



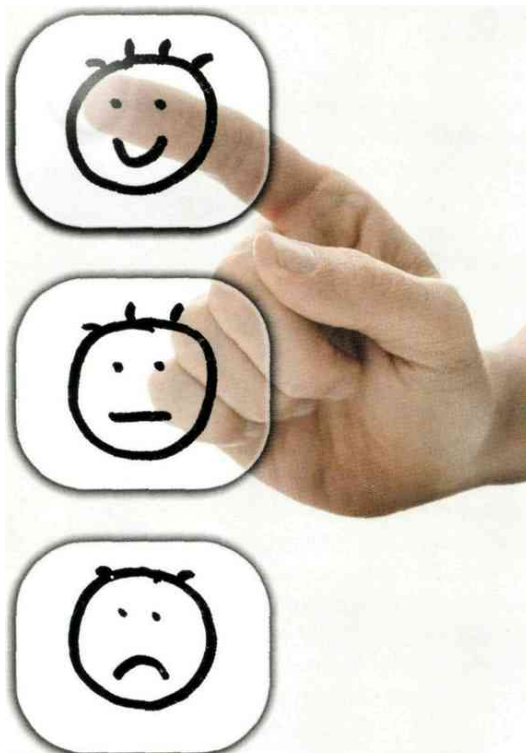
CSAT, NPS, CES QUEL INDICATEUR DE SATISFACTION CHOISIR ?

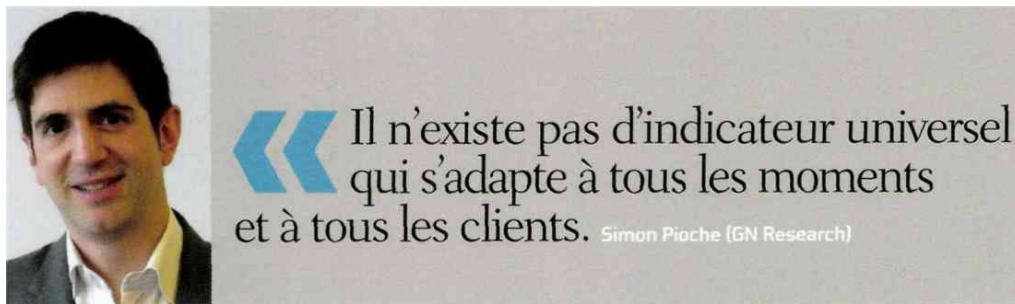
SATISFACTION La satisfaction client ne manque pas d'indicateurs pour la mesurer. L'indicateur de satisfaction classique (CSAT), le Net Promoter Score et le Customer Effort Score répondent chacun à des objectifs différents. L'essentiel est d'identifier ses besoins pour bien les exploiter ensuite.

> « La satisfaction client est le Graal », lance Astier Verschuere, directeur marketing produit d'Easiware, éditeur de logiciels de gestion de la relation client. En effet, un client satisfait a de grandes chances de rester fidèle, alors qu'un consommateur insatisfait risque de ne pas revenir, mais aussi – et surtout – de critiquer la marque auprès de son entourage ou sur les réseaux sociaux. C'est pourquoi les entreprises s'intéressent de près aux indicateurs de satisfaction client. « Il n'existe pas d'indicateur universel qui s'adapte à tous les moments et à tous les clients », pointe Simon Pioche, CEO France de GN Research, cabinet d'études et de conseil centré sur l'expérience client. Aujourd'hui, les entreprises disposent, en plus de l'indicateur de satisfaction classique (ou CSAT, pour Customer Satisfaction), du Net Promoter Score (NPS) et du Customer Effort Score (CES). Trois indicateurs à disposition qui permettent d'en savoir plus sur la satisfaction des clients. Afin de l'améliorer.

1 LE CSAT, CLASSIQUE MAIS INCONTOURNABLE

« Avez-vous été satisfait ? » Cette question est aujourd'hui incontournable. Posée juste après l'expérience auprès de tous les clients, ou ponctuellement auprès d'un échantillon ▶





Agnès de Rocheprise,
directrice marketing
et communication
de digitaleo

« On peut corriger l'insatisfaction avant qu'elle ne se propage sur les réseaux sociaux. »

► représentatif, elle permet de savoir si ces derniers ont été satisfaits du produit, du service, de leur contact avec la marque... La réponse est souvent simple : oui ou non. On peut aussi demander d'attribuer une note ou un nombre d'étoiles. Quoi qu'il en soit, toutes les entreprises suivent de près cet indicateur précieux.

« Cet outil permet de soigner son e-réputation, pointe Agnès de Rocheprise, directrice marketing et communication de digitaleo, éditeur de solutions de marketing relationnel. On peut identifier en temps réel les clients insatisfaits et corriger très vite l'insatisfaction avant qu'elle ne se propage sur les réseaux sociaux. » Désormais, de nombreuses entreprises n'hésitent pas à jouer la carte de la transparence en publiant cet indicateur sur le Web.

Au-delà du simple recueil de satisfaction, le CSAT permet de mieux piloter son entreprise et son service clients. À condition de ne pas s'arrêter à la simple

question "Êtes-vous satisfait ?", mais de proposer au consommateur de s'exprimer sur quelques critères-clés. « L'indicateur de satisfaction classique présente l'avantage de réaliser une analyse vraiment fine à travers différents critères », pense Christian Barbaray, p-dg fondateur d'Init, société d'études marketing clients. En creusant un peu cet indicateur, on peut déterminer quels points précis du produit, du service, de l'entreprise, de la relation client, etc. le client a apprécié ou non. Et on peut ensuite agir en conséquence.

2 LE NET PROMOTER SCORE (NPS), L'INDICATEUR DE LA RECOMMANDATION

Le NPS a vu le jour en 2003 : le consultant Fred Reichheld de Bain & Company l'a mis en place en collaboration avec Satmetrix afin de bénéficier d'un score uniforme, qui puisse ainsi être comparé au fil des années. Il se détermine en posant la question : "Quelle est la probabilité que vous recommandiez notre marque / produit à votre entourage ?". Le consommateur répond en attribuant une note de 1 à 10. Le NPS se calcule en soustrayant le nombre de détracteurs (notes de 1 à 6) aux promoteurs (9 à 10) – les notes de 7 à 8 étant attribuées aux "neutres" : le score ainsi obtenu, se situant entre -100 et +100, est considéré comme correct s'il est positif, et comme excellent à partir de +50. Il est préférable de recueillir le NPS à froid, afin de s'assurer que l'ensemble de la relation avec la marque a bien eu lieu. Et pour réellement suivre son évolution, « il doit être mesuré mensuellement ou trimestriellement pour comparer et voir si les efforts se font ressentir », avertit Philippe Merle, CEO de Telemetris, éditeur de solutions pour optimiser la performance des centres d'appels.

C'est surtout sa simplicité qui séduit les entreprises : « Il y a une seule échelle, une seule méthode de traitement, tout est comparable... Cet indicateur plaît généralement au directeur général », rapporte Christian Barbaray (Init). Le NPS a donc permis aux entreprises de prendre davantage la satisfaction client en considération. Mais si sa dimension stratégique est intéressante, cet indicateur pêche au niveau opérationnel. Le fait de recommander ou non la marque n'a souvent rien à voir avec l'expérience consommateur. « Le NPS est lié à une marque ou à un produit,

BNP Paribas Cardif France évalue les parcours vécus par ses clients

BNP Paribas Cardif France, filiale assurance du groupe BNP Paribas, mesure désormais son CES, en complément de l'indicateur classique de satisfaction client et du NPS. « Nous avons besoin d'un indicateur complémentaire. Un indicateur fonctionnel qui soit relatif à l'expérience client », explique

Loïc Guélon, responsable enquêtes clients chez BNP Paribas Cardif.

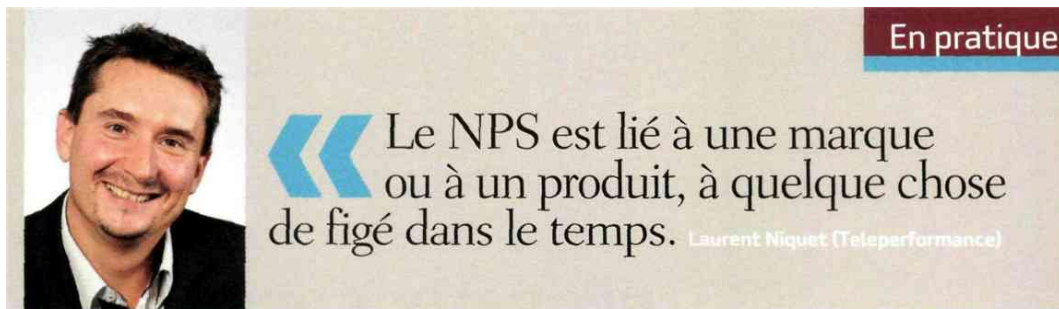
Le NPS et l'indicateur de satisfaction classique sont toujours utilisés.

« Le NPS a prouvé son efficacité opérationnelle en termes de repérage des populations les plus rentables. Mais aussi des clients sur lesquels il faut concentrer ses efforts pour les faire passer de détracteurs à neutres, voire promoteurs », souligne Loïc Guélon. Ces différents indicateurs

sont mesurés à partir de questionnaires téléphoniques menés sur des échantillons de clients suite à la souscription d'un contrat ou à la gestion d'un sinistre, notamment. Le questionnaire découpe le parcours client en plusieurs phases pour comprendre exactement où se situent les points forts et les pistes d'amélioration.

Venant tout juste de lancer le CES, BNP Paribas Cardif commence à tirer des conclusions sur l'amélioration de l'accompagnement des clients :

« Le CES nous a permis d'identifier les étapes de plusieurs parcours générant le plus d'efforts pour nos clients. » Avec l'aide de GN Research, BNP Paribas Cardif France va intensifier son travail de simplification et d'amélioration des parcours client sur plusieurs gammes de produits.



à quelque chose de figé dans le temps», note Laurent Niquet, directeur avant-ventes, consulting & solutions de Teleperformance France.

3 LE CUSTOMER EFFORT SCORE (CES) POUR EVALUER L'EXPERIENCE CLIENT

C'est pour pallier le déficit opérationnel du NPS qu'est né le CES. Cité pour la première fois en 2010 dans un article de la *Harvard Business Review*, il est né du constat qu'il est plus rentable, en termes de fidélisation, de minimiser les efforts de ses clients plutôt que de surpasser leurs attentes. «*Il s'agit d'arrêter de vouloir en faire trop en matière de satisfaction, mais plutôt de faire bien et simple*», explique Simon Pioche (GN Research).

Pour le mesurer, les entreprises demandent à leurs clients d'évaluer sur une échelle de 1 à 5 les efforts qu'ils ont dû déployer pour voir leur demande satisfaite. Il est préférable de faire ces enquêtes à chaud, juste après chaque interaction du client avec la marque. «*Sinon, le risque est que le consommateur ne se souvienne pas de son expérience*», note Éric Dadian, président de l'AFRC. Et de faire simple : «*Pour recueillir le CES, il faut choisir le moyen qui*

va demander le moins d'effort possible. Cela risque sinon d'influer sur sa réponse ! » avertit Laurent Niquet (Teleperformance).

Pour bien comprendre pourquoi le client a eu le sentiment de fournir ou non beaucoup d'efforts et savoir où agir, il faut utiliser des questions ouvertes. Ces verbatims clients sont essentiels. GN Research les utilise pour classer l'effort selon six typologies : le temps, le relationnel, le physique, le financier, le processus et l'effort cognitif – ce dernier faisant référence aux informations communiquées qui permettent au client de comprendre. En croisant cela avec la typologie de client et le canal utilisé, GN Research cherche à trouver le seuil de rupture. «*L'objectif est de disséquer le parcours client pour donner aux entreprises un feedback sur l'ensemble du parcours*», explique Simon Pioche (GN Research). Le CES est donc très opérationnel. Peut-être trop : «*On sort de l'affectif, du ressenti. L'objectif est vraiment d'engager des actions correctives*, souligne Aurore Beugnies, directrice associée de MyFeelBack, éditeur de solutions de feedback client. *Il peut donc être intéressant de coupler le NPS et le CES.* » Histoire de ne pas être uniquement dans l'action mais aussi dans l'émotion. ■



Aurore Beugnies, directrice associée de MyFeelBack

«*L'objectif est vraiment d'engager des actions correctives. Il peut donc être intéressant de coupler le NPS et le CES.* »

ÈVE MENNESSON

Ouigo sonde ses clients quotidiennement

Le lendemain de son voyage, chaque client Ouigo reçoit systématiquement un questionnaire de satisfaction par e-mail. «*Nous sommes attachés à la satisfaction. Même si notre offre est économique, nous pensons pouvoir fidéliser et acquérir des clients en étant à l'écoute*», considère Cécile Delalieu, responsable relation client de Ouigo. Le questionnaire envoyé quotidiennement se veut le plus concis possible.

Il vise à mesurer en quelques questions le NPS, la satisfaction globale, mais aussi la satisfaction vis-à-vis de la relation client et du parcours client à travers la réservation, la perception de la propreté,



l'information client... Une question ouverte sur d'éventuelles suggestions ou remarques permet aussi de recueillir un retour qualitatif. Ces questionnaires

sont agrégés de manière hebdomadaire et mensuelle. Les résultats sont ensuite transmis chaque lundi à tous les dirigeants.

«*L'objectif est de les mettre à disposition de chaque métier*, explique Cécile Delalieu. *Et l'accès aux verbatims clients permet d'identifier les causes de l'insatisfaction et de travailler à leur résolution dans les plus brefs délais.* » Ouigo souhaite encore mieux exploiter cette vision qualitative grâce à un outil d'analyse sémantique. La marque low cost de la SNCF étudie également la mise en place d'enquêtes à chaud après chaque interaction avec le service clients.