

Critizr. for Business

DEVENEZ EXPERT DU NPS CLOSING THE LOOP



business.critizr.com

SOMMAIRE

INTRODUCTION	p. 4
1. LES FORCES DU NPS	p. 5
2. COMMENT INTERPRÉTER ET ANALYSER VOTRE SCORE ?	p. 9
3. CAPITALISER SUR VOS RÉSULTATS	p. 15
4. CRÉER UNE DYNAMIQUE D'AMÉLIORATION CONTINUE	p. 20
5. FORMER LES ÉQUIPES AU NPS	p. 25
CONCLUSION : ET LE CES ?	p. 29

INTRODUCTION

Vous connaissez le NPS. Vous le collectez peut-être même au sein de votre enseigne. Ou vous avez peut-être lu notre premier eBook sur le sujet « **Découvrez le NPS : définition, calcul & collecte** ». En tout cas, vous êtes ici parce que vous vous posez une question : une fois mon score obtenu, comment optimiser son exploitation ?

Eh bien, vous avez raison... Si le NPS est un indicateur relativement simple à comprendre, les enseignements stratégiques qu'il peut apporter ne sont pas forcément évidents au premier abord. C'est le thème que nous allons aborder tout au long de cet eBook. En tant qu'experts du NPS, nous avons synthétisé **les meilleures stratégies d'analyse et d'exploitation de votre score**.

« Le NPS, un véritable vecteur d'amélioration continue et d'accélération de la croissance »

Considéré comme l'un des KPI les plus fiables par les plus grandes enseignes (Apple, Amazon, American Express...), le NPS devient progressivement l'indicateur de satisfaction client « must have » sur les marchés européens. Ce n'est pas surprenant. En allant au-delà du simple score, le NPS peut s'avérer être **un véritable vecteur d'amélioration continue et d'accélération de la croissance**... Nous verrons même qu'à l'heure du « big data » et des marchés saturés, il serait dangereux de ne pas prendre en compte cet indicateur.

Cet eBook dessinera les contours d'un NPS exploité de façon optimale. Comment analyser son score de façon pertinente ? Comment capitaliser sur ses résultats ? Comment engager toute l'entreprise dans une démarche « customer centric » et faire rayonner toute l'entreprise grâce au NPS ? Nos réponses se trouvent dans ces pages... Alors, n'attendez plus, lancez-vous et devenez experts du NPS !

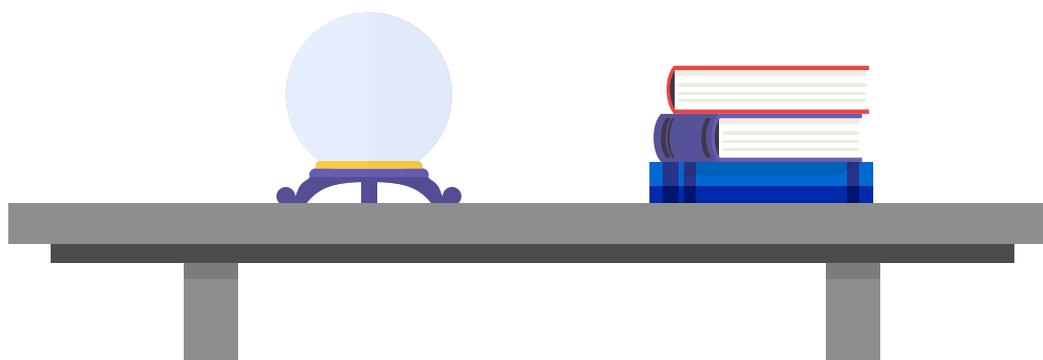
1. LES FORCES DU NPS

UNE MESURE SIMPLE ET EFFICACE DE LA FIDÉLITÉ

En tant que client, nous avons tous déjà reçu un questionnaire de satisfaction très chronophage, devant lequel notre premier réflexe est de fuir. Ce type d'enquête entraîne souvent des taux de réponse très bas et une analyse fastidieuse des données.

Avec un indicateur simple tel que le NPS, nous pouvons facilement réduire le nombre de questions d'un questionnaire tout en collectant de la donnée très pertinente. En étant associée à quelques questions ciblées (sur la qualité des produits/services, l'attente en caisse, la qualité de l'accueil...) ainsi qu'à une question ouverte, la question NPS offre de grandes possibilités d'analyse.

C'est là où le NPS séduit : par sa simplicité. Le client se prête au jeu plus volontiers (qui lui prendra deux minutes, tout au plus), l'entreprise améliore son taux de réponse et peut compter sur un indicateur puissant de fidélité client.



PRÉDIRE LA CROISSANCE

Depuis la démocratisation de cet indicateur, des études ont décelé un lien étroit entre NPS élevé et croissance du chiffre d'affaires. Selon une étude menée par Bain & Company, les leaders en termes de NPS ont un taux de croissance deux fois supérieur à leurs concurrents. Le NPS peut expliquer 20 à 60% de la variation des taux de croissance (selon les industries).

Netflix, la plateforme de streaming online la plus populaire au monde est leader NPS sur son marché avec un score de 68 (un score bien au-delà de la concurrence). Les estimations prédisent que le taux de pénétration de Netflix sera de plus de 35% en 2020, dans des pays comme le Canada, l'Argentine ou le Royaume-Uni. De grandes enseignes telles que Apple, American Express ou Amazon considèrent **le NPS comme LA question décisive, et l'un des KPI les plus fiables.**

En 2017, toutes les grandes entreprises capitalisent sur le « big data » et les algorithmes mis en place par les data scientists pour estimer leur croissance et bâtir une stratégie source de ROI. Dans cette démarche prédictive, le NPS est une variable essentielle qu'il serait dangereux de ne pas prendre en compte.

IDENTIFIER LES CLIENTS PROMOTEURS / DÉTRACTEURS

C'est sans doute sur ce point que se déploie toute la puissance du NPS. En une simple question, il permet de segmenter ses clients en fonction des notes attribuées. A la question « Recommanderiez-vous Critizr à votre entourage », le promoteur a donné une note de 9 ou 10, le passif a décerné une note de 7 ou 8 et le détracteur a donné une note comprise entre 0 et 6.

Suite à ce questionnaire, nous obtenons donc trois groupes bien distincts : les promoteurs, les passifs et les détracteurs. Ce sont des données très précieuses au sein de votre CRM. En 2017, de nombreuses enseignes développent à grande vitesse des stratégies de marketing prédictifs. Ces stratégies visent à modéliser des comportements clients et prospects permettant d'anticiper leurs actions futures à partir du comportement présent et passé. Dans cette démarche, la réponse d'un client à la question NPS est donc essentielle : le niveau de satisfaction du client permet d'optimiser la performance des campagnes marketing.



INSTALLER UNE DYNAMIQUE D'AMÉLIORATION CONTINUE

Oui, le NPS est avant tout un indicateur de recommandation client. Mais il peut être vecteur de bien plus. Les enseignes qui l'utilisent à bon escient peuvent engendrer une véritable dynamique d'amélioration continue.

Au niveau macro, ils peuvent vous donner des orientations stratégiques très précieuses. Il est très pertinent de croiser les résultats du NPS avec des analyses sémantiques ou avec d'autres indicateurs quantitatifs, comme le RFM et le chiffre d'affaires. Ces croisements permettent d'identifier les axes de développement de votre entreprise. Cette analyse doit vous conduire à la mise en place de plans d'actions stratégiques, dont les répercussions impacteront directement les prochains scores NPS.

Au niveau micro, les retours NPS doivent vous permettre de former vos équipes terrain à mieux répondre aux attentes des clients. L'identification des clients détracteurs est également une aubaine car elle permet un plan d'action immédiat pour les récupérer. Toutes les grandes enseignes savent qu'il est moins coûteux de retenir un client que d'en acquérir un nouveau. N'attendez plus pour installer ce cercle vertueux au sein de votre entreprise !

IMPLIQUER TOUTE L'ENTREPRISE DANS UNE DÉMARCHE DE CUSTOMER CENTRICITY

En mettant en place le cercle vertueux décrit plus haut, le NPS est le moyen d'installer une démarche « customer centric » à tous les niveaux de l'entreprise. Relativement simple à comprendre, le NPS est un indicateur qui sera facile à appréhender par vos équipes de terrain.

Mesuré en local et générant des résultats instantanés, le NPS permet à chaque point de vente de se situer par rapport aux autres. Il permet surtout de prendre connaissance, par la voix du client, des axes d'amélioration de l'expérience client. Dans le cadre d'un management réfléchi, le NPS peut constituer un véritable challenge pour les équipes terrain.

Certaines grandes enseignes l'ont bien compris en plaçant le client au centre de leurs préoccupations à tous les niveaux. Chez Leroy Merlin par exemple, leader dans son secteur d'activité, les équipes terrain bénéficient de primes en fonction d'un baromètre de satisfaction de la clientèle. Le NPS, mesuré en local, permet de faciliter cette démarche, à condition qu'il soit bien compris et ne devienne pas un « outil de flicage ». Il peut être le garant de la démarche de customer centricity, et développer l'entreprise.



2. COMMENT INTERPRÉTER ET ANALYSER VOTRE SCORE ?

Le NPS est un nombre compris entre -100 et 100 et pas toujours très parlant. Pourtant, grâce à une analyse bien menée, il peut donner des pistes stratégiques décisives. Une fois votre NPS mesuré, votre première initiative sera de le comparer à celui de vos concurrents. Est-ce la bonne méthode ? Comment voir au-delà du simple score ? Voyons maintenant les pistes d'interprétation de votre score NPS.

RAPPEL



Voir le détail dans notre Ebook "Découvrez le NPS : définition, calcul & collecte"

QU'EST-CE QU'UN BON SCORE NPS?

C'est sans doute la première question que vous vous posez, et elle est judicieuse. Sachez qu'il n'y a pas de bonne réponse à cette question. Vous pourrez lire ici et là qu'en général, un bon score NPS se situe au-dessus de +20. Nous avons tendance à nuancer cette réponse, **tant le résultat de votre NPS dépend de nombreux facteurs.**

Par exemple, le **secteur d'activité** joue un rôle primordial sur votre note. Un client aura beaucoup plus de facilité à recommander Apple ou Netflix qu'une entreprise du secteur banque / assurance et c'est avant tout une raison culturelle. Il est donc essentiel de prendre en compte le secteur d'appartenance de son entreprise.

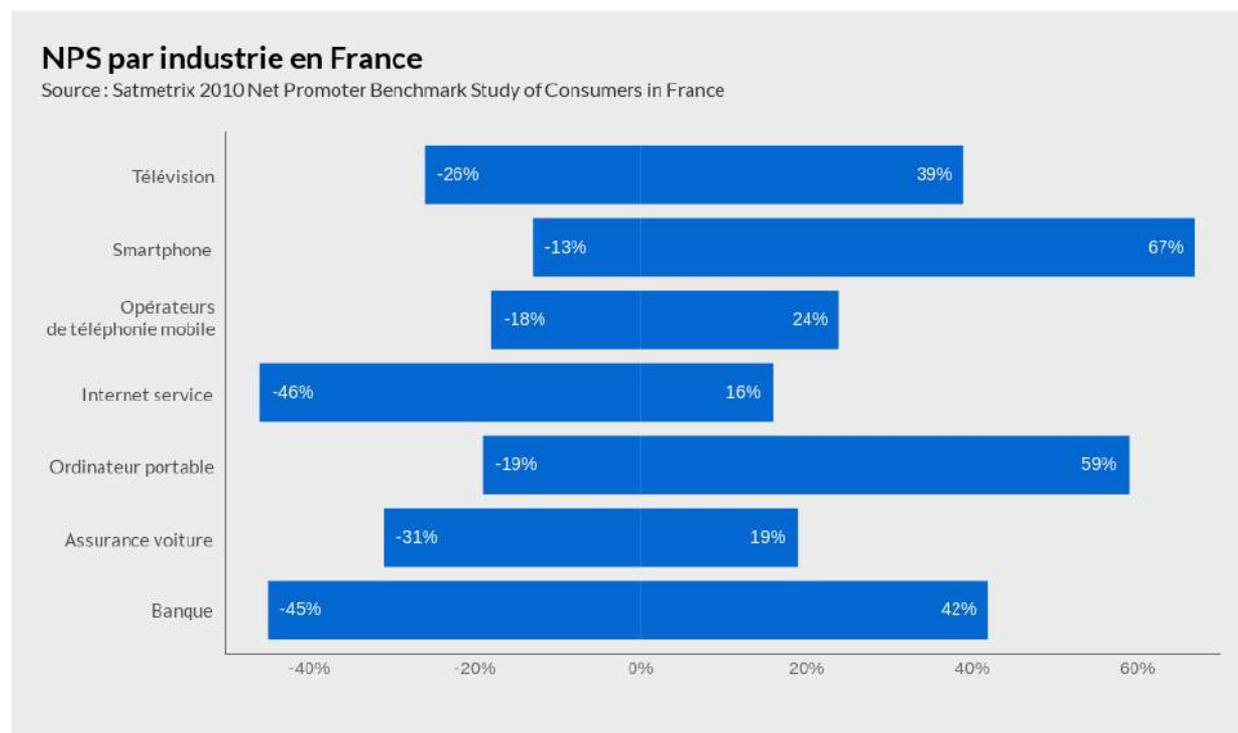
Le **mode de collecte** joue également beaucoup sur le résultat obtenu. On discerne le NPS transactionnel du NPS relationnel. Le premier est souvent plus élevé que le second.

RAPPEL

Le NPS transactionnel est mesuré à chaud, après une interaction avec l'entreprise (achat, contact avec le service client...). Le NPS relationnel est mesuré à un moment T, sans lien avec une interaction récente. Il est plutôt destiné à évaluer l'image de marque.

Voir le détail dans notre Ebook "Découvrez le NPS : définition, calcul & collecte"

Il faut également prendre en compte **la culture du pays** ; à certains endroits, accorder une note de 9 ou 10 n'est pas habituel. C'est par exemple le cas en France, où la réputation du français râleur n'est plus à faire ! Pour conduire une analyse pertinente, il est donc primordial de remettre le NPS dans son contexte global.



FAUT-IL BENCHMARKER LE NPS?

Oui ! Il est très intéressant de pouvoir comparer son NPS à la moyenne du secteur. Il faut toutefois garder en tête que les scores diffèrent en fonction du secteur géographique ou du mode de collecte : il n'est pertinent de comparer son score entre enseignes que lorsque les conditions de la collecte sont proches.

Cela dit, il est très difficile de trouver les NPS de vos concurrents. Aux Etats-Unis, les NPS des grandes entreprises sont facilement accessibles via Internet. Ces chiffres constituent même un moyen de communication ("8 clients sur 10 nous recommandent"). Ces données restent très confidentielles dans les pays européens.



COMPARAISON DU NPS INTERNE

Tout d'abord, si le mode de collecte ne diffère pas dans le temps, il est intéressant de suivre l'évolution de son NPS global dans le temps.

Il ne faut pas comparer sur des périodes trop courtes, car cela inclut des effets de bord (par exemple, vos serveurs téléphoniques sont tombés en panne, ou de nombreux vendeurs étaient malades sur une période donnée...).

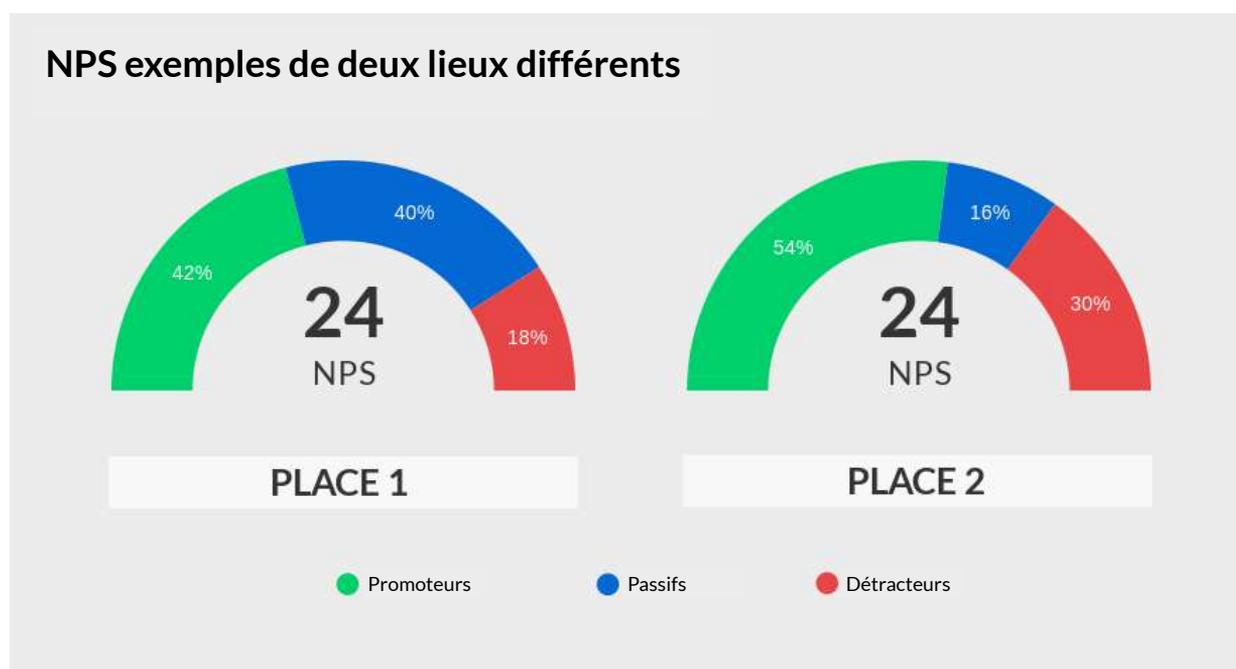
Il est pertinent de comparer votre score actuel à celui de l'année dernière, à la même période. Cela permet notamment d'évaluer les éventuelles retombées des actions stratégiques mises en place durant l'année en cours. Il faut également s'assurer de disposer d'un volume de réponses suffisamment significatif pour en tirer des conclusions.

Il est également possible de comparer le NPS en local, et cela peut être un outil de management très performant. Si le mode de collecte est similaire pour chaque point de vente de vos enseignes, il sera pertinent de comparer leurs scores.

Ainsi, nous pourrions identifier les points de vente les plus performants, et comprendre les aspects qui favorisent une bonne expérience pour le client. A contrario, des plans d'action (formation des équipes, modification de l'espace de vente) pourront être mis en place dans les points de vente les moins performants.

LE SCORE NE SUFFIT PAS POUR UNE ANALYSE PERTINENTE

Cependant, l'analyse d'un seul nombre, comme -10 ou +36, ne se suffit pas à elle-même. Il faut réellement entrer dans le détail, en analysant notamment la répartition des clients entre promoteurs, passifs et détracteurs. Nous pouvons par exemple identifier deux points de vente avec le même score NPS, mais avec une répartition complètement différente.



Dans l'exemple ci-dessus, les deux enseignes obtiennent un score de 24. Pourtant la situation est plus critique dans le point de vente n°2, où le nombre de détracteurs est très élevé. Pour rappel, un client satisfait en parle à 3 personnes autour de lui. Un client mécontent, à 10. C'est donc sur ce type de point de vente qu'il faut agir en priorité.

De plus, nous pouvons prendre en compte la répartition des notes parmi les détracteurs. En effet, un client qui aura donné la note de 6 à la fameuse question NPS n'est pas dans le même état d'esprit qu'un client ayant donné zéro. Pourtant, ils sont tous les deux inclus dans la catégorie "détracteurs".



C'est pour cette raison que certaines entreprises vont diviser les détracteurs en plusieurs catégories, et appliquer des plans d'action différents. Nous pouvons par exemple discerner les détracteurs modérés (note de 3 à 6) des super-détracteurs (note de 0 à 3). La priorité sera évidemment donnée à ces derniers, très nocifs pour l'enseigne.

Enfin, nous recommandons toujours chez Critizr d'associer une question NPS à plusieurs questions ; des questions fermées concernant des aspects précis de l'interaction à évaluer (accueil, produits...) et une question ouverte pour laisser le client s'exprimer.

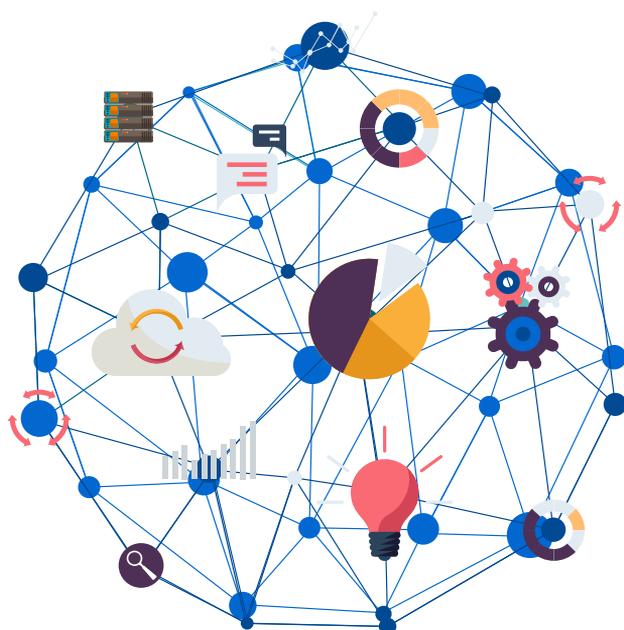
Croiser les résultats NPS et les réponses à ces questions permet de pousser l'analyse et d'identifier plus rapidement les critères d'insatisfaction des clients. Pour la question ouverte, il est pertinent de procéder à une analyse sémantique des verbatims obtenus.

UNE VARIABLE À CROISER

Il peut également être intéressant de croiser le NPS avec différentes variables clés. A l'heure du "big data", les grandes entreprises disposent d'une quantité colossale d'informations qui peuvent faire ressortir des tendances stratégiques.

Il est très judicieux de croiser les données NPS avec les données RFM (Récence - Fréquence - Montant). Par exemple, un client régulier de notre enseigne qui aurait récemment donné une mauvaise note à un questionnaire NPS, suite à une mauvaise expérience, serait réellement un client à "choyer" pour ne pas le perdre.

Enfin, nous pouvons croiser les résultats du NPS à la segmentation marketing (type de client, âge, localisation...). Nous pouvons ainsi faire ressortir des tendances sur les segments qui sont les plus détracteurs ou ambassadeurs. Par exemple, si nous identifions les jeunes urbains (18-25 ans habitant en zone urbaine) comme une grande source de recommandation, nous pourrions mettre en place des campagnes de street marketing ou de parrainage sur les réseaux sociaux.



3. COMMENT CAPITALISER SUR VOS RÉSULTATS ?

PLACER LE NPS AU CŒUR DE SA STRATÉGIE CLIENT

Avec l'avènement du « Big Data », les entreprises disposent aujourd'hui d'un volume important de données sur chacun de leurs clients/prospects :

- Des données déclaratives, fournies spontanément par le client lors de la saisie d'informations **via des formulaires ou captées directement en points de vente.**
- Des données comportementales, **remontées à travers les outils d'analyse et de suivi** : navigation sur site web, appétence et réactivité aux différentes campagnes de communication (email, push notifications, etc...)
- Des données d'achat sur l'ensemble des transactions online et offline réalisé par un client en particulier.

Parmi cette myriade d'informations, la notion de « **satisfaction instantanée** » fournie par la question de recommandation conditionnant l'indicateur NPS, n'est pas assez placée au centre de la stratégie d'animation clients. Pourtant, en étant collectée à grande échelle et de façon très régulière, **cette information représente un levier majeur dans le cadre de la pertinence des programmes CRM mis en place par l'entreprise.**

RAPPEL

Les clients « détracteurs », ont donné une note de 0 à 6
Les clients « passifs », ont donné une note de 7 à 8
Les clients « promoteurs » ont donné une note de 9 ou 10

Voir le détail dans notre Ebook "Découvrez le NPS : définition, calcul & collecte"

EXPLOITER LE POTENTIEL DES AMBASSADEURS

Afin d'exploiter le potentiel de recommandation des clients identifiés comme « ambassadeurs », voici les pistes d'actions stratégiques ciblées sur ce groupe.

- **Campagnes de parrainage**

Incitez vos clients ambassadeurs à parrainer leurs amis via des campagnes de parrainage. Prenons pour exemple le cas d'Uber Eats. Pour le lancement de ce service, la start-up américaine a mis en place un système de parrainage destiné à ses fidèles qui permet d'offrir 10€ à un ami pour sa première commande. Une fois cette première commande effectuée, le « parrain » reçoit également 10€, valables sur une prochaine commande.

- **Campagnes de partage social**

Incitez vos clients ambassadeurs à partager sur les réseaux sociaux, suite à un achat en ligne ou une interaction avec la marque. La marque de meubles Made adopte admirablement bien cette stratégie, en proposant à ses clients d'envoyer des photos du meuble acheté au sein de leur intérieur via un réseau social interne. Ces photos peuvent ensuite être repartagées via Facebook ou Instagram.

- **Invitations à des ventes privées**

Invitez vos clients ambassadeurs à vos ventes privées ! Une invitation qui peut être valable pour le client et son entourage. Avec un accueil « VIP » et une offre exclusive sur l'évènement, la fidélisation de l'ambassadeur sera renforcée et vous pourrez acquérir de nouveaux clients parmi son entourage !

- **Evolutions au sein du programme de fidélité de la marque**

Incitez vos clients fidèles à renouveler l'achat en valorisant leur fidélité via un programme progressif. Un client fidèle pourra accéder à un statut privilégié qui lui donnera droit à plus d'avantages. La SNCF a récemment mis en place ce type de programme en proposant différents statuts de clients fidèles : Voyageur, Grand Voyageur, Grand Voyageur Plus et Grand Voyageur Le Club.

Les ambassadeurs sont une source de ROI très fiable. 70% des consommateurs font confiance à leurs amis et à leurs recommandations. Pour comparaison, seuls 10% d'entre eux font confiance à la publicité (selon une étude Forrester Research). Il est temps de développer votre stratégie de « referral marketing » !

Vous pouvez également mettre en avant les expériences positives via des campagnes de communication. Une entreprise qui affiche un nombre important de promoteurs pourra le mettre en avant à travers une communication corporate : par exemple, « 8 clients sur 10 recommandent ce produit ».



SAISISSEZ L'OPPORTUNITÉ DES CLIENTS PASSIFS

Utilisez le NPS pour identifier les clients passifs et adopter un plan d'action adapté à ces clients. Les passifs représentent une opportunité dans la mesure où il est moins difficile de les transformer en promoteurs que les détracteurs.

Les clients sont souvent passifs car ils n'ont pas développé un lien avec l'enseigne et ils sont surtout intéressés par le produit. Offrez plus d'accompagnement, plus de conseil et d'attention à ces clients. Ils ont le potentiel pour devenir des promoteurs, et faire grandir votre NPS.

RENOUEZ CONTACT AVEC LES DÉTRACTEURS

Pour les clients « détracteurs », l'entreprise doit absolument **renouer le contact avec le client afin d'accuser réception de son insatisfaction** d'une part, mais surtout montrer la considération que peut avoir la marque avec ses clients (satisfaits ou non) d'autre part.

Ces clients doivent être alors la cible d'actions réactives et ciblées de la part de l'entreprise :

- Rappel par le service client dans le cas d'une expérience online
- Rappel par le responsable du point de vente dans le cas d'une expérience offline

Parmi tous ces cas de figure, les réponses à la question supplémentaire parfois adossée au NPS (*Quelle est la raison qui a motivé votre évaluation ?*) peuvent s'avérer très utile pour la marque qui peut alors plus facilement **contextualiser et orienter son appel auprès du client**. Les solutions ou offres proposées peuvent donc s'inscrire en écho des motifs d'insatisfaction du client.

Quoiqu'il en soit, privilégiez le contact physique à travers un appel plutôt que l'envoi d'un email, pouvant être perçu comme impersonnel. La plupart du temps, **le client se sentira déjà « bluffé » d'avoir été rappelé** (et donc considéré) et les réponses ou les solutions apportées par la marque modifieront généralement l'avis et l'opinion des clients.

« *Your most unhappy customers are your greatest source of learning* » - Bill Gates

Toutes les entreprises savent pertinemment qu'il leur coûte beaucoup moins cher de conserver un client que d'en acquérir un nouveau. Certaines études vont même jusqu'à mettre en avant que les marques ont **tout intérêt à capitaliser sur l'insatisfaction de leurs clients**, les plus insatisfaits pouvant devenir les plus fervents ambassadeurs une fois leur demande ou leur réclamation prise en compte et traitée.

Chez Critizr, nous mettons à disposition des professionnels en charge du traitement des retours clients **des outils d'alerting permettant une réactivité optimale dans le rappel des clients insatisfaits**. Ainsi, un client porteur d'une carte de fidélité ayant noté 3/10 sur un parcours post-achat en magasin peut se faire faire rappeler par le magasin dans les 5 minutes suivant sa notation. Tout simplement bluffant pour le client. D'après une étude réalisée avec l'un de nos clients, 81% des détracteurs rappelés ont donné une meilleure note NPS lors d'une sollicitation ultérieure.

Si vous doutiez de la pertinence de ce plan d'action, il est possible de conduire des analyses type A/B testing. Nous pouvons diviser les clients détracteurs en deux catégories : ceux qui seront rappelés suite à leur mauvaise note, et ceux qui seront « ignorés ». Il sera ensuite très intéressant de suivre leurs taux respectifs de ré-achat sur une période donnée. Cette analyse permettra d'optimiser vos plans d'actions post-NPS.



4. UNE DYNAMIQUE D'AMÉLIORATION CONTINUE

Depuis l'explosion de sa notoriété et son adoption par d'innombrables enseignes à travers le monde, le Net Promoter Score n'est plus qu'une simple métrique de mesure de la satisfaction client. Aujourd'hui le NPS est une dynamique de learning et d'amélioration en continu connue sous le nom de " Closing the NPS loop" ou " fermer la boucle du NPS". L'idée est d'écouter le client, agir et finalement revenir vers le client avec une réponse pour fermer la boucle.

« *Closing the loop : le cercle vertueux du NPS* »

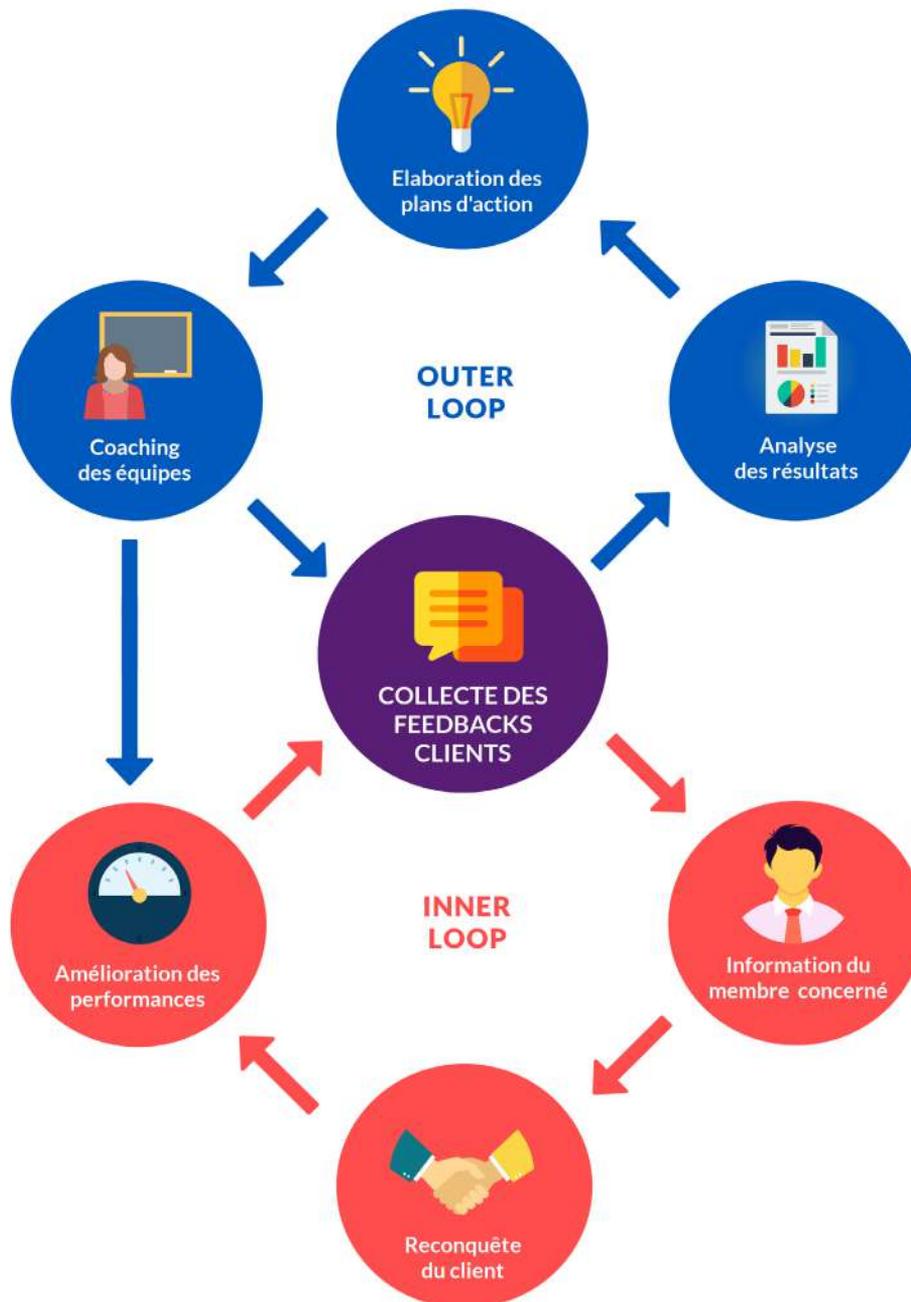
Il s'agit du processus de traitement simplifié des feedbacks client en tant que ressource principale pour créer une expérience client exceptionnelle et générer le ROI de la collecte des feedbacks.

COMMENT BOUCLER LE CERCLE VERTUEUX DU NPS ?

Deux processus simultanés et liés sont nécessaires pour boucler le cercle vertueux : il est question de la boucle interne « the inner loop » et de la boucle externe « outer loop ». Le premier concerne un niveau micro qui correspond aux interactions individuelles entre les équipes de contact et le client. Le deuxième concerne un niveau macro en référence à la stratégie globale de l'enseigne.

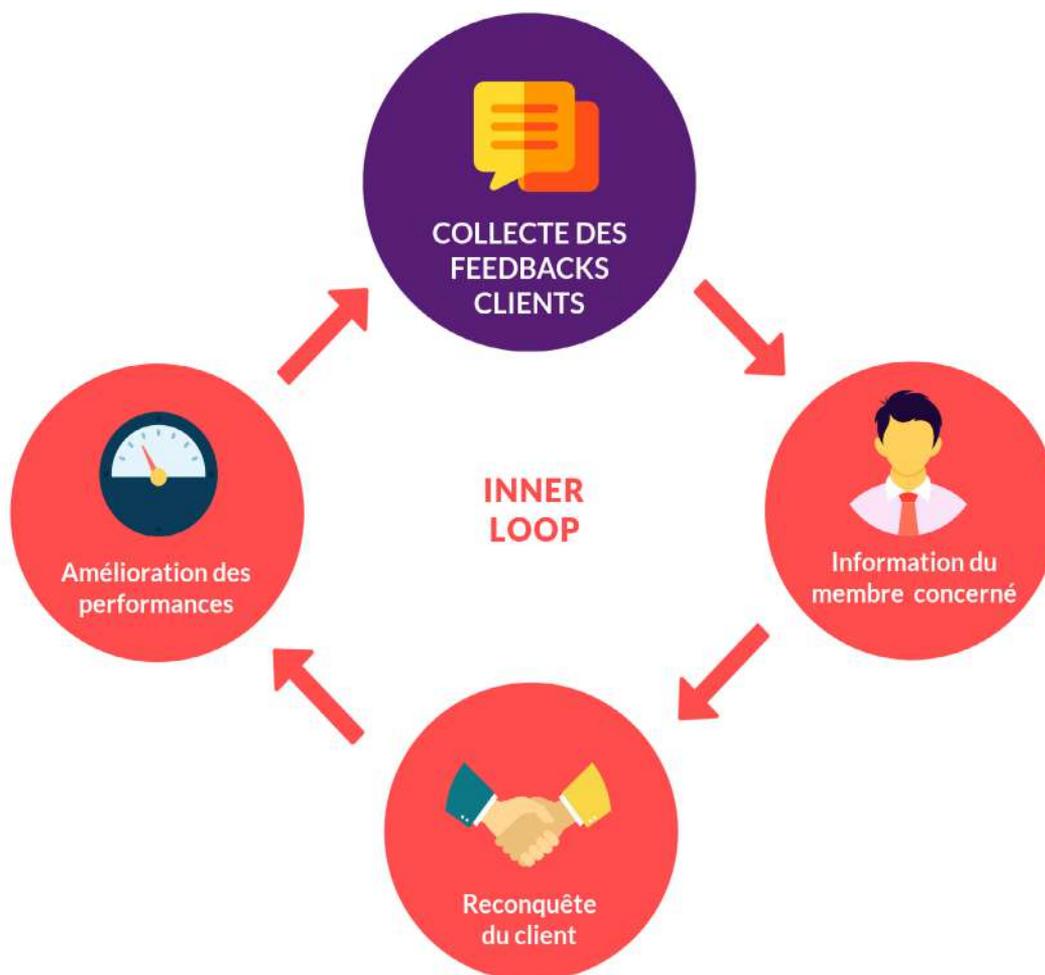
Boucler le double cercle vertueux est le moyen pour instaurer une démarche customer centric dans laquelle le client est au cœur des décisions de l'entreprise. Au-delà d'offrir un excellent service client, c'est le moyen de fournir une expérience client inouïe et de développer l'entreprise.

LA DYNAMIQUE D'AMÉLIORATION CONTINUE



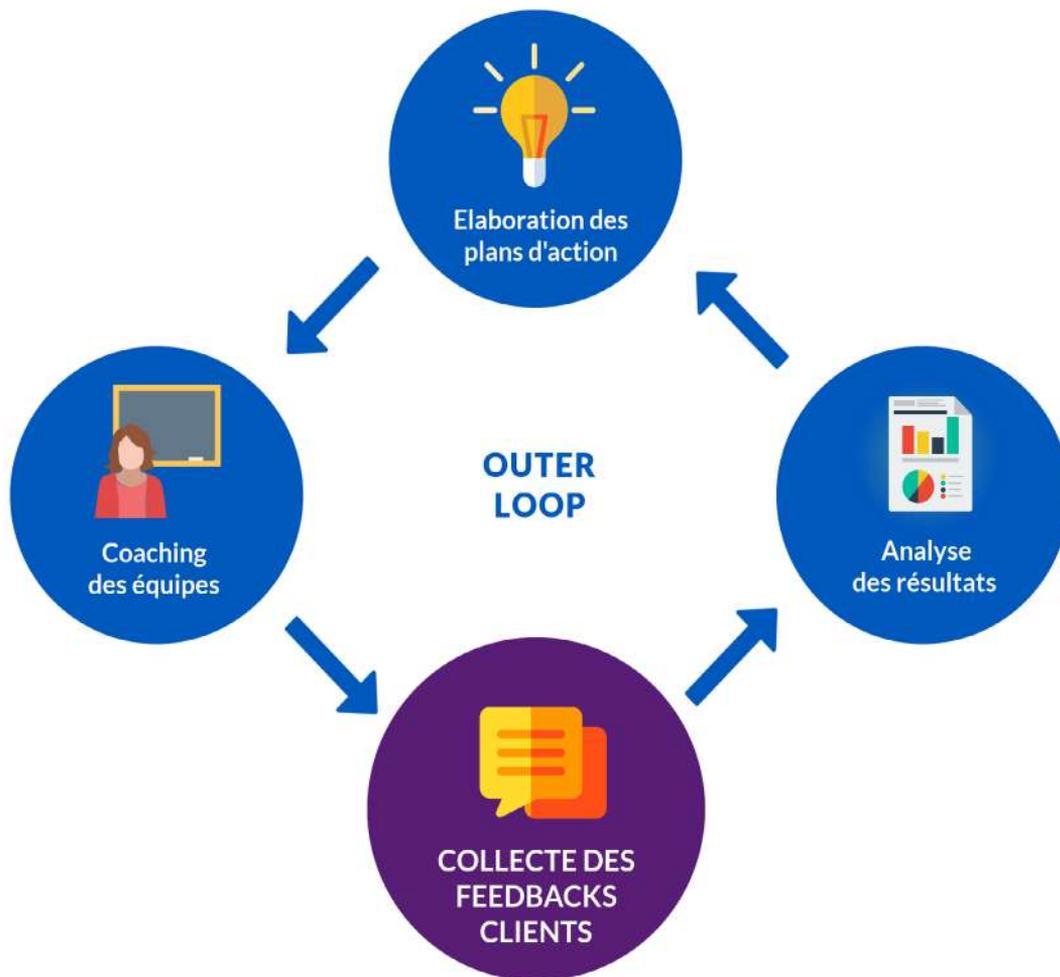
Le système NPS fonctionne efficacement en double cercle vertueux. Il est important d'accoupler les deux processus : inner et outer loop pour atteindre les objectifs voulus. Les équipes du siège réalisent la stratégie et doivent former les équipes de contact pour mettre les plans d'action en pratique.

INNER LOOP



- **Collecte des feedbacks clients** : collecte des avis clients à chaud
- **Information du membre concerné** : information instantanée et granulée à l'employé qui a accompagné le client
- **Reconquête du client** : rappel des clients détracteurs dans le but de leur apporter une solution et les inviter à revenir
- **Amélioration de la performance** : mettre en oeuvre les actions nécessaires pour l'amélioration des services

OUTER LOOP



- **Collecte des feedbacks clients** : collecte des avis clients à chaud
- **Analyse des résultats** : identification des points forts et des pistes d'amélioration
- **Élaboration des plans d'action** : prendre l'avis client en compte à tous les niveaux : expérience client & fidélisation, pricing & produit, approvisionnement
- **Coaching des équipes** : ateliers d'animation, charte NPS, partage des bonnes pratiques

L'élaboration d'un plan d'action est indispensable afin de capitaliser sur les leviers de satisfaction et d'améliorer les points faibles. Dans l'optique d'une dynamique d'amélioration continue, les plans d'action sont étendus à chaque service. En exemple, si les clients sont insatisfaits par le prix, le service pricing doit agir. Enfin, les équipes du terrain sont formées par le siège pour transmettre la vision stratégique de la marque et pour les aider à monter en compétence.

Entreprendre la dynamique d'amélioration en continu par le NPS avec une optique de growth hacking* permet d'atteindre les promesses du NPS : augmenter la fidélité et la croissance. D'une part, car les enseignes collectent les avis clients mais savent rarement ce qu'il faut en faire pour générer un retour sur l'investissement de la collecte des avis, les frais engagés représentent donc une perte. D'autre part, cette dynamique est un levier de la rétention, de la fidélisation des clients et de la recommandation, par conséquent, la continuité et l'augmentation du chiffre d'affaires.

5. FORMER LES ÉQUIPES AU NPS

Le NPS reste un indicateur à dimension « siège » qui n'évoque pas grand-chose aux équipes de terrain. Si vous souhaitez impliquer les directeurs de points de vente dans votre démarche NPS, ce qui est une très bonne initiative, il sera nécessaire qu'ils bénéficient d'une formation sur le sujet.

Avant de généraliser le projet sur l'ensemble du réseau, nous vous conseillons d'abord de mettre en marche une phase pilote. Assurez-vous de la bonne implémentation de la démarche et faites les ajustements nécessaires (Accessibilité technique, conformité du fichier client, compréhension du questionnaire par les clients, taux de réponse suffisant etc...). Au terme du pilote, c'est le moment d'informer vos équipes et de les former au NPS.

LA RÉUNION DE KICK-OFF

C'est l'occasion de réunir vos équipes (les responsables de point de vente, les responsables régionaux et toute personne concernée par le projet) pour leur annoncer votre volonté de mettre en place une nouvelle démarche qui leur permet d'atteindre leurs objectifs et de les faire monter en compétence. L'objectif de cette réunion est de les mettre en confiance, de bien expliquer qu'il ne s'agit pas d'une mesure de contrôle de leur travail et surtout de répondre à toutes leurs interrogations.

Cette réunion est aussi l'occasion d'expliquer ce qu'est le NPS, sa méthode de calcul et l'interprétation du résultat. Pensez à distribuer des petits guides du NPS et à mettre à disposition une Hotline pour assister les équipes. Vous pouvez également annoncer un objectif NPS enseigne et d'inciter tout un chacun à participer pour atteindre cet objectif.



LE COACHING

L'étape suivante après la réunion Kick-off et l'arrivée des premiers résultats, est le coaching one-to-one ou en petits groupes de 3 au maximum. Il consiste d'abord à présenter l'interface de gestion des feedbacks client et du score NPS, et à expliquer ses différentes fonctionnalités. Ensuite, il est important de rappeler la méthode de calcul du NPS et la lecture du score. N'hésitez pas à faire des petits quizz et de donner l'opportunité aux participants de prendre la main.

Enfin, accompagnez les équipes à mettre en place un plan d'action simple en fonction des retours des clients. Par exemple : *Le produit demandé par le client est indisponible => Je commande le produit pour le client ou je le redirige vers le magasin le plus proche où le produit lui sera réservé par mon collègue.* Le coaching ne s'arrête pas au lancement du projet. Il est important d'organiser des coachings progressifs pour les différents niveaux : débutant, intermédiaire et expert.

LE RAPPEL DES DÉTRACTEURS

L'échange avec les détracteurs est décisif sur leur volonté de rester et sur le chiffre d'affaires future à réaliser avec eux. Former les équipes au rappel est essentiel au bon déroulement de l'échange.

Voici nos conseils :

- Faire preuve d'empathie : écouter le client et s'excuser s'il est nécessaire.
- Ne jamais dire : " je vous appelle suite à notre enquête de satisfaction client car vous êtes détracteur ".
- Apporter une solution : faire des propositions concrètes (échange de produit, geste commercial...) pour garder et ré-enchanter un client insatisfait.

- Inviter le client à revenir vous voir.
- « Démystifier » le détracteur, pour que le collaborateur soit relâché au moment de l'appel

Afin que le collaborateur puisse appeler le client dans les meilleures conditions, nous vous conseillons de rédiger un guide de réponse à son attention. Ce guide ne doit pas être un script, mais un outil que la collaboratrice pourra réutiliser avant d'appeler le client, pour se remémorer les objectifs et bonnes pratiques.



LES ATELIERS D'ANIMATION ET DE BRAINSTORMING NPS

Vos équipes ont besoin de respirer et de sortir de leurs missions quotidiennes. Ils ont aussi besoin d'être régulièrement formés. Profitez-en pour organiser des journées NPS, au niveau régional ou au niveau du réseau, pendant lesquelles les équipes échangent les bonnes pratiques quant au rappel des détracteurs et au plan d'action mis en place. C'est également l'occasion d'aider les magasins en difficulté. Attention à ne pas intimider le point de vente détenant le score le plus faible.

Une personne externe pour animer une journée NPS est recommandée. Vous pouvez recourir à l'expertise de votre prestataire qui a une vision sur d'autres enseignes et qui vous apportera des idées inspirantes.

LA PRIME NPS : UNE BONNE IDÉE ?

Attention à la manche aux avis positifs ou *The Promoter Beg*. Attribuer une prime en fonction du score NPS par point de vente peut être une bonne idée pour motiver les équipes et récompenser leurs efforts.

Toutefois, votre objectif n'est pas de transformer vos équipes de contact en mendiants des bons scores. Un focus exagéré sur le score est contre-productif, il est judicieux de se concentrer sur la progression et sur la dynamique de la démarche.

COMMENT IMPLIQUER LES ÉQUIPES ?

Les enseignes qui détiennent des scores de satisfaction clients élevés ont généralement des scores de satisfaction employés élevés. Le NPS et le ENPS (Employee Net Promoter Score = score de recommandation employeur) sont corrélés ! Veillez au bien-être de vos employés, félicitez-les et responsabilisez chaque membre sur l'amélioration de l'expérience client.

Petite astuce : Il n'y a rien de plus gratifiant qu'un compliment de la part des clients ! Mettre en place un système d'alerte « Client heureux » pour diffuser les compliments aux équipes dès leur réception, c'est un moyen garanti pour créer un lien entre les employés et les équipes.

RAPPELEZ-VOUS...

La formation et l'accompagnement des équipes sont sinéquanones à la réussite d'une démarche Customer Centric. Chaque membre apporte sa valeur ajoutée : le personnel de contact (tel que le service client, l'assistance technique et les conseillers de vente) joue un rôle clé dans le déploiement des promoteurs et la neutralisation des détracteurs. Les cadres améliorent les performances et savent créer des expériences client excellentes. Les cadres supérieurs créent et fournissent des systèmes appropriés pour assurer la cohérence entre les décisions et la stratégie.

CONCLUSION : ET LE CES ?

Le Net Promoter Score, indicateur de satisfaction né en 2003, doit avant tout son succès à sa simplicité. Porteur de nombreux enjeux, le NPS peut s'imbriquer au cœur de votre stratégie aux niveaux stratégiques et opérationnels, comme nous l'avons expliqué à travers cet eBook.

Le NPS n'est pas un simple nombre, la question NPS, pas une simple question de satisfaction... Son créateur, Fred Reichheld, qualifiait cette question par « the ultimate question ». De plus en plus utilisé par les grandes entreprises européennes, le NPS est dorénavant l'indicateur « **must have** », celui qu'il faut absolument mesurer.

Un nouvel indicateur est récemment arrivé sur les marchés pour le concurrencer. Il s'agit du **Customer Effort Score (CES)**. Cet indicateur mesure l'effort client à travers une seule question, tout comme le NPS. La question CES peut par exemple se formuler de cette manière : « Quel niveau d'effort avez-vous du fournir pour trouver le produit recherché ? ».

« **Le CES, un indicateur puissant, très complémentaire au NPS** »

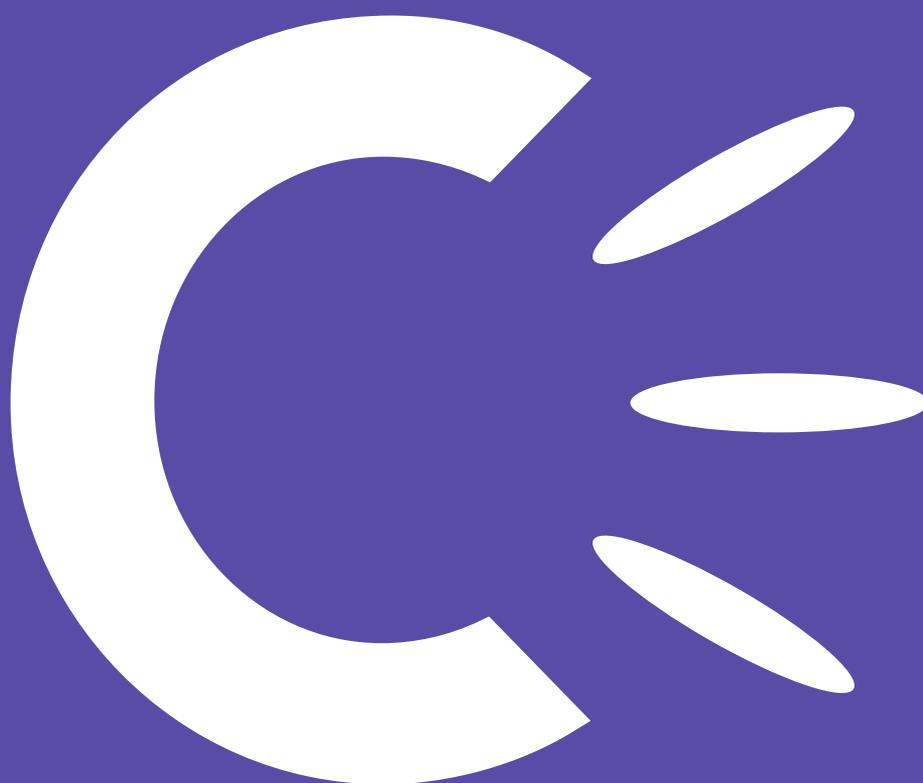
D'après les recherches de ses créateurs, publiées dans la Harvard Business Review, le CES est 2 fois plus puissant que le NPS dans la prédiction de la fidélité. La promesse du CES est de fidéliser vos clients sans dépenser des budgets importants dans le but de les enchanter, en commençant par améliorer votre service.

Chez Critizr, nous croyons qu'il y a une complémentarité entre ces deux indicateurs qui permettrait une expérience client maîtrisée. **Les clients qui fournissent un niveau d'effort élevé pour acheter déconseillent l'enseigne.** Le client est non seulement satisfait et fidèle à une enseigne qui lui rend la vie facile, il va même la recommander à son entourage. En effet, le lien entre la notion d'effort et la recommandation a été vérifié dans le cadre de plusieurs recherches qui ont démontré une forte corrélation entre le NPS et le CES.

Alors que le premier a de beaux jours devant lui, le CES commence à se trouver une place de choix dans les stratégies marketing des entreprises. **Cependant, il ne devrait pas remplacer le NPS.** Ces deux métriques mesurent deux notions différentes, l'effort et la recommandation. Leur finalité est identique : la fidélité des clients. Ce sont deux plans d'attaque qu'il vous est possible de combiner pour atteindre des résultats jamais réalisés et tripler la probabilité de fidéliser vos clients.

DÉCOUVREZ TOUS NOS CONTENUS DEPUIS

business.critizr.com/ressources



business.critizr.com