



Client



ewsletter

## Net Promoter Score: un indicateur miracle?

Olivier Netter ; Isabelle Tignon ; Aurélie Mollier-Sabet ; Virginie Burdet

Dans son dernier livre " The One Number You Need to Grow" (l'indicateur que vous devez faire progresser), Fredrick Reichheld, le pape des études de fidélité client depuis la parution de ses ouvrages « L'effet Loyauté » (The Loyalty Effect, 1996) et « Loyalty Rules » (2001), propose un nouveau mètre étalon de la performance de l'entreprise. Pour lui tout pourrait se résumer en une mesure unique, un nombre magique, « Le Score Net de Recommandation » (Net Promoter Score ou NPS).

C'est le nouvel indicateur à la mode. Les entreprises performantes ont bien compris que pour gagner il ne suffisait pas de surveiller les données comptables, les coûts, les ventes et le bénéfice net par action. Il faut aussi utiliser d'autres indicateurs, non monétaires, pour mesurer la performance et surtout pour décider des priorités d'améliorations. L'Euro est une unité de mesure nécessaire mais pas suffisante.

La « Balanced Score Card » a introduit dans les tableaux de bord stratégiques d'autres mesures pour les clients comme l'index de satisfaction et /ou fidélité, pour le personnel comme le taux de turnover ou un index d'implication/motivation.... mais les directions rêvent toujours d'un indicateur synthétique, du nombre d'or magique qui serait le meilleur indicateur possible de l'évolution des résultats futurs.

### Le Net Promoter Score – NPS

Pour Reichheld, une entreprise se doit de demander aux clients « *En utilisant une échelle de 0 à 10, où 0=aucune chance et 10=toutes les chances», quelle probabilité avez-vous de recommander l'organisation X à un ami ou un collègue?* »

Pour Reichheld, il existerait une très forte corrélation entre les clients « Promoteurs » ceux qui notent 9 ou 10 et les scores de rachat ou de recommandation effective. Au contraire les « Détracteurs », ceux qui donnent des notes inférieures ou égales à 6, ont tendance à abandonner la société et diffusent souvent un bouche à oreille négatif.

Pour Reichheld, la voie royale de la croissance passe par l'obtention d'une fidélité enthousiaste des principaux clients de façon à ce qu'ils soient des « promoteurs ». Ces clients deviennent votre Force de Vente, votre Conseil en Marketing et votre agence de Relations Publiques. Ses études récentes montrent que 80 à 95% du bouche à oreille positif vient des « promoteurs ». Aussi préconise-t-il de calculer la différence entre le pourcentage de « Promoteurs » et celui de « Détracteurs », qu'il appelle le « Net Promoter Score », que nous traduisons « Score Net de Recommandation »:

$$\text{NPS} = \% \text{ Promoteurs} - \% \text{ Détracteurs}$$



C'est très efficace de repérer les sociétés qui ont le meilleur «Score de Recommandation», d'imiter leurs manières d'agir, de développer le dialogue avec les «Promoteurs» pour comprendre ce qui les rend enthousiastes et savoir ce qui les rendrait encore plus enthousiastes.

Ce dialogue doit être direct : c'est à la direction d'appeler elle-même, régulièrement, une quinzaine de promoteurs et de détracteurs pour s'imprégner de ce qu'ils pensent de la société et de comprendre quels sont les changements possibles et souhaitables en sachant que les détracteurs vivent douloureusement le fait que "vous gagniez de l'argent sur leur dos". Trop souvent la majorité des clients sont des Détracteurs passifs, qui sont les plus que mécontents, mais certains d'entre eux peuvent être vraiment mécontents et nuisibles. Les bénéfices que vous réalisez sur des détracteurs sont de mauvais bénéfices, des profits indus. S'il faut soigner ses Promoteurs, leur réserver les meilleures conditions, il faut aussi s'occuper des Détracteurs, dialoguer avec eux, s'excuser et leur montrer du respect, prendre en compte leurs critiques et reproches.

Les entreprises doivent bien comprendre que la fidélité doit être mesurée avec rigueur; pas seulement par une observation a posteriori de la rétention client qui traduit plus les barrières au changement qu'un véritable attachement. L'attachement doit être mesuré périodiquement avec la même précision que les résultats financiers; c'est un défi transversal pour l'organisation qui doit être une préoccupation constante de la direction générale.

### **Le Score Net de Recommandation (NPS) peut-il être la "pierre philosophale"?**

En matière de management, nous ne croyons pas beaucoup à la « taille unique », celle qui convient à tout le monde. Le « Score Net de Recommandation » est une pratique intéressante, relativement facile à mettre en place mais n'est pas la panacée. D'abord on ne peut pas ignorer les clients « Bienveillants » ceux qui notent d'un 8/10 et non plus que les « Indécis » qui notent 7/10. Ils peuvent être très nombreux, souvent majoritaires ; ils ont vocation à être transformés en « Promoteurs » mais si on ne s'occupe pas mieux d'eux, ils basculeront un jour ou l'autre parmi les « Détracteurs ».

Ensuite, il est évident que le même « Score Net de Recommandation » peut être obtenu avec des scénarios tout à fait différents, qui demandent des réactions différentes :

<b>Promoteurs</b>	<b>Détracteurs</b>	<b>Net Promoter Score</b>
<b>70%</b>	<b>30%</b>	<b>40%</b>
<b>60%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>
<b>50%</b>	<b>10%</b>	<b>40%</b>
<b>40%</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>

Notons aussi que, pris isolément, le « NPS » ne peut suffire à déterminer une stratégie, à savoir ce qu'il faut surveiller, améliorer, pour mieux faire. De plus la lecture du NPS sera très différente pour le B to B et pour le B to C, dans le cas d'un monopole, d'un oligopole et d'un marché ouvert.

Enfin l'observation des comportements effectifs des clients et leur confrontation statistique avec différents types de mesure de la fidélité a montré qu'on pouvait obtenir de bien meilleures corrélations entre les comportements clients et la mesure de la fidélité. Nos observations rejoignent celles de Maritz Research qui compare l'efficacité de trois modes de mesure de l'attachement client : une déclaration de leur estimation de leur « part de portefeuille », un index de fidélité calculé à partir de 3 questions et le « Score Net de Recommandation ». La corrélation avec le comportement client est bien meilleure pour la « part de portefeuille » ( $R^2=0,71$ ), que pour l'index reposant sur 3 questions ( $R^2=0,47$ ) et surtout le « Score Net de Recommandation NPS » ( $R^2= 0,36$ ). Un calcul d'impact (importance dérivée) montre aussi une beaucoup plus grande similitude entre le comportement client et la « part de portefeuille » déclarée qu'avec le « Score Net de Recommandation ». Ce sont exactement nos propres résultats dans le secteur de la distribution.

### **Mais c'est un outil pratique et complémentaire**

La réalisation d'études de satisfaction trouve tout son sens si ces études ne débouchent sur des mesures de l'attachement client (fidélité). C'est essentiel que l'ensemble des partenaires de l'entreprise comprenne le lien entre fidélité et rentabilité et comprenne qu'il est possible et souhaitable de mesurer l'attachement qui guide la fidélité. Comme Reichheld l'a très bien mis en valeur dans ses premiers ouvrages, les clients attachés sont plus rentables car ils achètent plus, paient un plus juste prix, coûtent beaucoup moins cher en SAV car ils savent « se servir » des produits. Ils génèrent moins de frais commerciaux et apportent gratuitement par le bouche à oreille des clients plus facilement adaptés aux produits et services de l'entreprise. Pour nous, « le Net Promoter Score » est un des indicateurs utiles, mais certainement pas le seul. La connaissance du degré d'attachement requiert plus d'une question. Il faut bien en comprendre les mécanismes et de mettre en place un système de mesure fiable et compréhensible par ceux qui devront prendre des décisions.

## **Notre satisfaction, c'est avant tout la vôtre !**

Leadership Factor est spécialisé dans la satisfaction et la fidélisation des clients. Pour en savoir plus sur nos études, séminaires inter ou extra entreprises, formations et conseils, contactez-nous au **04 79 61 78 58** ou par mail à [france@leadershipfactor.com](mailto:france@leadershipfactor.com)

Sites internet : [www.satisfactor.net](http://www.satisfactor.net) / [www.leadershipfactor.com](http://www.leadershipfactor.com)



**Leadership Factor (France)**  
7 rue Clément Ader  
73100 Aix-les-Bains, France  
Tel : +33 (0)4 79 61 78 58



**Leadership Factor (UK)**  
Taylor Hill, Huddersfield  
HD4 6IA, United Kingdom  
Tel : +44 (0)148 446 7002



**Leadership Factor (Espagne)**  
C/ Guzmán el Bueno, n° 133,  
6ª. Edificio Germania  
Parque de las Naciones  
28003 Madrid, España  
Tel : +34 (0)91 210 04 00



**Leadership Factor (Australie)**  
PO Box 373, Pymble  
New South Wales 2073 Australia  
Tel : +61 (0)2 9880 2588



**Leadership Factor (USA)**  
120 Allens Creek Road  
Rochester, NY 14618  
Tel : +1 (585) 295 1055



**Leadership Factor (Russie)**  
Milyutinsky per., 6, building 2  
Moscow, 101000 Russia  
Tel : +7 495 787 34 11