

## Editorial



### Un nouveau rendez-vous

Choyer ses clients, c'est aussi les informer. C'est mettre en perspective les nouveaux outils d'enquête à notre disposition pour en expliquer le fonctionnement, pour en décrypter les enjeux. C'est mettre en valeur des cas clients exemplaires afin de donner à voir nos méthodes, de montrer à quels résultats concrets peuvent conduire nos études.

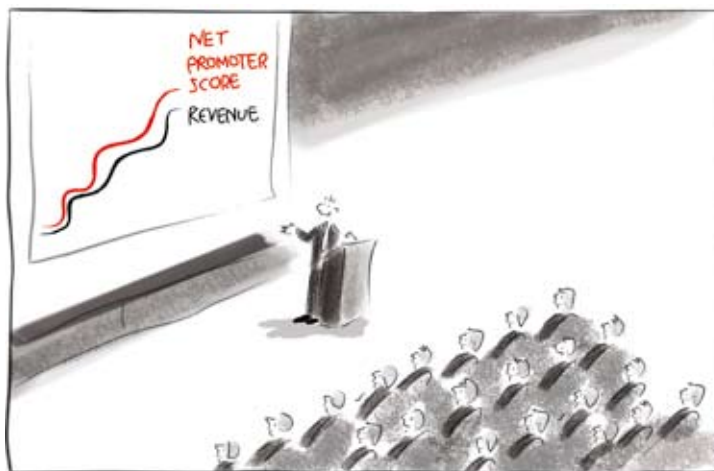
Dans ce premier numéro de notre nouvelle lettre d'information, vous trouverez donc, en ouverture, deux articles présentant un outil dont on parle beaucoup, le Net Promoter Score. Puis une interview de Pascal Bonnaure et Vincent Viannay, en charge de la qualité à la Banque Populaire Loire et Lyonnais, que nous avons accompagnés dans leur démarche de certification de service. Et, en dernière page, un focus sur les différentes utilisations possibles des appels mystère.

N'hésitez pas à réagir ! Ce nouveau rendez-vous, que nous vous proposerons désormais trois fois par an, doit devenir un lieu d'échange : écrivez-nous vos observations et réflexions à [newsletter@lavoixduclient.fr](mailto:newsletter@lavoixduclient.fr), elles nous permettront de prolonger les débats dans nos prochaines éditions, et de traiter les sujets qui vous interpellent.

Alors, satisfaits ?

Alain Sabathier,  
Directeur Général.

# Le score net de recommandation ou NPS



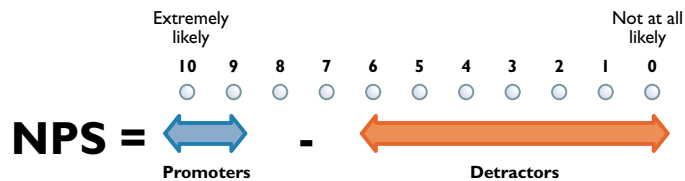
Huit ans après Loyalty Rules, livre qui avait fait de lui le grand théoricien de la fidélité client outre-Atlantique, Fredrick Reichheld, de Bain & Company, récidive. Avec son dernier ouvrage, *The one number you need to grow\**, il crée un indicateur unique qui, selon lui, reflète fidèlement les performances des entreprises : le Net Promoter Score ou, en bon français, le Score Net de Recommandation.

L'idée de départ : évaluer la fidélité d'un client à une marque à travers sa propension à la recommander. Partant de là, Reichheld a recherché les corrélations entre les réponses à une question traditionnellement posée dans les enquêtes de satisfaction (voir encadré) et les performances économiques de l'entreprise. Il en a déduit que la différence entre le pourcentage de promoteurs d'une marque et celui des détracteurs, qu'il a nommée NPS, était directement liée au développement de l'entreprise. En agissant sur les leviers qui permettent d'augmenter le NPS, on

obtiendrait donc systématiquement le sésame recherché par tout manager : la croissance rentable. Très vite,

## Net Promoter Score®

How likely is it that you would recommend our company to a friend or colleague ?



Net Promoter, NPS and Net Promoter Score are trademarks of Fred Reichheld Bain & Company and Satmetrix Systems.

## La question décisive

Pour calculer le NPS, on pose la question suivante : « En utilisant une échelle de 1 à 10, où 1 = aucune chance et 10 = toutes les chances, recommanderiez-vous notre entreprise à vos amis ou à vos collègues de travail ? ». Les clients notant 9 ou 10 sont considérés comme promoteurs, ceux attribuant 1 à 6 sont détracteurs, et la différence entre le pourcentage des promoteurs et celui des détracteurs constitue le NPS.



## Notre avis : Alain Sabathier, directeur général

« Il nous paraît judicieux de proposer le NPS à nos clients, d'abord parce qu'il ouvre de nouveaux champs d'analyse. Il tire les exigences vers le haut en ce sens qu'il soulève de nouvelles questions au sein de l'entreprise, dont la principale pourrait être : « Comment agir pour aller vers l'excellence plutôt que vers la simple satisfaction ? ». De plus, il va obliger les managers à rechercher les éléments qui, outre la satisfaction, contribuent à sa variation ; par exemple, l'attractivité de la marque. Mais on se doit d'être vigilant, notamment sur les différences culturelles entre notre marché et le marché américain. Actuellement, les NPS que l'on calcule en Europe sont souvent plus faibles qu'outre-Atlantique : comment l'interpréter ? Nous manquons encore de séries historiques et de benchmarks européens. Et puis le NPS seul est réducteur : il faut donner les scores de promoteurs et de détracteurs pour se faire une véritable idée des évolutions. A LA VOIX DU CLIENT, nous avons décidé de mettre le NPS à notre « catalogue satisfaction », mais il vient en complément de nos autres outils. Il ne se substitue en aucun cas à nos enquêtes classiques. »

# De la pertinence du NPS

**Quand un outil tel que le NPS s'impose aussi franchement sur le marché américain, LA VOIX DU CLIENT ne peut l'ignorer. Ceci dit, l'adaptation à notre marché doit se faire avec discernement : nous avons donc listé pour vous les avantages et les inconvénients du NPS, afin de vous informer et d'engager le débat. N'hésitez pas à l'enrichir en réagissant sur [newsletter@lavoixduclient.fr](mailto:newsletter@lavoixduclient.fr).**

## Les pour :

- en incitant à maximiser le nombre de « promoteurs », le NPS tire vers l'excellence ; la question qui était « comment satisfaire le client ? » devient « comment enchainer le client ? »
- le NPS dépasse le vieux débat sur le thème « satisfaire n'est pas fidéliser » ; il crée un concept plus large qui englobera la satisfaction... et d'autres choses à découvrir
- le NPS va en effet au-delà de la satisfaction puisqu'il mesure la propension d'un client à recommander un produit. Il invite à rechercher des voies de progrès autres que la seule satisfaction du client.
- le NPS est simple : un chiffre et tout est dit. C'est un beau symbole, qui est visiblement très efficace pour communiquer en interne sur les performances de l'entreprise.

- en tant que nouvel outil à forte orientation business, le NPS suscite l'intérêt des directions générales : c'est un des quelques chiffres que le président a en tête. Ce regain d'intérêt du comité de direction pour le client a évidemment des effets bénéfiques sur l'orientation client de toute l'entreprise...

## Les contre :

- pris isolément, le NPS est réducteur : le même score peut-être obtenu avec des pourcentages très différents de promoteurs et de détracteurs. Sans explication, il n'a que peu de sens.
- le NPS ne peut se substituer aux études de satisfaction : il ne permet pas à lui seul de comprendre les mécanismes complexes de la satisfaction.
- le NPS, même suivi d'une question ouverte, ne peut pas révéler ce qu'attend le client. Il y a donc

un risque d'appauvrissement de la compréhension des attentes client.

- le concept de recommandation pour appréhender la fidélité client n'est peut-être pas aussi pertinent en Europe qu'aux États-Unis du fait d'un écart culturel bien connu sur la propension à s'enthousiasmer. Il y a donc un risque pour les managers européens évalués à travers le NPS de se retrouver en porte-à-faux par rapport à leurs homologues américains.
- dans de nombreux secteurs, le NPS risque d'avoir une très faible volatilité à cause du « ventre-mou » des clients notant 7 ou 8. Et un indicateur qui n'est pas le reflet des efforts accomplis lasse très vite...
- si l'on doit utiliser le NPS partout dans le monde, il faut que la question posée aux clients soit standardisée. Or, à l'heure actuelle, les traductions varient et sont quelque peu absconnes, ce qui risque d'influer sur les résultats.



# « Les attentes de nos clients peuvent être contradictoires »

**Entretien avec Pascal Bonnaure, Directeur qualité de la Banque Populaire Loire et Lyonnais, et Vincent Viannay, Responsable des actions qualité.**

**Q.** La BANQUE POPULAIRE LOIRE ET LYONNAIS est la 1<sup>ère</sup> banque française à avoir obtenu une certification de service, en l'occurrence pour l'accueil et le traitement des réclamations clients. Pourquoi avoir engagé cette démarche ?

**R.** La BANQUE POPULAIRE LOIRE ET LYONNAIS s'est donné pour objectif de placer le client au cœur des préoccupations de chacun des collaborateurs de la banque. Mais nous voulions aller au-delà du simple discours. La certification de ser-

vice nous est apparue comme la bonne solution, à la fois pour prendre publiquement des engagements extrêmement concrets, mais aussi pour mobiliser nos équipes autour d'un projet fédérateur.

**Q.** Quel est le rôle joué par LA VOIX DU CLIENT dans ce dispositif ?

**R.** LA VOIX DU CLIENT nous a accompagné sur deux aspects : d'abord en effectuant des études qui nous ont permis de mieux comprendre les attentes de nos clients ;

et puis, par la suite, en mettant en œuvre des outils qui permettent d'animer et de mesurer les engagements pris.

**Q.** Les attentes des clients sur l'accueil ou les réclamations sont des sujets bien connus. A quoi une étude peut-elle servir ?

**R.** D'abord il y a souvent un écart entre l'image que l'on se fait des attentes du client et celles qu'il nous exprime. Les enquêtes miroir que nous a proposé LA VOIX DU CLIENT (l'enquête client est adressée par mail aux collaborateurs du réseau qui y inscrivent leur vision des attentes clients) nous a permis de constater des décalages importants entre la vision interne et celle du client et de pouvoir ainsi recentrer nos actions.

Si les grandes attentes sont connues, elles peuvent être contradictoires et il n'est pas toujours simple de savoir quelle solution y apporter.

Par exemple, nos clients expriment le souhait de contacter directement leur responsable de clientèle sur des horaires larges, mais ils ne veulent pas être dérangés lorsqu'ils sont en rendez vous avec leur responsable de clientèle par un appel téléphonique. L'enquête nous a permis de valider qu'il était acceptable pour nos clients de pouvoir laisser un message et d'avoir la certitude d'être rappelé par quelqu'un dans un délai à la fois raisonnable et connu à l'avance. D'où un de nos engagements concrets, celui d'être rappelé par un collaborateur de l'agence dans un délai maximal de 24h.

Les études, qualitatives puis quantitatives, nous ont permis de qualifier précisément les besoins des clients, de les hiérarchiser et de tester les réponses réalistes que nous pouvions nous engager à apporter.

**Q.** Au-delà de cette réflexion en amont, quel est le rôle joué par LA VOIX DU CLIENT ?

**R.** LA VOIX DU CLIENT a construit et gère pour la deuxième année consécutive une grande partie des indicateurs qui nous permettent de contrôler le respect de nos engagements. Concrètement, chaque engagement fait l'objet d'une mesure. Lorsque celle-ci ne peut être faite à partir d'outils techniques (comme le pourcentage de décroché téléphonique), LA VOIX DU CLIENT recueille pour nous les informations directement à la source soit sous la forme d'une enquête client, soit au

travers d'appels mystère. Nous utilisons plusieurs canaux de communication avec le client, nous l'interrogeons par téléphone mais aussi par internet. Chaque mois nous prenons un échantillon de clients qui ont posé une question par mail à leur Responsable de Clientèle et nous les interrogeons sur le délai et la pertinence de la réponse.

L'originalité du dispositif a résidé, pendant toute la première année du déploiement des engagements, dans la diffusion des résultats auprès de notre réseau. Dès qu'une mesure avait lieu – une enquête client ou un appel mystère – le résultat était immédiatement transmis par mail à l'agence concernée. Évidemment, nous attendions de disposer de bases statistiques suffisantes pour en tirer des conclusions ! Cette formule a donné l'occasion à chaque Directeur d'Agence de rappeler très régulièrement nos engagements à ses collaborateurs. Les équipes savaient alors si elles allaient dans la bonne direction...

**Q.** Le programme a été lancé début 2009. Un an après, quels résultats concrets observez-vous ?

**R.** Tous les indicateurs ont progressé et atteignent un très bon niveau. Mais au-delà des indicateurs, la vraie récompense, c'est la perception des clients. Et nous sommes très heureux que les efforts de tous au sein de la banque aient été remarqués. En effet l'étude annuelle de satisfaction, effectuée fin 2009 auprès de 1000 clients, montre une forte progression par rapport à 2008 sur les critères concernant l'accueil et la gestion des réclamations.

Ce résultat nous encourage non seulement à poursuivre, mais à aller plus loin et à étendre cette logique de certification de service.

**Q.** Dans quel(s) domaine(s) ?

**R.** Il est encore un peu tôt pour en parler, mais nous travaillons déjà avec LA VOIX DU CLIENT afin de défricher les attentes de nos clients dans un domaine tout aussi important que l'accueil et les réclamations, mais plus complexe. Je pense que de nouveaux engagements seront annoncés dans le courant de l'année.



# L'enregistrement mystère : trois cas concrets

**Lors des enquêtes mystère réalisées par téléphone, LA VOIX DU CLIENT propose l'enregistrement systématique des conversations (dans le respect, bien sûr, des prescriptions de la CNIL). Découvrez, à travers les trois exemples suivants, les différentes utilisations possibles de ces enregistrements.**

## 1 – Contrôler

Le besoin : un prestataire de renseignements téléphoniques souhaite contrôler le respect des engagements par les plateaux de réception d'appels de ses sous-traitants.  
L'enjeu : vérifier si l'accueil des clients

et le service rendu s'effectuent selon les normes contractuelles, et, si besoin, créer de nouvelles normes afin d'améliorer le service.  
Le résultat : les évaluations sont indiscutables et opposables aux prestataires.

## 2 – Animer

Le besoin : un grand constructeur automobile souhaite animer les ateliers SAV de son réseau sur le respect des consignes d'accueil et de prise de rendez-vous.  
L'enjeu : sensibiliser le personnel à l'importance du contact téléphonique avec les clients.  
Le résultat : grâce aux enregistrements, chaque évaluation est fiable. Mais surtout, les enregistrements anonymés sont disponibles pour il-

lustrer de façon très concrète le rappel des consignes à chaque atelier.

## 3 – Découvrir

Le besoin : un fournisseur de matériaux de construction souhaite faire un état des lieux sur les pratiques actuelles en matière d'information du client.

L'enjeu : le scénario et l'enquêteur mystère doivent être suffisamment crédibles pour que le dialogue s'établisse.

Le résultat : grâce à la retranscription écrite des enregistrements, l'entreprise découvre les pratiques (bonnes ou à améliorer) et peut entamer un travail de professionnalisation de l'information délivrée par téléphone (réponses-type, formation,...)

## Réglementation des enregistrements

La réglementation de la CNIL est très stricte. Le personnel doit bien entendu être averti et l'opération est très précisément encadrée. Voir <http://www.cnil.fr/dossiers/travail/fiches-pratiques/article/246/enregistrement-des-conversations-telephoniques-sur-le-lieu-de-travail/>.

## Billet d'humeur : le ridicule ne tue pas... les FAI

Imaginez un spot Renault à 19h55 sur TF1. Un client dépose sa voiture fumante chez le concessionnaire du coin, la confie au garagiste, et repart avec un grand sourire. En voix-off : « Quand vous nous confiez votre voiture en réparation, nous garantissons de vous rappeler dès qu'elle est prête !!! Plus besoin de nous contacter 20 fois et de tout ré-expliciter avant d'obtenir une réponse ! »

### Surréaliste. Stupide...

Pourtant, c'est bien cette promesse que SFR juge suffisamment innovante pour en faire le thème d'une vaste campagne publicitaire en ce début d'année. Ce grand FAI est en effet fier de nous annoncer que, désormais, c'est lui qui nous rappelle quand il a réussi à régler le problème que nous lui avons soumis !

Nouvelle preuve, s'il en était besoin, que le niveau de service des FAI et autres opérateurs téléphoniques, stars de l'innovation technologique, a des années-lumière de retard. Et ce, même sur les métiers que la rumeur publique voue bien injustement aux gémonies : garagistes, assureurs et autres compagnies aériennes...

**C'est bien vrai, le ridicule ne tue pas !**

## Ils ont choisi LA VOIX DU CLIENT

4 premiers mois de l'année ; quelques exemples :



Après un test de quelques mois réalisé auprès de ses filiales, PEUGEOT a choisi LA VOIX DU CLIENT pour déployer dans tout le réseau un programme d'appels mystère sur l'activité « Véhicules Neufs ». Plusieurs fois par an, chaque concession recevra ses propres résultats accompagnés des enregistrements des appels !



Pour mettre en évidence les facteurs de risque de départ des clients le plus en amont possible, Numéricable a confié à LA VOIX DU CLIENT un baromètre bimestriel « clients perdus ».



Dans le cadre de sa politique d'écoute client, Nouvelles Frontières confie à LA VOIX DU CLIENT, à partir de 2010, la réalisation de son baromètre mensuel de satisfaction pour ses clients « Séjours » et « Circuits ».



Pour animer les équipes d'une nouvelle hot line, ADP a confié à LA VOIX DU CLIENT la réalisation d'une mesure en continu de la satisfaction des utilisateurs. Des entretiens seront réalisés tous les jours pour alimenter un tableau de bord quotidien.



Depuis plusieurs années, RENAULT TRUCKS mesure la satisfaction de ses clients ; LA VOIX DU CLIENT a été choisie pour réaliser à partir de 2010 le baromètre de satisfaction « Livraison ». Pour être au plus près de l'évènement, les entretiens seront mensuels ; les résultats seront remis trimestriellement à chaque affaire.



Les études de satisfaction « Vie » et « IARD » des clients professionnels de GAN et de GROUPEAMA seront réalisées par LA VOIX DU CLIENT en 2010. Près de 8000 clients seront ainsi interrogés.



Le groupe mène chaque année une dizaine d'études de satisfaction ainsi qu'une démarche d'appels mystère qui seront en 2010 réalisées par LA VOIX DU CLIENT. L'objectif est de rationaliser et d'optimiser le système d'écoute client pour le rendre plus efficace.

**LA VOIX DU CLIENT**  
 Directeur de la publication :  
 Alain Sabathier  
 Contact : Bruno François  
[bruno.francois@lavoixduclient.fr](mailto:bruno.francois@lavoixduclient.fr)  
 01 41 12 40 00  
 Pour réagir :  
[newsletter@lavoixduclient.fr](mailto:newsletter@lavoixduclient.fr)