

# La puissance d'un nombre unique

*Faites progresser votre entreprise  
avec Net Promoter®*

**Livre blanc de Satmetrix Systems®**

---

*De nombreuses entreprises reconnaissent l'importance de la fidélité et son impact sur les résultats financiers. Non seulement la notion de fidélité est intéressante sur un plan intuitif, mais un nombre croissant de preuves empiriques permet également de penser que les entreprises qui choisissent de l'ignorer risquent de poser un pied mal assuré sur l'échelle qui mène à la réussite financière. Compte tenu du lien qui existe entre la fidélité et certains revenus financiers, comme une part de marché accrue, un chiffre d'affaires plus élevé et une réduction des coûts, les entreprises sont bien inspirées d'investir du temps et des moyens dans l'élaboration de programmes de fidélité qui visent à mesurer, gérer et améliorer la fidélisation.*

## Une mesure inadaptée

Bien que les programmes de fidélité soient de plus en plus répandus, il n'est pas rare que la véritable valeur de ces programmes ne puisse être dégagée en raison de modes de mesure ambigus ou mal définis. De fait, une méta-analyse réalisée sur des études existantes montre qu'un système normalisé qui mesure la fidélité avec précision reste indéfinissable. En revanche, ce qui est désormais évident, c'est que la mesure de la satisfaction n'est tout simplement pas suffisante à elle seule (Reichheld, 2003). Du reste, aussi bien les chercheurs que les professionnels s'évertuent à déterminer un bon mode de mesure de la fidélité qui soit invariablement corrélé au résultat de l'entreprise.

## Etablissement d'une norme

Pour entamer le parcours menant à la normalisation, Satmetrix Systems, en étroite concertation avec Frederick Reichheld, fondateur de la pratique « Loyalty » chez Bain and Company et auteur de *L'effet loyauté !* (Harvard Business School Press, 2001), a entrepris un projet d'étude indépendant pour bien comprendre les aspects microéconomiques et macroéconomiques de la fidélité des clients. Au niveau microéconomique, cette étude avait notamment pour objectif la recherche de la "bonne" question concernant la fidélité, c'est-à-dire celle qui prévoit le mieux les comportements d'achat et de recommandation à court terme des clients (voir figure 1A). Au niveau macroéconomique, les objectifs de l'étude consistaient à valider le mode de mesure précité (la "bonne" question concernant la fidélité) en le corrélant à des indicateurs financiers à plus long terme d'entreprises appartenant à certains secteurs (voir figure 1B).

1 Pour les besoins de ce document, le terme « fidélité » désigne le comportement de fidélité indiqué par la personne interrogée.

2 Voir Bibliographie.

Livre blanc

Lors de l'étude des clients d'une entreprise donnée, quelle est la question concernant la fidélité qui montre la corrélation la plus forte avec les schémas d'achat et de recommandation futurs ?

Figure 1A. Aspects microéconomiques de la fidélité

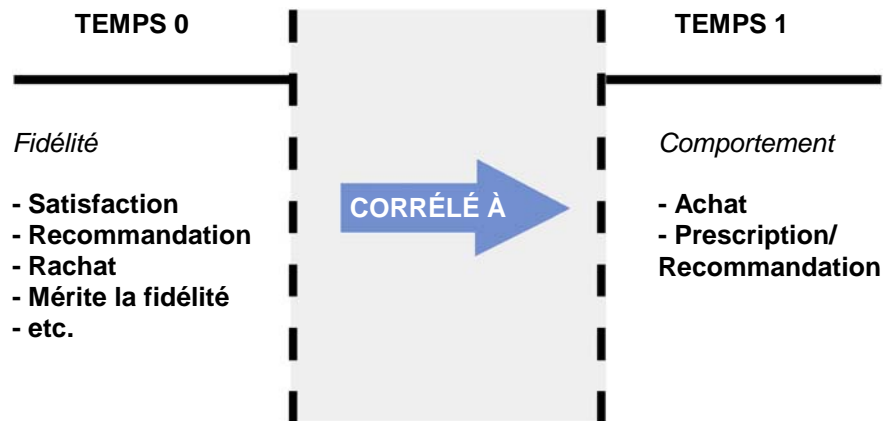
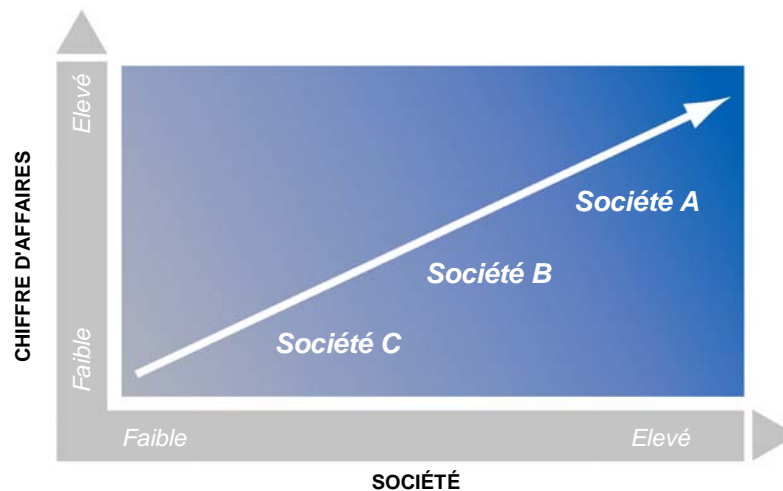


Figure 1B. Aspects microéconomiques de la fidélité

La question concernant la fidélité déterminée ci-dessus est-elle également corrélée à des indicateurs financiers à plus long termes lors de l'étude d'entreprises d'un secteur donné ?



## Recherche des "bonnes" questions sur la fidélité

### Collecte des données

Pour déterminer la "bonne" question concernant la fidélité qui est en corrélation avec les comportements réels (achats et recommandations effectués), des données d'étude ont été recueillies auprès des clients des entreprises ciblées dans six secteurs, à savoir les services financiers, le câble et la téléphonie, le commerce électronique, l'assurance automobile, la fourniture de services Internet et le matériel informatique. Plus précisément, les données ont été recueillies sur Internet, la participation des clients ayant été sollicitée par des invitations envoyées par courrier électronique à des adresses achetées parmi des listes d'inclusion disponibles dans le public.

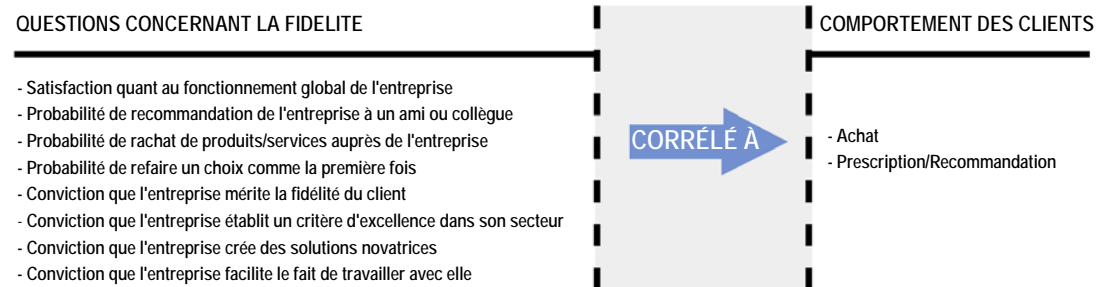
Livre blanc

Bien que chaque enquête ait été personnalisée pour aborder les attitudes et comportements des clients d'un secteur donné, tous les questionnaires demandaient aux personnes interrogées de communiquer des informations relatives à la satisfaction et à la fidélité envers une entreprise donnée, ainsi que leur historique d'achat personnel et les recommandations qu'elles avaient faites. Les enquêtes de suivi ont ensuite été envoyées à ces mêmes personnes dans un délai de six à douze mois afin d'évaluer l'effet de décalage entre la fidélité déclarée et les comportements ultérieurs. Au total, l'échantillonnage pour la participation à cette étude spécialisée a porté sur quelque 4 000 clients, ce qui a donné pour chaque secteur des tailles d'échantillons suffisamment grandes pour effectuer différents tests statistiques.

### Analyse

Pour évaluer le rapport entre les questions concernant la fidélité et le comportement des clients, les options de questions et réponses de l'enquête ont été conçues dans une optique d'analyse quantitative. Ainsi, les options de réponse pour les questions concernant la fidélité consistaient en une échelle de notation de 0 à 10 points, "0" représentant l'extrême négatif et "10" l'extrême positif. Pour les questions comportementales, les options de réponse avaient également une échelle numérique et consistaient en un ensemble de choix de catégories classées par ordre de rang.

A l'aide de ces réponses échelonnées, les corrélations ont été calculées pour chaque combinaison fidélité/comportement pour chacun des secteurs. Ensuite, les coefficients de corrélation ont été examinés en termes de grandeur absolue et de niveau d'importance pour trouver la question fidélité qui était le plus fortement et invariablement corrélée au comportement à court terme des clients. La liste qui suit indique les questions et comportements primaires en corrélation au sein de chaque secteur.



### Résultats

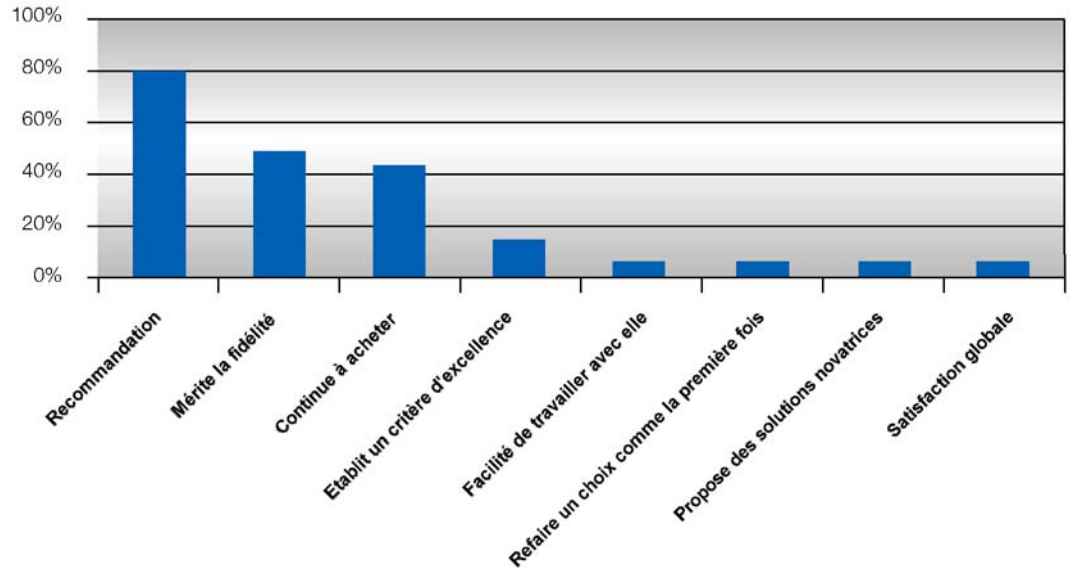
Etant donné que des secteurs différents favorisent généralement des types distincts de rapports entre clients et entreprises, l'une des hypothèses présumées dans cette analyse au niveau microéconomique était que chaque secteur apporterait une réponse unique. Autrement dit, une question différente se révélerait être le "bon" mode de mesure de la fidélité pour chacun des secteurs considérés.

Or ce que montrent les résultats, c'est qu'une seule question fidélité peut suffire à mesurer les schémas d'achat et de recommandation des clients individuels sur des secteurs apparemment disparates. Plus précisément, parmi les corrélations étudiées sur les différents secteurs, la question "probabilité de recommandation" s'est révélée être le corrélat principal au comportement effectif des clients dans 80% des cas (voir figure 2). De manière plus explicite, si des clients déclaraient qu'ils étaient susceptibles de recommander une certaine entreprise à un ami ou à un collègue, ces mêmes clients étaient également susceptibles de renouveler effectivement leurs achats auprès de cette entreprise, mais aussi de lui apporter de nouveaux clients en la recommandant par le bouche à oreille. A l'inverse, si des clients déclaraient qu'ils n'étaient pas susceptibles de recommander une entreprise, ils étaient également moins susceptibles d'adopter des comportements de renouvellement effectif de leurs achats ou recommandations.

1. Reichheld, Frederick F., "The One Number You Need to Grow," Harvard Business Review (Dec. 2003)  
 2. Ibidem

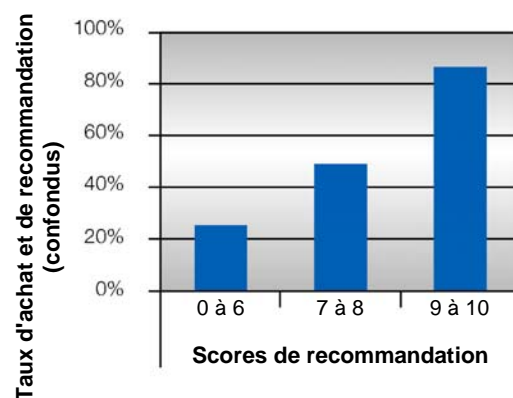
Livre blanc

La figure 2 illustre la fréquence à laquelle chacune des différentes questions concernant la fidélité a émergé comme corrélat principal au comportement effectif des clients lorsqu'on a testé ces liens sur les six différents secteurs.



En outre, les résultats de cette analyse ont débouché sur la découverte d'une formule de classification des clients par laquelle on peut les regrouper en fonction de leurs profils de fidélité et de comportement combinés. A titre d'exemple, la figure 3 montre les distributions covariantes pour les clients du secteur Câble et Téléphonie. Comme on le voit ci-dessous, les clients ont été segmentés en trois catégories fondées sur leurs évaluations "recommandation" et leurs taux "achat et recommandation" combinés. A l'aide de ces regroupements, on peut caractériser les clients en termes de profil commun de "ce qu'ils disent" et "ce qu'ils feront effectivement".

Figure 3. Distribution commune de "Recommandation" et Comportement pour les clients Câble et Téléphonie



- 1) Promoteurs : clients qui étaient fortement susceptibles de recommander une entreprise (notes de 9 ou 10) et présentaient les taux les plus élevés de comportements d'achat et recommandation
- 2) Neutres : clients qui étaient quelque peu susceptibles de recommander une entreprise (notes de 7 ou 8) et présentaient des taux modérés de comportements d'achat et recommandation
- 3) Détracteurs : clients qui étaient moins susceptibles de recommander une entreprise (notes de 0 à 6) et présentaient les taux les plus bas de comportement d'achat et recommandation.

Si l'on généralise les résultats décrits ci-dessus, on note que la question "recommandation" peut ne pas être aussi efficace pour mesurer la fidélité des clients des entreprises monopolistiques qui ont très peu, voire pas du tout de concurrents. Etant donné que ces entreprises dominent leur secteur, il se peut que leurs clients achètent ou recommandent simplement par nécessité et ont davantage un manque de choix qu'une réelle fidélité (Reichheld, 2003).]

## Corrélation entre "Recommandation" et croissance à long terme d'une entreprise

Même si les résultats issus de l'analyse sur le plan microéconomique se sont révélés solides au niveau du client individuel, pouvaient-ils également être étayés au niveau macroéconomique ? Autrement dit, l'approche "recommandation" de la mesure de la fidélité des clients permettait-elle également de prévoir la croissance financière à plus long terme d'une entreprise lors de la comparaison d'entreprises appartenant à des secteurs concurrentiels ?

### Collecte des données

Pour étudier cette question, les données de fidélité sous la forme d'évaluations "recommandation" ont d'abord été prises dans la base de données indépendante d'analyses comparatives de Satmetrix Systems. Pendant près de trois ans, Satmetrix Systems a communiqué à ses clients des données de concurrence compilées à partir de plus de 150 000 réponses fournies à une enquête sur liste d'inclusion par les clients de plus de 400 entreprises appartenant à de nombreux secteurs. En ayant accès à cette base de données, laquelle est mise à jour tous les trois mois, les clients sont en mesure de suivre leurs propres résultats de fidélité par rapport aux concurrents d'un même secteur ou segment de marché, et d'analyser les tendances au fil du temps.

Dans la base de données d'analyses comparatives, les scores de fidélité des clients sont recueillies et stockées au niveau de l'enquêté individuel. Ces notes sont ensuite agrégées et représentées au niveau des entreprises, en termes de moyennes ou de pourcentages. Pour être éligible à l'inclusion dans l'analyse, chaque entreprise considérée devait avoir un nombre suffisant de personnes interrogées sur les listes d'inclusion pour assurer l'exactitude et la stabilité de leurs notes de fidélité agrégées. Au total, plus de 50 entreprises ont été incluses sur une douzaine de secteurs ciblés, comme le transport aérien, la livraison de colis et l'assurance vie.

### Analyse

Pour vérifier si la question "recommandation" serait encore en corrélation avec les indicateurs financiers au-delà du niveau du client individuel, les données sur les entreprises provenant de la base de données d'analyses comparatives ont été agrégées sous forme de deux types de pourcentage de fidélité :

- % Promoteur : pourcentage de personnes interrogées indiquant une note "recommandation" de 9 ou 10
- % Net Promoter : pourcentage de personnes interrogées indiquant une note "recommandation" de 9 ou 10, moins le pourcentage de personnes interrogées indiquant un score de "recommandation" de 0 à 6

A l'aide de ces pourcentages, on a calculé des corrélations entre, d'une part, % Promoteur et % Net Promoter et, d'autre part, le taux de croissance du chiffre d'affaires de chaque entreprise pour chacun des secteurs ciblés. Ensuite, on a examiné 33 coefficients de corrélation en termes de grandeur absolue et de niveau d'importance pour déterminer si l'un de ces deux types de pourcentages de fidélité était corrélé à la croissance financière des entreprises.

### Résultats

D'une manière générale, les résultats de cette analyse au niveau macroéconomique ont révélé, pour la majorité des secteurs ciblés, des corrélations significatives se situant à un point quelconque à partir de 0,70 et plus. Ces fortes corrélations ont abouti à l'interprétation selon laquelle la question "recommandation", lorsqu'elle est exprimée en termes de % Promoteur ou % Net Promoter, suffit vraiment comme mesure agrégée de la fidélité pour les entreprises à suivre lorsqu'on évalue leur croissance à long terme.

En outre, les résultats ont indiqué que l'expression % Net Promoter de la question "recommandation", maintient, davantage que % Promoteur uniquement, une corrélation plus forte avec le taux de croissance du chiffre d'affaires pour la plupart des secteurs.

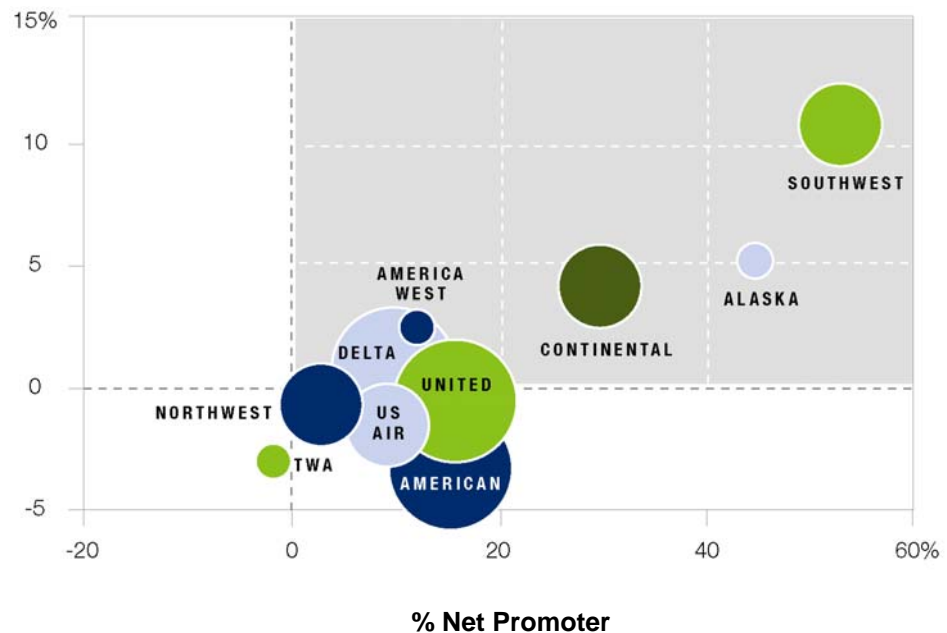
*Livre blanc*

*Le coefficient de corrélation de 0,89 indique que les entreprises qui ont des scores % Net Promoter plus élevés affichent également des taux de croissance à long terme plus élevés (Southwest, par exemple), tandis que les entreprises qui ont des scores % Net Promoter plus faibles accusent également des taux de croissance à long terme plus faibles (TWA, par exemple).*

A titre d'exemple, la figure 4 ci-dessous illustre les scores % Net Promoter par rapport au taux de croissance du chiffre d'affaires sur cinq ans pour de grandes entreprises du secteur du transport aérien. Comme on le voit sur ce graphique, le coefficient de corrélation de 0,89 indique un rapport relativement fort entre la fidélité et la croissance. Lorsqu'on l'élève au carré, ce coefficient de 0,89 indique que 79% de la variance des taux de croissance du chiffre d'affaires peut s'expliquer par les scores de fidélité % Net Promoter. Autrement dit, les entreprises qui maintiennent des scores % Net Promoter plus élevés affichent également des taux de croissance plus élevés, tandis que celles qui ont des scores % Net Promoter plus faibles accusent également des taux de croissance plus faibles.

Figure 4. % Net Promoter par rapport au taux de croissance du chiffre d'affaires sur 5 ans pour des compagnies aériennes américaines

**Croissance du C.A. sur 5 ans**



**Discussion des résultats**

Si les entreprises d'aujourd'hui ne tardent pas à mettre en place des programmes de fidélité des clients, on s'aperçoit en revanche qu'il existe des incongruités quant aux méthodes qu'elles appliquent pour mesurer la fidélité proprement dite. Plus précisément, de nombreuses entreprises ont recours à toute une panoplie de méthodes de mesure de la fidélité qui sont parfois inutilement compliquées, voire erronées, et débouchent donc sur des mesures inexactes, une valeur non atteinte et un éventuel gaspillage de moyens.

Pour répondre à ce besoin de normalisation de la mesure, Satmetrix Systems a consacré près d'un an à l'analyse et à la compréhension des corrélations existant entre la fidélité et le comportement effectif des clients, d'une part, et une croissance durable des entreprises, d'autre part. Ce que les résultats de cet exercice ont révélé est assez simple, à savoir que la propension d'une personne à recommander une entreprise à des amis ou des collègues peut être la mesure la plus directe de la fidélité des clients et, *in fine*, de la réussite financière.

*Livre blanc*

Ce constat est étayé par des tests statistiques, mais il est également logique sur le plan intuitif. En effet, lorsque des clients sont véritablement fidèles, leurs rapports avec une entreprise donnée dépassent le modèle élémentaire de l'échange économique où l'argent est dépensé simplement pour des produits achetés ou des services fournis. Non seulement ces clients restent attachés à l'entreprise malgré des hausses de prix et des erreurs occasionnelles, mais ils s'activent également à recruter de nouveaux clients par le marketing du bouche à oreille favorable. Et c'est précisément cet acte de recommandation qui permet de considérer que les clients sont réellement fidèles, puisqu'ils sont disposés à risquer leur honorabilité, leur capital de confiance et leur réputation d'ensemble sans en retirer d'autre bénéfice que la considération et la gratitude d'autrui.

Par ailleurs, il est également logique que le Net Promoter Score démontre la corrélation la plus forte avec la croissance durable des entreprises. Plus précisément, les résultats du volet macroéconomique de cette étude montrent que Net Promoter mesure avec précision l'effet net du "marketing viral". Autrement dit, si % Net Promoter est un outil de mesure aussi puissant pour évaluer la croissance à long terme, cela s'explique par le fait qu'il tient compte à la fois de la croissance accrue obtenue grâce au marketing du bouche à oreille favorable et du potentiel de croissance perdu en raison des effets négatifs d'un marketing bouche à oreille défavorable.

## Etudes en cours

Satmetrix Systems continue à analyser les liens qui existent entre Net Promoter et d'autres indicateurs de croissance durable et à étendre ces analyses à d'autres secteurs et segments de marché. De plus, les clients désireux de suivre l'évaluation % Promoteur Net de leur entreprise par rapport aux concurrents pertinents de leur secteur ou segment de marché disposeront de la base de données Net Promoter dans le cadre du produit Satmetrix Systems principal.

En suivant leur taux de fidélisation par rapport à la concurrence, nos clients peuvent interpréter la progression ou le fléchissement de ce taux dans le contexte des fluctuations du marché.

Même s'il est évident que d'autres facteurs influent sur le potentiel de croissance d'une entreprise, les entreprises seraient bien avisées de commencer à regarder la fidélité avec les yeux des clients qui sont "susceptibles de recommander". En mesurant et en suivant cette propension, mais aussi l'effet net des clients "promoteurs" par rapport aux clients "détracteurs", les entreprises peuvent obtenir la confirmation que le Net Promoter Score est adapté à leur organisation. De fait, au fil du temps et avec une validation réitérée, Net Promoter peut s'avérer être le mode de mesure idéal de la fidélité pour évaluer la réussite financière des entreprises à court terme comme à long terme.

*Livre blanc*

## Satmetrix Systems en bref

Satmetrix Systems est un prestataire de logiciels et de services centré sur la gestion de l'expérience client. Satmetrix apporte la seule solution qui intègre une méthodologie d'étude de pointe et un système d'expérience client complet permettant de passer de l'analyse à l'action et, de là, à des résultats financiers visibles. Satmetrix Net Promoter® permet aux entreprises d'agir avec un impact maximal sur LE chiffre qu'elles doivent faire progresser. De grandes multinationales qui ont retiré des résultats financiers positifs de leur expérience client, comme Virgin Media, Orange Business Services, BearingPoint, Hewlett-Packard, Alcatel-Lucent, Nokia et Oracle, font confiance à Satmetrix. Satmetrix Systems a son siège à San Mateo en Californie et possède des agences commerciales et de service à New York, en Europe et en Inde. Pour de plus amples renseignements sur l'entreprise et des démonstrations de produits, consulter le site [www.satmetrix.com](http://www.satmetrix.com). Pour plus de détails sur Net Promoter, consulter le site [www.netpromoter.com](http://www.netpromoter.com).

*Livre blanc*

## Bibliographie

Allen, D.R. Linking customer and employee satisfaction to financial performance. Proceedings of the ESOMAR Customer Relationship Management Conference, Prague, Czech Republic, March 2002.

Anderson, E.W., C. Fornell and D.R. Lehmann. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing* 58 (July): 53-66.

Aubrey II, C.A. Quality management meets loyalty and profitability. Presented at the 13th Annual AMA/ASQ Conference on Customer Measurement and Management, Chicago, IL., April 2001.

Heskett, J.L., W. E. Sasser and L.A. Schlesinger. (1997). *The Service Profit Chain*. New York: The Free Press.

Hurd, R.R., Five steps for establishing the linkage between customer loyalty and business financial results. Presented at the 13th Annual AMA/ASQ Conference on Customer Measurement and Management, Chicago, IL., April 2001.

Ittner, C. D. and D.F. Larcker. (1998). Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research* 36: 1-35.

Reichheld, F.F. (2001). *Loyalty Rules! How Today's Leaders Build Lasting Relationships*. Boston: Harvard Business School Press.

Reichheld, F.F. (2003). The only number you need to grow. *Harvard Business Review* (permission granted by Frederick Reichheld).

Wiley, J.W. (1996). Linking Survey Results to Customer Satisfaction and Business Performance, in A. Kraut (Ed.), *Organizational Surveys: Tools for Assessment and Change*. San Francisco: Jossey Bass.

*Livre blanc*

Le présent document n'est fourni qu'à titre d'information et les renseignements qu'il contient sont susceptibles d'être modifiés sans préavis. Merci de signaler toute erreur à Satmetrix Systems, Inc. Satmetrix Systems ne donne aucune garantie et décline expressément toute responsabilité en rapport avec le présent document.

©2004-2008 Satmetrix Systems, Inc. Tous droits réservés. Le nom et le logo Satmetrix sont des marques déposées de Satmetrix Systems, Inc. Net Promoter est une marque déposée de Satmetrix Systems, Inc., Bain & Company et Fred Reichheld. Satmetrix Market Stat est une marque déposée de Satmetrix Systems, Inc. Tous les autres noms de produits mentionnés peuvent être des marques de leurs entreprises respectives.

**Satmetrix Systems, Inc.**

---

**Siège social**

2755 Tower Lane  
Suite 300  
San Mateo, CA 94403  
Tél. : 650.227.8300  
N° d'appel gratuit: (888)  
800-2313  
Fax : 650.227.8301

**Royaume-Uni**

3<sup>rd</sup> Floor, Colet Court  
100 Hammersmith Road  
Londres W6 7JP, UK  
Tél. : +44(0)845 371 1045  
Fax : +44(0)845 371 1041

**Bureau de New York**

450 Seventh Avenue  
Suite 1601  
New York, NY 10123-0101  
Tél. : (646) 935-3500  
Fax : (646) 935-3501

**France**

112, avenue Kléber  
75116 Paris cedex 16  
  
Tél. : +33 (0)1 47 55 3000  
Fax : +33 (0)1 47 55 7439

**Centre de Développement**

G1, Tejaswini, Technopark Campus  
Trivandrum, Kerala 695581  
Inde  
Tél. : +91 471 401 6700  
Fax : +91 471 401 6701