

SYMANTEC

Une approche qui s'appuie sur l'expérience client se traduit par de réels résultats commerciaux

À propos de Symantec

Basée à Cupertino en Californie, la société Symantec est le leader mondial des logiciels d'infrastructure. Elle est présente dans plus de 40 pays, dégage un chiffre d'affaires de six milliards de dollars et compte plus de 50 millions de clients. Les produits et services proposés par Symantec aident les clients, particuliers ou entreprises, à protéger leur infrastructure technologique, leurs informations et leurs interactions en répondant aux risques en matière de sécurité, disponibilité, conformité et performance.



Témoignage client Satmetrix

Secteur : logiciels

Stephen Riviere, Senior Director, Stratégie Grand Public, rappelle qu'avant Net Promoter,

« Tout était fragmenté. Chaque service possédait son propre système de mesures, mais ce dernier ne se traduisait pas nécessairement en résultats pour la société dans son ensemble. Par exemple, l'équipe de développement mesurait les corrections de bugs et les nouvelles prestations et fonctionnalités, mais elle ne réfléchissait pas nécessairement à l'impact de ces décisions en aval sur le support technique ou la fidélisation des clients. »

Net Promoter® est au cœur de la réussite à long terme de Symantec

L'une des valeurs essentielles de Symantec est l'approche orientée client. Comprenant l'importance de la fidélité client en tant qu'indicateur clé de la croissance à long terme, la société a décidé de mettre en place Net Promoter en 2004. Net Promoter est une méthode de gestion et de mesure de la fidélité client qui a été adoptée dans le monde entier en tant que standard de mesure et d'amélioration de la fidélité.

Symantec a sélectionné les solutions Satmetrix comme principal système d'écoute des clients afin d'évaluer l'expérience client et d'obtenir des améliorations dans toute l'entreprise. En 2006, Symantec a déployé Net Promoter au sein de l'unité CBU (Consumer Business Unit), qui est chargée de développer et de commercialiser les produits Norton, leaders du secteur et représentant plus de 30 % du chiffre d'affaires total chez Symantec.

Depuis l'introduction de la méthodologie Net Promoter, l'unité CBU a enregistré des résultats spectaculaires. Elle a non seulement obtenu une augmentation de plus de 50 % de son score NPS® (Net Promoter Score®) pour les gammes de produits Norton Internet Security (NIS) et Antivirus (NAV), mais elle a également observé des améliorations en matière de satisfaction et de coûts du support technique, et d'efficacité des appels.

Défis

Avant d'adopter Net Promoter, l'unité CBU fonctionnait essentiellement de façon cloisonnée. Les services commerciaux, support, ingénierie, etc. disposaient de leurs propres objectifs et mesures.

Stephen Riviere, Senior Director, Stratégie Grand Public, se rappelle qu'avant Net Promoter,

« Tout était fragmenté. Chaque service possédait son propre système de mesures, mais ce dernier ne se traduisait pas nécessairement en résultats pour la société dans son ensemble. Par exemple, l'équipe de développement mesurait les corrections de bugs, ainsi que les nouvelles prestations et fonctionnalités, mais elle ne réfléchissait pas nécessairement à l'impact de ces décisions en aval sur le support technique ou la fidélisation des clients. »

L'installation, les performances et le support technique constituent les points d'interaction clés en matière de fidélisation client. Les retours des clients établis d'après les enquêtes du support technique et NPS indiquent que les problèmes qui provoquaient un mécontentement important atteignaient des sommets sur les thèmes prioritaires, à savoir la procédure d'installation et les performances des produits. De plus les problèmes relatifs à l'un ou l'autre de ces domaines avaient des conséquences directes sur le support technique, qui était confronté à une augmentation du volume d'appels, et des temps d'attente et de résolution des problèmes.



Témoignage client Satmetrix

Secteur : logiciels

Stephen Riviere analyse que :

« Net Promoter fournit à une société la seule mesure sur laquelle tous les services peuvent s'appuyer. Tout le monde est alors obligé de prendre en compte cette mesure avant de définir des objectifs par service en suivant une méthode en harmonie avec les objectifs de Net Promoter. Tout ceci suscite un changement de philosophie et encourage une collaboration plus étroite. C'est simple, mais c'est énorme. »

Desiree Madison-Biggs, Directrice de l'Expérience Client, explique :

« Examiner uniquement les résultats transactionnels revient à observer votre entreprise d'un seul œil. Vous ne bénéficiez pas de la perspective complète dont vous avez besoin pour comprendre réellement votre entreprise d'un point de vue client. »

Lenny Alugas, Vice-Président des Services et du Support Technique, estime que :

Symantec a réalisé une réduction des coûts du support technique de 30 %, qu'elle a immédiatement mise à profit en la réinvestissant dans l'amélioration de l'expérience du support technique. De cette façon, le budget de Lenny n'a pas augmenté mais la croissance a pu continuer. Grâce à ces performances, la société a été en mesure d'étendre le support technique gratuit à tous les clients.

Agir en fonction des commentaires des clients

Durant les deux années qui suivirent l'adoption de Net Promoter, l'équipe d'ingénierie de la CBU subit une véritable métamorphose. Pour réaliser les changements exigés par les clients, il était indispensable de modifier vision, leadership et technologie. De nouveaux objectifs furent définis, de nouveaux membres furent incorporés à l'équipe et les points noirs décrits par les clients furent ajoutés à la liste des problèmes à éradiquer. Alors que les changements les plus importants étaient en cours, plusieurs révisions de moindre ampleur furent apportées au produit en vue de résoudre les problèmes d'installation et d'améliorer l'expérience globale du produit. Au bout du compte, le produit fut presque intégralement redéveloppé pour fournir des solutions leaders sur le marché en matière d'installation et de rapidité tout en continuant à proposer une sécurité à la pointe du secteur. En s'appuyant sur le résultat des enquêtes, la société Symantec a pu proposer le produit qui répondait aux attentes des clients, plutôt que le produit qui était censé les satisfaire. Avec la toute dernière version de Norton Antivirus et de Norton Internet Security, elle a atteint des résultats impressionnants :

- Réduction des taux d'échec d'installation de 11 % à 0,3 %.
- Amélioration des performances d'installation de 500 %. Le temps d'installation atteint désormais 43 secondes.
- Amélioration des performances et réduction de l'utilisation de la mémoire de 80 Mo à 4 Mo.
- Doublement du score NPS sur les produits de 2009.

Les améliorations du produit étant en cours, l'équipe a commencé à introduire des changements dans le support technique par le biais de technologies embarquées afin d'améliorer l'assistance. Ces technologies permettent aux clients de fournir des commentaires immédiatement et d'obtenir de l'aide rapidement sans devoir effectuer de recherches sur le site Web. Elles comprennent :

- Un bouton d'aide dans le produit qui est directement lié au support technique et qui affiche automatiquement des informations, telles que la version du produit, la date d'achat et le statut de l'abonnement.
- L'implémentation de technologies de chat (messagerie instantanée) et de contrôle à distance qui réduisent les barrières linguistiques et améliorent l'efficacité du support technique aussi bien pour Symantec que pour le client.

Stephen Riviere analyse que « Net Promoter fournit à une société la seule mesure sur laquelle tous les services peuvent s'appuyer. Tout le monde est alors obligé de prendre en compte cette mesure avant de définir des objectifs par service en suivant une méthode en harmonie avec les objectifs de Net Promoter. Tout ceci suscite un changement de philosophie et encourage une collaboration plus étroite. C'est simple, mais c'est énorme. »

Principales leçons retenues

1. **La collecte des données transactionnelles et relationnelles fournit une vue globale de l'expérience client.**
Symantec recueille les retours clients suite à leur expérience du support technique et utilise un processus de collecte trimestrielle pour évaluer l'intégralité de leur expérience.

Desiree Madison-Biggs, Directrice de l'Expérience Client, explique : « Examiner uniquement les résultats transactionnels revient à observer votre entreprise d'un seul œil. Vous ne bénéficiez pas de la perspective complète dont vous avez besoin pour comprendre réellement votre entreprise d'un point de vue client. »

Voici un exemple de la façon dont ces deux ensembles de données clés peuvent se compléter : chez Symantec, les données relationnelles ont montré que de nombreux clients avaient du mal à localiser le support technique et à y accéder. Le plus souvent, cette information ne figurait pas dans les données transactionnelles du support technique puisque les seuls clients fournissant des commentaires étaient en fait ceux qui réussissaient à accéder au support technique. Cette découverte a conduit au développement du bouton d'aide, qui a facilité l'accès immédiat au support technique.



Témoignage client Satmetrix

Secteur : logiciels

Selon Stefan Osthaus, Vice-Président - Expérience Client,

« les marques sont évaluées en fonction de leur perception par les clients, et non en fonction du produit ou de la technologie. »

2. **L'adoption d'une seule mesure crée une collaboration entre les services et, ce faisant, améliore l'expérience client et augmente la fidélisation.** Les équipes d'ingénierie et de support technique ont collaboré étroitement pour améliorer non seulement les produits Norton, mais aussi l'expérience client globale. Les améliorations apportées au produit ont réduit le volume des appels et, lorsqu'elles sont combinées avec l'utilisation dynamique de la technologie au sein du support technique, elles ont créé une expérience client plus positive et amélioré la réputation sur le marché, comme l'indiquent les dernières évaluations produits, positives à 92 %.
3. **L'exploitation de la technologie pour innover et transformer l'expérience client augmente la fidélisation et améliore les performances opérationnelles.** Symantec a tiré parti de la technologie pour améliorer l'expérience client sur le centre d'appels. En développant l'utilisation du chat et du contrôle à distance, la société a diminué l'accès au support téléphonique et permis l'interaction en ligne. Ces changements ont non seulement résolu le problème des barrières linguistiques, mais également réduit les coûts. Les sessions de chat coûtent 50 % moins cher que le support téléphonique, et la durée des appels a diminué de 10 à 12 %.

Lenny Alugas, Vice-Président des Services et du Support Technique, estime que Symantec a réalisé une réduction des coûts du support technique de 30 %, qu'elle a immédiatement mise à profit en la réinvestissant dans l'amélioration de l'expérience du support technique. De cette façon, le budget n'a pas augmenté mais la croissance a pu continuer. Grâce à ces performances, la société a été en mesure d'étendre le support technique gratuit à tous les clients.

4. **La satisfaction liée au support technique est un indicateur précurseur des scores NPS.** L'unité CBU surveille les scores de satisfaction liée au support technique depuis des années. Depuis la mise en œuvre de Net Promoter, la société a pu établir un lien entre les scores de satisfaction liée au support technique et les scores NPS du produit. Dans les trois à six mois qui ont suivi les améliorations des scores de la satisfaction liée au support technique, la société a observé des améliorations similaires dans les scores NPS. Ces informations sont venues confirmer ce que les dirigeants de la société savaient déjà par définition : l'expérience du support technique fait partie intégrante de l'expérience client globale et elle affecte directement la fidélisation d'un client à une marque.

Impact et résultats

- Le score NPS de l'unité CBU a doublé en tout juste trois ans.
- Le support technique a obtenu une amélioration de 13 points dans les scores de satisfaction, surpassant ses objectifs les plus optimistes.
- Le support technique a réalisé une réduction de 10 à 12 % de la durée des appels, et les agents gèrent maintenant une moyenne de 1,6 clients simultanément.
- La réduction de 30 % des coûts du support technique a été réinvestie dans l'expérience client, maintenant ainsi le niveau des budgets globaux au même niveau.
- Un nombre record de récompenses et d'évaluations positives dans le monde, notamment le prix « Editor's Choice » de PC World dans des dizaines de pays.

Selon Stefan Osthaus, Vice-Président - Expérience Client, « les marques sont évaluées en fonction de leur perception par les clients, et non en fonction du produit ou de la technologie. »

Chez Symantec tout le monde prend au sérieux les commentaires des clients

Symantec diffuse en continu les retours clients et les scores NPS à tous ses employés et fournisseurs de support externalisés.



Témoignage client Satmetrix

Secteur : logiciels

Rowan Trollope, Senior Vice President, Produits Grand Public

« Les retours clients résultant du programme Net Promoter ont forcé l'entreprise à se mettre à l'écoute. Net Promoter a mis en avant le caractère urgent des problèmes liés à nos produits et permis d'en supprimer les sources de mécontentement. Il est certain que je continuerai à l'utiliser dans cette société, ou dans toute autre entreprise, en tant qu'indicateur clé de performance. »

Janice Chaffin, Présidente du Groupe

« En intervenant sur les principaux éléments ayant un impact sur l'expérience client, nous avons pu maintenir notre position de force. Nous nous attendons à une augmentation de la croissance en relation avec les efforts que nous avons fournis. »

- **Équipe de support technique**

Les agents du centre d'appels du support technique et les sociétés externes de support passent en revue tous les mois les retours clients liés aux performances du support technique et les scores de satisfaction des clients.

- **Équipe des opérations interfonctionnelle**

Les équipes interfonctionnelles se rencontrent tous les quinze jours pour passer en revue les retours clients et le score NPS par rapport aux objectifs et s'assurent que des plans sont en place pour améliorer les résultats. Cette équipe identifie les écarts de performance, procède à des recommandations et fait remonter les problèmes à la direction.

- **Direction**

La direction, notamment les responsables des services d'ingénierie, de marketing et de support technique, sont informés tous les trimestres des résultats globaux.

Culture du succès

Net Promoter est désormais profondément intégré à l'activité de Symantec. Chaque service dispose d'un "Plan de réussite" qui intègre les objectifs concernant la performance commerciale, la fidélisation des clients (liée ou mesurée par le NPS), la fidélisation des employés et l'efficacité opérationnelle. La rémunération des dirigeants est liée à l'ensemble de ces objectifs. Cet engagement crée une culture centrée sur le client qui permet clairement d'avoir des impacts positifs sur le business.

Le partenariat avec Satmetrix accélère la réussite

La société Symantec s'est associée à Satmetrix afin de mettre en œuvre son programme Net Promoter. Elle a mis en place une technologie en temps réel afin de collecter, d'analyser et de distribuer les données clients aux employés ainsi que des processus opérationnels, afin d'intégrer ces données dans le workflow des employés. Ces systèmes renforcent l'approche basée sur l'expérience client prônée au sein de Symantec.

- **Satmetrix for Loyalty** permet de mieux comprendre l'état de la relation client et les écarts de performance, ce qui amène une réduction de l'attrition client, une amélioration de la position concurrentielle et une augmentation des opportunités de ventes croisées et additionnelles.
- **Satmetrix for Service Delivery** surveille la qualité des services et du support technique, ainsi que son impact sur la satisfaction et la fidélisation des clients.

Un fondement stable permet de nouvelles opportunités de revenus et une innovation continue

La position de Symantec en tant que leader du marché des solutions d'infrastructure et son rôle enviable de conseiller privilégié auprès de nombreux clients lui donnent l'opportunité de développer de nouvelles sources de revenus. Lenny Alugas compte développer les offres de la société pour inclure une gamme plus large de produits de support PC. Il souhaiterait voir Symantec devenir LA société de référence sur une gamme élargie de produits destinés au support informatique.

Rowan Trollope, Senior Vice President, Produits Grand Public, note : « Les retours clients résultant du programme Net Promoter ont forcé l'entreprise à se mettre à l'écoute. Net Promoter a mis en avant le caractère urgent des problèmes liés à nos produits et permis d'en supprimer les sources de mécontentement. Il est certain que je continuerai à l'utiliser dans cette société ou dans toute autre entreprise, en tant qu'indicateur clé de performance. »



Témoignage client Satmetrix

Secteur : logiciels

Maintenant que Symantec a résolu les problèmes clients les plus urgents, l'étape suivante consiste à créer une expérience client différenciée. Ce processus s'attache aux retours des clients sur leur parcours et analyse leurs interactions du support technique au renouvellement et aux licences, en passant par l'expérience sur les points de vente.

Symantec a passé plus de deux ans à développer un programme unique et "best-in-class" issu de l'expérience, en écoutant ses clients et en agissant en fonction de leurs retours. Grâce à cette base solide et à cet attachement à fournir une expérience client supérieure, il est facile de prédire que cette vision deviendra réalité.

En analysant le progrès global de la société, **Janice Chaffin, Présidente du Groupe**, a déclaré, « *En intervenant sur les principaux éléments ayant un impact sur l'expérience client, nous avons pu maintenir notre position de force. Nous nous attendons à une augmentation de la croissance en relation avec les efforts que nous avons fournis.* »

À propos de Satmetrix

Satmetrix, co-développeur de Net Promoter, est leader en matière de programmes d'expérience client pour les grandes entreprises. Nous participons à la réussite de nos clients en leur apportant une association efficace de technologie et d'expertise, afin de développer la croissance commerciale et amplifier le bouche-à-oreille. Ayant déployé plus de 700 solutions en 40 langues, Satmetrix bénéficie d'une expérience éprouvée qui a permis d'assurer le succès de programmes complexes et intégrés de gestion de l'expérience client.

Pour plus de renseignements, rendez vous sur www.satmetrix.fr ou contactez un de nos bureaux.

Siège social

1100 Park Place
San Mateo, CA 94403
Etats-Unis

TÉL. : +1 650 227 8300
FAX : +1 650 227 8301

Siège européen

3rd Floor, Colet Court
100 Hammersmith Road
London W6 7JP
Royaume-Uni

TÉL. : +44 845 371 1040
FAX : +44 845 371 1041

New York

450 Seventh Avenue
New York, NY 10123
Etats-Unis

TÉL. : +1 646 935 3500
FAX : +1 646 935 3501

Paris

112, avenue Kleber
75116 Paris cedex 16
France

TÉL. : +33 1 47 55 3000
FAX : +33 1 47 55 7439

Inde

G1, Tejaswini Technopark Campus
Trivandrum, Kerala 695581
Inde

TÉL. : +91 471 401 6700
FAX : +91 471 401 6701