprètent et interviennent auprès des employés pour leur indiquer ce qu'ils ont à améliorer afin de se conformer aux attentes de la direction. Dans cette démarche, les employés étaient peu engagés envers la démarche, voyant le processus d'évaluation comme étant inapproprié, punitif, inefficace, non représentatif, déformé par des erreurs d'observation, etc. De plus, les attentes de performance étaient souvent mal comprises par les employés de première ligne, étant donné la mauvaise communication entre la direction et ces derniers.

Au cours des années 70, les programmes de clients mystère sont principalement utilisés dans les domaines des services financiers, de la restauration rapide et de l'hôtellerie. Bien que la pratique du client mystère vise encore à vérifier de manière formelle le respect des standards, on voit apparaître les premiers objectifs à connotation plus positive, soit la construction de l'esprit d'équipe (mobilisation des employés) et l'association des performances au programme à un système de récompense pour le personnel.

Il faut attendre au milieu des années 80 pour commencer à voir un certain essoufflement de la méthodologie du client mystère. Parce qu'ils sont souvent reconnus comme étant de faux clients (ex. : un client mystère célibataire sans enfant vêtu d'un complet cravate qui évalue le service d'une entreprise qui vend des souliers

pour enfant, ou un même client qui mesure souvent les mêmes établissements), on se tourne alors davantage vers les sondages de satisfaction. On remarque en effet une tendance à accorder plus d'attention aux consommateurs, car le développement d'une relation forte avec ses clients peut devenir un avantage concurrentiel pour une entreprise. Plusieurs chercheurs à cette époque reconnaissent d'ailleurs l'importance de la satisfaction de la clientèle et l'impact que cela peut avoir sur la pérennité des entreprises. Il n'en demeure pas moins qu'à cette époque, l'approche est dite « informationnelle », puisqu'aucune intervention n'est effectuée sur la clientèle insatisfaite.

Cependant, au début du 21<sup>e</sup> siècle, les gestionnaires reconnaissent que les sondages de satisfaction de la clientèle ne sont pas suffisants pour fournir de l'information détaillée permettant d'identifier et de corriger les faiblesses des processus d'un service, car les répondants n'ont qu'une impression très globale du service. On constate également que les répondants ne représentent pas la satisfaction générale de la clientèle, puisque ce sont principalement les « extrémités » de la courbe de distribution (les plus satisfaits et les plus insatisfaits) qui acceptent de répondre au sondage. Ainsi, l'atteinte de l'excellence des services en mettant l'accent sur le consommateur ne passe plus uniquement par les sondages de satisfaction. On reconnaît qu'il ne s'agit plus d'atteindre seulement l'excellence des services, mais bien d'atteindre l'excellence de « l'expérience client ». Les organisations doivent donc s'attarder davantage sur les attentes des consommateurs et sur la mise en place d'une variété de méthodes de mesure de la perception client. C'est alors que, conjointement avec l'arrivée en force d'Internet, les clients mystère de type « réel consommateur » font leur apparition et répondent à cette demande en collectant simultanément des faits ainsi que leurs perceptions de ces faits.

Afin d'assurer la fiabilité de ce nouveau type de client mystère, qui effectue une très petite quantité d'évaluations (3 à 5 par année comparativement à plusieurs dizaines ou même centaines annuellement pour l'approche traditionnelle), les firmes misent sur un encadrement et une formation efficace des clients mystère, en plus d'un recrutement constant, crédible et représentatif de nouveaux clients mystère. On souligne également l'importance d'avoir de réels consommateurs avec une attitude neutre, qui n'effectuent habituellement qu'une seule évaluation par entreprise par année. Une formation efficace passe par la mise en place d'un scénario clair comprenant les questions à poser ainsi que les comportements à adopter. Tout cela doit être fait en assurant l'anonymat du réel consommateur à titre de client mystère, puisqu'il fréquentera assurément à nouveau l'établissement évalué.

Aujourd'hui, le client mystère (de type « classique » et de type « réel consommateur ») est une industrie mondiale qui vaut plusieurs milliards de dollars. En effet, l'intérêt pour le client mystère semble bien présent, tout particulièrement dans le commerce de détail. Cet intérêt se traduit entre autres par le fait que l'industrie du client mystère en Amérique du Nord a généré à elle seule des revenus estimés à plus de 1,5 milliard US pour l'année 2023 seulement (Mystery Shopping Providers Association, 2024). Les clients mystère de type « réel consommateur » contribuent pour leur part à motiver les équipes locales et ne sont plus que de

simples dispositifs de surveillance. Ils deviennent un outil d'analyse, de motivation et d'évolution stratégique pour toute la relation client. Il s'agit d'un outil utilisé dans tous les secteurs d'activités ayant une relation commerciale (réseaux de franchise, hôpitaux, services administratifs, transports, etc.).

De plus en plus les gestionnaires sont passés de la discipline à l'accompagnement des employés, par exemple, en leur donnant plus de rétroaction de manière récurrente. Il est cependant difficile pour ces derniers de trouver une méthodologie crédible auprès des employés. Plusieurs se tournent donc vers les programmes de clients mystère de type « réel consommateur ». Les auteurs soulignent d'ailleurs l'importance de la rétroaction auprès des employés, afin qu'ils cernent la relation entre ce qu'ils font et ce que les clients perçoivent de ce qu'ils font pour eux.

SAVIEZ-VOUS QUE

85%

des entreprises pensent offrir des expériences personnalisées, mais

**seulement 60 %  
des consommateurs  
sont de cet avis?**

Source :  
Salesforce



# Les avantages du client mystère

La méthodologie du client mystère comporte plusieurs avantages par rapport à d'autres méthodes, et ce, peu importe le type d'approche utilisée. En effet, elle donne un portrait clair et spécifique du service reçu (approche client mystère classique et client mystère réel consommateur) ainsi que du service perçu par le réel consommateur (approche client mystère réel consommateur seulement) à un moment précis. Les deux approches permettent également de faire une étude comparative de certains concurrents. Enfin, elles permettent une rétroaction auprès des employés que l'on peut joindre à un programme de récompense et/ou de conséquence selon les performances.

## Les avantages de l'approche « classique »

Bien que l'approche du client mystère de type « classique » soit en perte de vitesse dans plusieurs secteurs, elle demeure pratique lorsqu'il n'est pas souhaitable de mesurer la perception du réel consommateur et qu'aucune rétroaction qualitative n'est requise (ex. : mesure de la prestation normative en mode binaire oui/non sans commentaire). Elle mesure donc efficacement le respect des processus, ce qui peut s'avérer primordial lorsqu'un « jeune » réseau est en croissance et qu'il doit d'abord et avant tout s'assurer de la standardisation de ses pratiques au sein de ses différents points de vente. C'est également une approche qui est moins coûteuse, tant pour l'entreprise acheteuse des services que pour la firme prestataire des services, à condition que les évaluations soient effectuées dans de grands centres urbains.

En effet, puisque le nombre de clients mystère requis pour effectuer les évaluations est très petit (un même client mystère peut effectuer plusieurs évaluations pour une même entreprise à chaque période de mesure), les efforts de recrutement sont moins importants. Il est à noter toutefois que cet avantage financier s'estompe rapidement dès que les évaluations ont lieu en région, puisque le faible nombre de clients mystère oblige habituellement le prestataire des services à facturer des frais de déplacement.

Enfin, notons que ce type d'approche a l'avantage de permettre la mesure d'un plus grand nombre d'éléments, puisque la mesure d'information qualitative est très limitée, voire parfois inexistante.

### SAVIEZ-VOUS QUE

Les entreprises ayant mis en place des programmes de clients mystère ont constaté **une réduction des plaintes des clients de**

# 20%

## Une amélioration notable de la satisfaction client

Source : Ipsos

## Les avantages de l'approche « réel consommateur »

Le principal avantage de la méthodologie du client mystère de type « réel consommateur » est sans contredit la possibilité de mesurer en temps réel la perception que le consommateur a eu de la prestation de service qui lui a été offerte, soit la mesure de la réelle expérience client.

De plus, cette approche permet de mesurer les 5 grands indices de l'expérience client :



Indice d'expérience client (IEC)



Attentes des clients



Moments de vérité



Taux net de recommandation (TNR) ou Net Promoter Score (NPS)



Indice d'uniformité

Outre cet avantage majeur, il faut mentionner que les évaluations sont très souvent réalisées beaucoup plus rapidement, puisque chacune est effectuée par un consommateur différent. Enfin, un autre avantage non négligeable réside dans la qualité et la richesse de l'information qualitative fournie par les clients mystère consommateurs. En effet, des études ont démontré qu'un questionnaire rempli par un client mystère de type « réel consommateur » contenait en moyenne plus de commentaires et que chacun d'entre eux était en moyenne plus long (plus de mots en moyenne par commentaire).

Les programmes implantés selon cette approche deviennent donc des outils de gestion puissants permettant aux propriétaires de commerce ainsi qu'à leur personnel de bien comprendre les attentes de leurs clients.

# Les inconvénients du client mystère

Une des principales faiblesses de la méthodologie du client mystère, peu importe l'approche, est la quantité totale d'évaluations par point de service évalué. En effet, bien que l'échantillon global au sein du réseau mesuré soit statistiquement intéressant, il est souvent difficile d'effectuer des analyses et des statistiques valides par point de service. C'est pourquoi, vu les limites de cette méthode, plusieurs organisations cherchent à augmenter la fréquence des évaluations afin de pouvoir faire une meilleure rétroaction (certains jusqu'à 10 fois par mois). Les coûts sont plus élevés par évaluation pour un programme de client mystère que pour un sondage en continu (de type « Voix du client »), mais il s'agit d'une méthode plus efficace afin d'obtenir un portrait réaliste de l'ensemble du parcours client.

## Les inconvénients de l'approche « classique »

Le principal désavantage de la méthodologie du client mystère de type « classique » est l'impossibilité de mesurer la perception client. Ainsi, elle ne permet pas non plus de mesurer les principaux indices de la perception client mentionnés précédemment. C'est donc le processus qui est en cours d'évaluation seulement et non pas les résultats.

Ensuite, les études démontrent que ce genre de client mystère est beaucoup plus facilement identifiable, puisqu'il n'est pas représentatif de l'entreprise évaluée, ou encore parce qu'il évalue le même commerce fréquemment.

Un autre désavantage non négligeable réside dans la qualité et la richesse de l'information qualitative fournie par ce type de client mystère. En effet, en raison du trop grand nombre de questionnaires que les clients mystère remplissent chaque semaine et même parfois dans une seule soirée, les utilisateurs de cette approche se plaignent souvent du manque de données qualitatives. Enfin, il faut mentionner que cette approche ne peut tout simplement pas s'appliquer dans les cas où un réel consommateur est requis (ex. : un même client mystère ne peut ouvrir plusieurs comptes de banque ou encore s'abonner dans plusieurs centres sportifs en réseau).

SAVIEZ-VOUS QU'AUJOURD'HUI

## L'approche unidimensionnelle n'est plus suffisante pour gérer adéquatement son expérience client

Les entreprises combinent habituellement leur programme de clients mystère à d'autres programmes de mesure et de gestion de l'expérience client (sondage « Voix du client » (VOC), gestion des avis en ligne, et plus).

Source : Lanla

## Les inconvénients de l'approche « réel consommateur »

Deux inconvénients sont à souligner concernant cette approche.

**Le premier est le défi de recrutement.** Effectivement, afin de garantir une représentativité adéquate et d'éviter le dédoublement des missions ou un trop grand nombre d'évaluations réalisées pour un même client mystère, il faut constamment recruter et maintenir une banque de clients mystère crédibles aux profils très variés (plusieurs dizaines, voire centaines de milliers), ce qui est parfois difficile et coûteux.

De plus, il faut s'assurer d'offrir une formation efficace à un grand volume de clients mystère. Il s'agit donc d'un défi de taille que de trouver les bons consommateurs selon le ou les scénarios prévus, de s'assurer qu'ils aient les bonnes motivations (ne pas essayer de prendre en défaut), et de leur assurer une formation efficace.

**Le second désavantage réside dans la quantité d'information maximale qui peut être obtenue par ce type de client mystère.**

En effet, ayant très souvent plusieurs questions pour lesquelles les consommateurs doivent ou choisissent de fournir des commentaires détaillés, les utilisateurs de cette approche se plaignent parfois du manque de données quantitatives (environ 30 questions plutôt que 80, 100 ou même 120 questions et plus). La littérature indique néanmoins que des questionnaires plus courts produisent de meilleurs résultats dans le cadre de programme de clients mystère en général.



# Comment réussir l'implantation d'un programme de client mystère?

Certains problèmes concernant l'implantation d'un programme de clients mystère (conformité ou réels consommateurs) peuvent également être recensés. En effet, dans un premier temps, il faut savoir que les êtres humains craignent, à la base, d'être évalués. Ils ont peur d'être « étiquetés » comme ne faisant pas bien leur travail en fonction d'une mauvaise évaluation à leur égard par un évaluateur. Ainsi, lorsque mal implantés, ces programmes sont souvent vus comme de la confrontation par plusieurs franchisés et employés, qui s'empresseront de tout faire pour que le programme soit un échec et qu'il soit retiré, et ce, peu importe le type de mesure.

## Création du programme

La littérature souligne d'abord l'importance d'établir un processus structuré de mise en place d'un programme d'expérience client. En effet, plusieurs entreprises reconnaissent l'importance de l'expérience client sans jamais affecter des ressources exclusivement dédiées à celle-ci. Ces programmes sont souvent mis en place par les départements de marketing, d'opérations ou de ressources humaines. Il importe donc de créer un comité d'expérience client composé de plusieurs employés issus des différents départements de l'entreprise, avec à sa tête un décideur et « influenceur », dont les responsabilités seront exclusivement d'améliorer la profitabilité de l'entreprise par le biais de l'expérience client. Il est également fortement recommandé qu'un ou des employés (franchisé, directeur de territoire, gérant, etc.) siègent sur ce comité, au moins de façon ponctuelle sinon permanente.

La participation des employés est effectivement considérée comme étant essentielle au succès du programme, et ce, à chaque étape de son développement. Cela évite entre autres que les employés voient le programme comme une « arme » du siège social et qu'ils considèrent cette méthode comme une menace, une technique d'espionnage ou un outil disciplinaire.



## Communication

Ensuite, il est très important d'adopter une attitude de transparence envers l'ensemble du personnel concernant le programme. Tous doivent d'abord être avisés de la présence d'un programme de clients mystère, ce qui permet de leur signifier ce que l'on attend d'eux. Les employés ont besoin de connaître les points sur lesquels ils seront évalués et les standards de performance de l'entreprise. Il faut donc communiquer clairement les objectifs de tous les types de mesure du programme et s'assurer que tous les employés prennent connaissance des outils de mesure et des standards à respecter avant la mise en activité du programme.

Une allocution lors d'un événement annuel faisant office de « lancement officiel » du programme a souvent beaucoup de succès.

## Valeurs de gestion

### Un des points majeurs du succès d'un programme d'expérience client : le programme doit être constructif et non punitif!

Tel que mentionné précédemment, les employés craignent d'être évalués. Il est donc primordial de leur rappeler fréquemment que le programme n'est pas utilisé pour faire de la discipline, mais bien pour améliorer l'expérience client de manière globale. Par exemple, un programme de clients mystère doit être utilisé afin d'établir un diagnostic de l'expérience client, et non comme un outil d'évaluation individuelle auprès des employés (il est possible d'effectuer des évaluations très ciblées pour répondre au besoin d'évaluation d'un employé, mais ces dernières doivent être réalisées en dehors du programme annuel de mesure et de gestion de l'expérience client). Les études démontrent que la réaction des employés est parfois d'abord négative envers l'approche, mais leur comportement change toujours lorsque le programme est géré de façon positive et constructive plutôt que punitive.

Il est également beaucoup plus facile d'implanter un programme de clients mystère de type « réel consommateur », puisque l'objectif de ce dernier n'est pas de mesurer ce qui est fait pour le client, mais bien ce que le client perçoit de ce qui est fait pour lui. Cette approche est perçue comme étant beaucoup moins menaçante par les employés évalués.



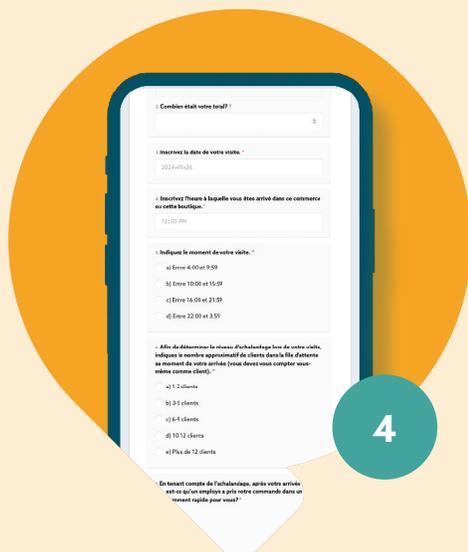
3

## Création du/des questionnaires

### Les propriétés psychométriques des questionnaires et des scénarios des clients mystère jouent également un rôle important dans le succès d'un programme de mesure et de gestion de l'expérience client.

En effet, les questions doivent être bien formulées afin de ne pas biaiser le jugement des répondants (ex. : comment mauvais a été l'accueil?). Dans le cadre d'un programme avec de réels consommateurs, il importe également de poser des questions spécifiques et des questions ouvertes afin d'obtenir de l'information claire et complète de la part du client mystère.

De plus, les scénarios doivent être pertinents et refléter le comportement transactionnel naturel du réel consommateur (d'où l'avantage d'un programme de type « réel consommateur »). La crédibilité du programme perçue par le personnel n'en sera que plus grande. Également, dans le cas où il y a plusieurs secteurs à évaluer (ex. : service en salle à manger et à la livraison, département des cosmétiques et du laboratoire, etc.), il est préférable d'opter pour plus d'un questionnaire. Enfin, il est important de noter que le/les questionnaires doivent être accessibles aux clients mystère sur tous les types de plateforme (ordinateur, tablette numérique, téléphone intelligent, etc.) afin de faciliter leur complétion.



4

## Gestion du programme

Une fois les évaluations commencées, il est nécessaire de mentionner que les employés vont tenter d'identifier les clients mystère, d'où l'importance d'utiliser le plus possible des clients mystère différents à chaque reprise et de s'assurer qu'ils soient crédibles et représentatifs de l'entreprise évaluée.

Par ailleurs, les évaluations complétées doivent être communiquées rapidement aux personnes impliquées (employés de première ligne, gérants, franchisés, etc.). Certaines entreprises communiquent l'information sur une affiche dans la salle des employés, d'autres rencontrent les employés par groupes, etc. Il est d'ailleurs primordial de « dépersonnaliser » les évaluations afin de ne pas pouvoir identifier le ou les employés évalués ou encore le client mystère. De plus, il est important de renforcer les points positifs et de prendre des actions sur les points à corriger. Le recours à l'utilisation de tableaux de bord personnalisés à chacun des paliers d'utilisateurs est aussi fortement recommandé, afin de pouvoir suivre en temps réel la progression des principaux indices de son programme, le tout devant encore ici être accessible sur tous les types de plateforme (ordinateur, tablette numérique, téléphone intelligent, etc.).

À cet effet, il est également important de se comparer à son propre réseau et non seulement par rapport à ses résultats individuels. Mentionnons enfin que la fréquence d'évaluation influence aussi la crédibilité du programme : plus les visites de clients mystère sont régulières, plus les employés sont à l'affût et sensibilisés et plus le programme devient un outil de gestion opérationnelle efficace.



## Analyses et recommandations

Après plusieurs évaluations, un rapport devrait être produit et communiqué à la haute direction. Encore ici, les résultats doivent être interprétés à un niveau global et l'anonymat des employés doit être protégé. Les constats doivent être écrits de manière appropriée, doivent être accessibles et doivent être communiqués aux bonnes personnes. Par la suite, il faut absolument présenter les résultats aux gestionnaires ainsi qu'aux employés si possible, en insistant sur l'évolution dans le temps, les forces et les faiblesses, les actions mises en place et qui ont connu du succès, la comparaison avec des points de vente comparables (concurrence), etc.

Afin de maximiser le succès du programme, les programmes de formation devraient être basés sur les constats des évaluations, en mettant l'accent sur les éléments plus faibles (conformité) ou encore les éléments jugés importants pour le réel consommateur (communément appelés les moments de vérité) et pour lesquels le réseau a été le moins performant (perception client). La formation devrait être faite auprès des employés de première ligne mais également auprès des gestionnaires responsables ainsi que des franchisés.

Les études démontrent que l'acceptation d'un programme de client mystère par les employés est cruciale si l'on souhaite que les résultats soient considérés par ceux-ci. Il est donc important de mettre les efforts nécessaires afin d'être bien structuré et transparent en informant toutes les parties prenantes sur le rôle du/des programme(s), les éléments mesurés et les résultats des évaluations. Il faut noter également que ces programmes ont beaucoup d'impact au début, mais l'impact diminue à long terme, d'où l'importance de réactualiser le/les programmes de façon périodique.



# Le client mystère de type « réel consommateur » : c'est payant!

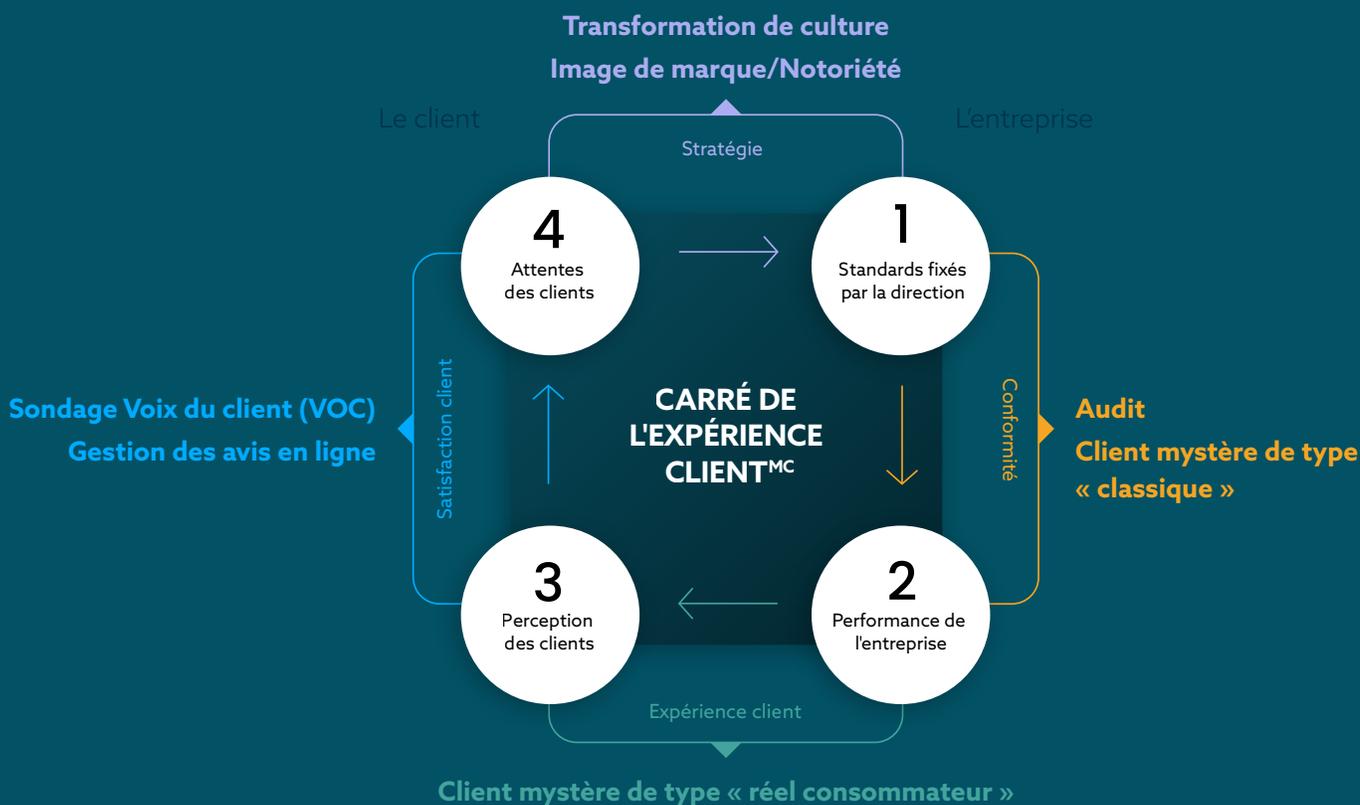
Dans des industries où le produit est parfois très semblable d'une entreprise à l'autre, c'est la qualité de l'expérience client qui fait la différence. Si l'expérience offerte n'est pas à la hauteur des attentes, le client n'hésitera pas à aller chez un compétiteur.

**C'est pourquoi les programmes de clients mystère, surtout ceux qui utilisent de réels consommateurs, sont très populaires. Qui plus est, lorsque ces programmes sont implantés avec succès, ils contribuent grandement à la pérennité de l'entreprise.**

Depuis les 20 dernières années surtout, les programmes de clients mystère de type « réel consommateur » ont fait leurs preuves. En effet, les études démontrent que les entreprises les plus performantes qui maximisent le potentiel de leur programme de clients mystère de type « réel consommateur » voient habituellement leur rentabilité augmenter de 1 % à 4 % par point de service.

Il n'en demeure pas moins qu'aucune méthode n'est parfaite. Il serait erroné de prétendre que la méthodologie du client mystère (autant l'approche de conformité que de réel consommateur) est autosuffisante. Il est vrai que cette dernière permet une analyse plus spécifique des services offerts. Elle doit cependant être utilisée en complémentarité avec d'autres méthodes dites plus « interventionnistes », telles que les sondages de satisfaction (avec système d'alerte) permettant de gérer les détracteurs ou encore la gestion des avis en lignes (ex. : Google My Business, Facebook, etc.), illustrées à la Figure 3 (portion de gauche).

Figure 3



Une chose est certaine, avec des statistiques  
comme celles-ci :

## 1 client sur 3

quittera une marque qu'il aime après une seule  
mauvaise expérience, tandis que

**92 % abandonneront complètement une entreprise  
après deux ou trois interactions négatives;**

---

## 46 %

des consommateurs abandonneront une marque si les  
employés ne connaissent pas bien le produit ou le service;

---

## 1 acheteur sur 6

renonce à un achat en raison d'une mauvaise  
expérience client.

**Il est impératif de faire de  
l'expérience client une priorité,**

peu importe la méthodologie utilisée!



## Créer et mesurer l'expérience avec des solutions centrées sur le client

Contactez-nous

### **Christian Watier**

Chef de la direction scientifique

[christian.watier@lanla.com](mailto:christian.watier@lanla.com)

514 434-3329

### **Vincent Leclerc**

Vice-président, Solution client

[vincent.leclerc@lanla.com](mailto:vincent.leclerc@lanla.com)

438 814-1903

[lanla.com](http://lanla.com)

## Prochainement disponible!

Grand dossier sur l'indice d'uniformité

Grand dossier sur le Taux net de recommandation (TNR)  
ou Net Promoter Score (NPS)