



## L'IDÉE EN BREF

### Le problème

Le très populaire Net Promoter System a été mal utilisé et mal compris.

### La cause

Les entreprises ont dévoyé un outil de mesure précieux, le Net Promoter Score (NPS), en en faisant un objectif en soi et en incluant dans leur reporting des statistiques flatteuses non vérifiées, nuisant ainsi à la crédibilité et à l'utilité du Net Promoter System.

### La solution

Le taux de croissance gagnée apporte au Net Promoter Score (NPS) un contrepoint basé sur des données comptables et fournit aux entreprises un lien de causalité clair et étayé factuellement entre le succès client, la répétition et le développement des achats réalisés, les recommandations, une culture d'entreprise positive et les résultats commerciaux obtenus.

**Sur une échelle de 0 à 10, quelle est la probabilité que vous recommandiez notre entreprise à un ami? En tant que consommateur, on vous a probablement posé ce genre de question des dizaines de fois, après un achat en ligne, à la fin d'un échange avec le service client ou même après un séjour à l'hôpital. Et si vous travaillez dans l'une des milliers d'entreprises qui posent cette question à leurs clients, vous connaissez le Net Promoter System, que Fred Reichheld a inventé et décrit pour la première fois dans Harvard Business Review il y a près de vingt ans («The One Number You Need to Grow», HBR édition américaine, décembre 2003).**

Depuis cette époque, le Net Promoter System a rapidement conquis le monde entier. Il est devenu le principal dispositif de mesure du succès client et il est utilisé aujourd'hui par les deux tiers des entreprises figurant dans le classement « Fortune » 1000. Pourquoi a-t-il été adopté avec autant d'enthousiasme ? Parce qu'il permet de relever un défi vital sur lequel nos systèmes financiers butaient jusqu'alors. Les services financiers peuvent facilement nous dire quand nous avons délesté les portefeuilles de nos clients de l'équivalent d'un million de dollars, mais ils ne peuvent pas nous dire quand notre travail a permis d'améliorer leur vie.

C'est l'objectif du Net Promoter System. Il évalue si une entreprise veille de manière constante à faire de ses clients ses meilleurs VRP, en suivant et en analysant trois segments : les *promoteurs*, ces clients qui sont tellement satisfaits de leur expérience qu'ils recommandent votre marque à autrui ; les *passifs*, ceux qui ont le sentiment d'en avoir eu pour leur argent mais rien de plus, et qui ne sont pas des supporters fidèles à long terme et, enfin, les *détracteurs*, qui sont les clients déçus de leur expérience et qui portent atteinte à la croissance et à la réputation de l'entreprise. Les promoteurs décernent une note comprise entre 9 et 10, les passifs un 7 ou un 8 et les détracteurs un 6, voire moins. Pour calculer le Net Promoter Score (NPS) global de votre entreprise, il faut soustraire le pourcentage de vos clients qui sont des détracteurs du pourcentage de ceux qui se positionnent comme des promoteurs.

Bien que cette arithmétique puisse sembler simpliste, le système complet est destiné à inspirer les équipes afin qu'elles offrent des expériences qui soient non seulement satisfaisantes, mais remarquables. Lorsque les clients ont le sentiment que l'on a pris soin d'eux, ils en redemandent et se font les ambassadeurs de l'entreprise auprès de leurs amis.

Le pouvoir de la recommandation client est démontré par le succès remarquable remporté par les leaders du Net Promoter System. Prenez par exemple le cas des onze sociétés cotées évoquées par Fred Reichheld dans son livre « The Ultimate Question 2.0 » (HBR Press, 2011). Au cours de la décennie passée, leur rendement global médian pour l'actionnaire a été cinq fois supérieur à la valeur médiane enregistrée aux États-Unis (pour les entreprises cotées dont les revenus dépassaient les 500 millions de dollars depuis 2010). Ces résultats ont incité davantage d'entreprises à effectuer un suivi régulier de leur NPS et certaines à les inclure dans leur reporting aux investisseurs.

Malheureusement, les scores autodéclarés et les interprétations erronées du cadre du Net Promoter System ont semé la confusion et écorné sa crédibilité. Des utilisateurs inexpérimentés en ont abusé en indexant par exemple les NPS aux bonus versés aux salariés de première ligne, ce qui a conduit ces derniers à se soucier davantage de leurs notations que d'apprendre à mieux servir les clients. De nombreuses entreprises aggravent le problème en communiquant publique-

ment leurs scores aux investisseurs sans expliciter aucunement le processus utilisé pour les générer et sans aucun garde-fou pour empêcher les supplications (« Je perdrai mon emploi, si vous ne me mettez pas un 10 »), la corruption (« Nous vous offrirons des viandes gratuites, si vous nous décernez un 10 ») et la manipulation (« Nous n'envoyons jamais d'enquêtes aux clients dont la réclamation a été rejetée »). Aucun détail n'a été fourni concernant les clients interrogés (ni leur nombre), le pourcentage de réponses obtenu ou le fait que l'enquête ait été déclenchée par une transaction spécifique. Les rapports mentionnent rarement si la recherche a été effectuée par un expert tiers fiable utilisant une méthodologie en double aveugle. En d'autres termes, certaines entreprises ont transformé les Net Promoter Scores en exercices d'autosatisfaction statistiques nuisant à la crédibilité de ce dispositif.

Au fil du temps, nous nous sommes rendu compte que la seule façon d'améliorer le fonctionnement du système était de développer une métrique complémentaire s'appuyant sur les résultats comptables et non sur des enquêtes. Nous avons besoin d'une métrique à même de mettre en lumière la qualité (et la rentabilité probable) de la croissance d'une entreprise. Elle devait être basée sur les revenus vérifiés de tous les clients, et pas seulement sur un échantillon potentiellement biaisé de réponses à l'enquête. Ainsi, elle résisterait mieux aux tentatives de jouer avec le client, de l'influencer, voire de lui faire du chantage aux bons sentiments, ainsi qu'aux biais dans les réponses qui décrédibilisent les résultats des enquêtes non anonymisées. Nous sommes convaincus d'avoir réussi à développer cet instrument de mesure.

Dans cet article, nous introduisons la croissance gagnée comme contrepoint comptable au NPS, ce qui renforcera l'efficacité du Net Promoter System en fournissant aux entreprises un lien clair et étayé par des données factuelles entre le succès client, le taux de répétition et de développement des achats, les recommandations par le bouche-à-oreille, une culture d'entreprise positive et les résultats commerciaux engrangés.

## L'ORIGINE DE LA CROISSANCE GAGNÉE

Les meilleurs résultats obtenus par les entreprises affichant des NPS élevés prouvent que générer plus de promoteurs (actifs) et moins de détracteurs (passifs) favorise une croissance durable. Mais nous savions que nous devions renforcer le NPS de manière plus objective. Même lorsqu'ils sont étayés par des marqueurs numériques et un monitoring de type big data, les scores des enquêtes sont, par nature, faibles. Les dirigeants (et les investisseurs) ont besoin d'une métrique solide sur laquelle les individus peuvent rendre des comptes.

L'idée de génie de la croissance gagnée, Fred Reichheld l'a eue en étudiant une des diapositives de présentation d'un investisseur pendant qu'il préparait le discours d'ouverture d'une conférence rassemblant des dirigeants de la First Republic Bank. La banque avait quantifié la part de sa croissance liée au fait que les clients satisfaits en redemandaient et revenaient, entraînant leurs amis dans leur sillage. La diapositive montrait que 50% de la croissance des dépôts était imputable à la clientèle existante et que les clients arrivés par recommandation représentaient 32% supplémentaires. Autrement dit, la croissance des dépôts enregistrés par la banque découlait à 82% de la qualité exceptionnelle de l'expérience client. Côté crédits, la croissance résultait à 88% de la satisfaction des clients actuels.

La banque dispose de données sur les recommandations parce qu'elle demande à chaque nouveau client la principale raison de son choix et enregistre la réponse dans le dossier client. Le système de comptabilité de la banque associe automatiquement les ménages et les petites entreprises auxquelles ils sont liés, de sorte que la banque peut voir facilement l'augmentation des dépôts et les soldes des crédits des clients existants. La principale raison pour laquelle First Republic collecte ces données est que cela lui permet de prouver aux investisseurs (et aux régulateurs) que sa croissance rapide est solide et de haute qualité. La banque a augmenté ses prêts de 15% par an dans un secteur qui connaît généralement une croissance de 2 à 3% par an. Dans de nombreux cas, cela constituerait un signal d'alarme, car cela pourrait suggérer que la banque abaisse ses critères d'attribution de prêts pour gagner des parts de marché. Mais les données ont démontré qu'elle les faisait croître sans prendre de risques supplémentaires. Son nouveau volant d'affaires provenait de clients qu'elle connaissait déjà bien et de nouveaux clients arrivés parce que des clients de longue date les avaient recommandés.

Cette diapositive de présentation a inspiré à Fred Reichheld une nouvelle métrique, le *taux de croissance gagnée*, qui mesure la hausse de revenus générée par les clients récurrents et les nouveaux clients arrivés

par recommandation. Le *ratio de croissance gagnée*, c'est-à-dire le rapport entre la croissance gagnée et la croissance totale, constitue une statistique connexe. C'est ce que montrait First Republic dans sa diapositive avec 82% pour les dépôts et 88% pour les prêts. Etant donné que la progression totale des prêts de la banque était de 15% par an, son taux de croissance gagnée sur les prêts était de 13,2%. D'après nous, peu de banques seront en mesure d'égaliser la performance de First Republic en matière de croissance gagnée, mais nous n'en serons vraiment certains que lorsque davantage de banques propres commenceront à mesurer et à publier leurs propres statistiques de croissance gagnée. Nous savons que la part de nouveaux clients générés par recommandation chez First Republic (71%) dépasse de loin la part observée chez ses pairs de la banque de détail (mesurée par les équipes de recherche NPS Prism de Bain), où elle varie de 21% à 53%.

Dans un secteur d'activité très différent, Warby Parker, entreprise pionnière de la vente directe aux consommateurs de lunettes de vue, gagne près de 90% de ses nouveaux clients par recommandation. Warby Parker a été l'un des premiers endroits où nous avons testé le dispositif de croissance gagnée. Grâce à cet indicateur, nous avons pu évaluer à quel point la courbe de croissance de Warby basée sur la fidélité était impressionnante. La société utilise le Net Promoter System de longue date et elle prévoit de continuer à se servir du NPS comme d'un indicateur clé pour son management interne. Mais elle prévoit également de tirer plus d'enseignements avec la croissance gagnée.

## CALCUL DE LA CROISSANCE GAGNÉE

Bien qu'il soit possible d'estimer la croissance gagnée sans avoir accès aux données internes de l'entreprise, les investisseurs exigeront des statistiques précises (et vérifiées) basées sur des résultats réels. Pour recueillir les données de fond requises, les entreprises doivent mettre à niveau leurs systèmes financiers pour intégrer la comptabilité client.

**NOUS NOUS SOMMES RENDU COMPTE QUE LA SEULE FAÇON D'AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT DU SYSTÈME ÉTAIT DE DÉVELOPPER UNE MÉTRIQUE COMPLÉMENTAIRE S'APPUYANT SUR LES RÉSULTATS COMPTABLES.**

La comptabilité client basique suit en permanence les coûts et les revenus pour chaque client individuel au fil du temps, les modèles d'attrition, les réductions, les remises de prix ainsi que les identifiants de segment, ancienneté incluse. Elle permet également de connaître la raison pour laquelle le client s'est affilié (par exemple, si le client a été « gagné » grâce à la recommandation ou à la réputation ou s'il a été « acheté » par le biais de la publicité, d'offres promotionnelles ou de ventes à commission), ainsi que les coûts d'acquisition et d'intégration de ce client.

Il s'agit essentiellement des informations de base requises pour estimer la valeur à vie du client (VVC). Cependant, la VVC est complexe et intègre des probabilités et des calculs savants (pensez à la science actuarielle). Bien qu'elle puisse générer des informations puissantes, leur mise en œuvre exige une expertise sophistiquée. La VVC implique de projeter la valeur que vous pouvez espérer obtenir des clients, tandis que la croissance gagnée porte sur les résultats réels et quantifie la valeur que vous avez réellement perçue. Celle-ci peut aider chaque équipe à savoir comment elle fonctionne, en gardant une trace de la croissance résultant de la fidélisation des clients et du recrutement de leurs amis au sein de la clientèle.

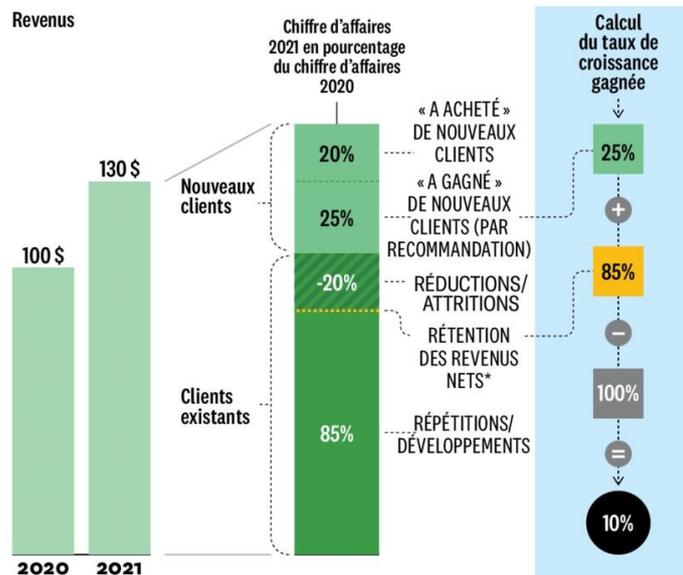
La croissance gagnée comporte deux éléments. Le premier est le nombre de clients satisfaits qui reviennent pour dépenser plus. Ce paramètre est mesuré à l'aide d'une statistique éprouvée appelée taux de *réten-tion des revenus nets* (NRR en anglais, pour « net revenue retention »), utilisée dans plusieurs secteurs, notamment dans l'industrie du logiciel en tant que service (software as a service ou SaaS). Une fois que vous avez organisé les revenus par client, vous pouvez déterminer votre NRR. Faites simplement le compte des revenus de l'année en cours générés avec les clients qui étaient déjà présents l'année précédente, divisez ce montant par les revenus totaux de l'année dernière et exprimez ce chiffre en pourcentage.

Le deuxième élément est le *gain de nouveaux clients* (ENC en anglais, pour « earned new customers »). Il s'agit du pourcentage des dépenses consenties par les nouveaux clients gagnés par recommandation (par opposition à ceux achetés à l'aide de canaux promotionnels). Ce paramètre demandera un peu plus d'efforts, car les entreprises doivent déterminer pourquoi de nouveaux clients ont décidé de leur faire confiance. Nous avons développé une solution pratique pour répondre à cette question, et, même si cela peut nécessiter quelques essais et ajustements, l'ENC est un indicateur essentiel à suivre. Plus tôt vous disposerez d'une estimation raisonnable des revenus issus de l'ENC, mieux vous pourrez cibler vos investissements dans l'acquisition client et justifier d'en réaliser davantage pour satisfaire la clientèle actuelle. Aujourd'hui, les entreprises sous-estiment la recommandation. Elles traitent ce paramètre comme une cerise sur le gâteau plutôt que comme un ingrédient

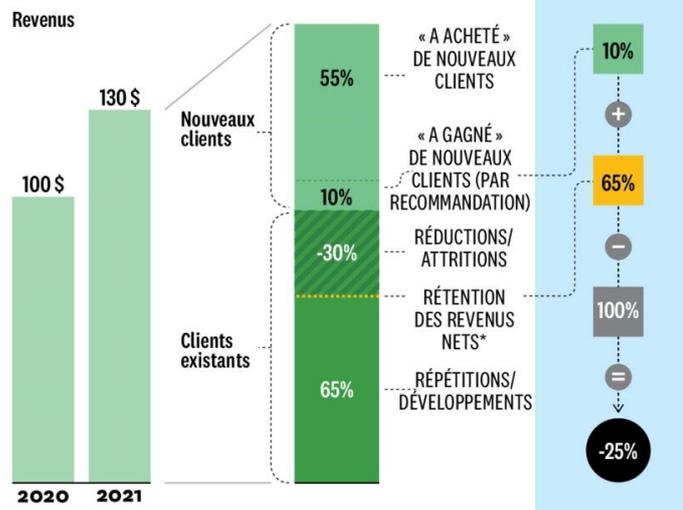
## COMPARAISON DE LA QUALITÉ DE LA CROISSANCE DE DEUX ENTREPRISES

Les entreprises dont les revenus suivent la même courbe de progression peuvent présenter des pourcentages de croissance gagnée très différents. Les entreprises fictives présentées comme cas d'école dans cette infographie ont augmenté leurs revenus selon un rythme similaire. Mais, en examinant de près l'origine de ces ventes, on peut voir que la société A a obtenu sa croissance en répondant aux besoins des clients existants qui, satisfaits, sont revenus et ont fait la promotion de la société auprès de leurs amis devenus eux-mêmes des clients de cette dernière, tandis que la société B a généré des revenus importants en « achetant » agressivement des nouveaux clients par le biais de publicités et de campagnes de promotion.

### Société A : Croissance obtenue en gagnant de nouveaux clients



### Société B : Croissance par l'achat de nouveaux clients



\* POUR CALCULER LA RÉTENTION DES REVENUS NETS, DIVISEZ LES REVENUS DE LA PÉRIODE EN COURS OBTENUS AUPRÈS DES CLIENTS EXISTANTS AU DÉBUT DE LA PÉRIODE PAR LES REVENUS TOTAUX RÉALISÉS DURANT LA PÉRIODE PRÉCÉDENTE.

déterminant (peut-être *le plus* essentiel) d'une croissance durable.

Pour déterminer votre taux de croissance gagnée, commencez par calculer votre NRR, puisqu'il s'agit généralement du paramètre le plus important des deux. Pour avoir une idée de l'importance de cette statistique, prenons en compte la sensibilité de la valorisation des entreprises SaaS aux variations de leur NRR, aussi modestes soient-elles. Les sociétés dont le NRR est supérieur à 130% ont une valeur 2,5 fois supérieure à celles dont le NRR est inférieur à 110%.

C'est un indicateur important. Et pourtant, même les entreprises SaaS expérimentées n'effectuent pas un reporting cohérent du NRR. Certaines utilisent des échantillonnages de clientèle, d'autres excluent les nouveaux clients qui font ensuite défection au cours de la même période ou bien les clients avec des contrats pluriannuels, etc. Nous recommandons fortement aux régulateurs d'en faire une mesure comptable (GAAP aux Etats-Unis) formelle avec des règles de reporting précises.

Quantifier le NRR peut nécessiter quelques efforts préalables dans certains secteurs d'activité. Par exemple, toutes les marques ne consolident pas les comptes des ménages sur plusieurs gammes de produits ou services. La comptabilisation des clients gagnés et perdus sur une même période de temps doit être gérée de façon cohérente. Les entreprises B to B auront besoin de règles pour déterminer si les différents départements (ou services achats) d'une même société doivent être considérés comme un ou plusieurs clients. Mais grâce aux outils de CRM sophistiqués d'aujourd'hui et à ceux de traitement du big data, et à un peu de jus de cerveau d'analyste, tout cela est faisable. Cela nécessitera moins de travail que les métriques comptables obscures comme l'écart d'acquisition et l'amortissement. Exigées par les normes comptables en vigueur aux Etats-Unis (GAAP), elles fournissent néanmoins des informations beaucoup moins utiles.

Voyons maintenant comment aborder au mieux le deuxième paramètre de la croissance gagnée : la part des revenus provenant de clients nouvellement gagnés. Peu d'entreprises peuvent la quantifier aujourd'hui, aussi avons-nous été les premiers à proposer une solution qui s'avère efficace dans le cadre de plusieurs bêta tests. Nous ajoutons une étape relativement indolore au processus d'intégration de nouveaux clients : leur demander la principale raison pour laquelle ils ont décidé de confier leur activité à l'entreprise. En faisant cela dès le début de la relation commerciale, nous nous assurons que les raisons de cette décision sont encore fraîches dans l'esprit du client.

Les raisons invoquées sont ensuite réparties entre les catégories « gagné » et « acheté ». Par exemple, si un client choisit « réputation digne de confiance » ou « recommandation par des amis ou des parents », ce client et les revenus associés sont comptabilisés comme

gagnés. Les clients qui sélectionnent « vendeur serviable », « publicité » ou « offre spéciale/promotion » sont classés comme achetés. Notre objectif est de développer un processus universellement applicable afin que chaque entreprise puisse utiliser la même méthodologie, ce qui se traduira par des reportings comparables. Mais, pour l'instant, sélectionner les raisons que, selon vous, les clients choisiront est une bonne solution, en plus de la réponse ouverte « autre », dont les commentaires écrits vous aideront à ajuster ou à enrichir les catégories au fil du temps.

Le suivi des comportements des clients identifiés comme « gagnés » par opposition à « achetés » vous aidera à estimer leur valeur à vie relative, mettant en lumière les segments de clientèle et les canaux d'acquisition représentant les meilleurs investissements. Au cours de nos missions de conseil, nous avons constaté que la plupart des entreprises estiment les nouveaux clients gagnés beaucoup plus rentables que les clients achetés, dont beaucoup se révèlent être des boulets financiers tout au long de leur cycle de vie. Ces données comptables orientées sur le client sont essentielles pour mettre en œuvre des stratégies clients telles que celles développées par Rob Markey, notre collègue de Bain & Company (« Estimez-vous vos clients à leur juste valeur ? », HBR édition française octobre-novembre 2020). Considérer les clients comme l'atout le plus important d'une entreprise ne reste qu'un beau discours tant que la valeur de chaque client n'est pas suivie et quantifiée.

Pour déterminer votre pourcentage de croissance gagnée, additionnez NRR et ENC, puis soustrayez 100%. Maintenant, penchons-nous sur l'hypothèse suivante. Les revenus de la société A sont passés de 100 dollars en 2020 à 130 en 2021, soit une hausse de 30%. En 2021, les clients comptabilisés en 2020 représentaient 85 dollars de revenus. Certains d'entre eux ont augmenté leurs achats d'un total de 5 dollars, mais cette croissance a été contrebalancée par d'autres clients qui ont réduit leurs achats d'un total de 20 dollars, ce qui a entraîné un NRR de 85%. Les nouveaux clients représentaient 45 dollars de revenus – dont 25 dollars provenant de nouveaux clients gagnés (obtenus sur recommandation) et 20 dollars de nouveaux clients achetés. Si on additionne le NRR (85%) et l'ENC (25%), et que l'on soustrait 100%, on obtient un taux de croissance gagnée de 10%.

Ensuite, considérons une autre hypothèse, celle d'une entreprise affichant la même courbe de progression de ses revenus que la société A, mais basée sur des sources de croissance très différentes. La société B a un NRR de seulement 65%, soit bien moins que la société A. Bien que les deux sociétés semblent être sur la même trajectoire, la société B réalise sa croissance de revenus en achetant agressivement de nouveaux clients (voir l'encadré « Comparaison de la qualité de la croissance de deux entreprises »). Cela pénalisera presque certainement les bénéfices actuels et futurs et

s'avérera une stratégie insoutenable. Les normes comptables actuellement en vigueur aux Etats-Unis (GAAP) masquent cette différence vitale.

L'impact commercial réel de la fidélité des clients n'a pas échappé aux investisseurs et dirigeants avisés. En développant des statistiques vérifiables, les marques pourront valider des investissements importants en fournissant un service client de meilleure qualité. Nous allons maintenant examiner le cas de deux entreprises bien réelles : FirstService et Bilt, qui ont commencé à utiliser le pourcentage de croissance gagnée comme un indicateur de la fidélité des clients.

## LA VALEUR ÉCONOMIQUE À LONG TERME DES RECOMMANDATIONS

Alors qu'il était encore adolescent, Jay Hennick a fondé une entreprise de nettoyage de piscines (qui deviendra en 1989 la FirstService Corporation, NDLR). Cinquante ans plus tard, FirstService génère plus de 3 milliards de dollars de revenus annuels et emploie 24 000 personnes. C'est le plus grand gestionnaire de communautés résidentielles d'Amérique du Nord (copropriétés et associations de propriétaires). Il possède en outre un portefeuille de services immobiliers, notamment CertaPro Painters, California Closets, Century Fire Protection et First Onsite.

FirstService a commencé à déployer le Net Promoter System dans toutes ses entreprises en 2008. Quand Fred Reichheld a rencontré le P-DG actuel Scott Patterson en 2011, ce dernier a expliqué qu'il souhaitait vivement en savoir plus sur la manière dont le Net Promoter System pourrait aider les patrons de ses sociétés à établir des relations encore plus solides avec les clients. Plus nous en apprenions sur l'entreprise, plus cela nous intriguait (Fred Reichheld a finalement rejoint son conseil d'administration), principalement parce qu'elle semblait se soucier autant que nous de la fidélisation de la clientèle. Lorsque Scott Patterson a entendu parler des projets de développement de la croissance gagnée de Fred Reichheld, il a répondu : « Excellente idée. Cela reflète parfaitement notre façon de penser chez FirstService. »

FirstService attribue une grande partie de son succès à une culture orientée client. Tous ses managers locaux ont conscience des dépenses énormes nécessaires pour remplacer un client perdu. Ils savent également à quel point il est plus efficace de gagner de nouveaux clients grâce au bouche-à-oreille de la clientèle existante. Scott Patterson estime que plus de la moitié de tous les nouveaux clients de FirstService Residential (la branche de gestion de communautés résidentielles) ont été gagnés par recommandation. Concernant California Closets, 70% des leads de qualité sont obtenus de cette façon. Du côté du pôle peinture, CertaPro fait le même constat sur 80 à 90% de ses

leads. Les franchisés locaux savent que le bouche-à-oreille est susceptible de générer de bonnes affaires (CertaPro réalise plus de 90% de son business comme ça, soit environ le double du pourcentage remporté sur d'autres leads). Comme les franchisés restent proches du client, ils peuvent savoir qui a fait une recommandation et demander au client ayant conseillé leurs services ce qui a fait de lui, ou d'elle, un promoteur.

FirstService constitue un exemple convaincant de la façon dont les investisseurs remportent des succès grâce à la fidélité des clients. L'entreprise a fait son entrée au Nasdaq début 1995. Lorsqu'une équipe de Bain a examiné toutes les entreprises américaines cotées dont les revenus étaient d'au moins 100 millions de dollars cette année-là (environ 2800 entreprises) et les a classées en fonction du rendement global médian pour l'actionnaire jusqu'à fin 2019, FirstService s'est classé huitième devant des superstars telles qu'Apple, avec un rendement annuel global de près de 22%. Cent mille dollars investis dans les actions de FirstService en 1995 auraient permis de gagner, arrivé en 2019, 13,6 millions de dollars. En suivant et en publiant des taux de croissance gagnés vérifiables, des entreprises comme FirstService seront en mesure de démontrer de manière crédible les sources de leur avantage et ainsi d'aider les investisseurs à comprendre la durabilité de la croissance générée grâce à la fidélité.

Scott Patterson admet qu'il a du mal à convaincre les investisseurs de l'avantage durable qu'offre la culture orientée client de FirstService. « Ils entendent mes mots, dit-il, mais ils n'en comprennent pas la signification, car leur vision est uniquement financière. Ils ne cessent de me demander quelle est la vraie

**NOUS AJOUTONS UNE ÉTAPE RELATIVEMENT INDOLORE AU PROCESSUS D'INTÉGRATION DE NOUVEAUX CLIENTS : LEUR DEMANDER LA PRINCIPALE RAISON POUR LAQUELLE ILS ONT DÉCIDÉ DE CONFIER LEUR ACTIVITÉ À L'ENTREPRISE.**

recette secrète derrière nos performances impressionnantes afin de pouvoir évaluer notre avenir.» Scott Patterson considère que le développement d'une science mesurable autour de la croissance gagnée constitue un atout. Il ne craint pas de révéler une recette secrète car, après tout, une culture basée sur le service est difficile à faire émerger et à entretenir.

## BILT A ÉTÉ PIONNIER DANS LE REPORTING DE LA CROISSANCE GAGNÉE

En 2016, Bilt a lancé une application mobile pour remplacer les notices papier par des modes d'emploi pas à pas en 3D pour les produits nécessitant un assemblage, une installation, une configuration, une réparation ou une maintenance. Les fabricants et les détaillants envoient les fichiers de CAO (conception assistée par ordinateur) Bilt pour les produits et Bilt les convertit en animations numériques avec des instructions vocales et des messages écrits.

Amazon, Ikea et Wayfair ont reconnu que les mauvaises procédures d'assemblage avaient des retombées néfastes sur l'expérience client et ils ont testé de nouvelles méthodes pour simplifier l'assemblage à domicile. En 2017, Ikea a acheté TaskRabbit, une place de marché en ligne donnant aujourd'hui accès à plus de 100 000 travailleurs indépendants, pour permettre à ses clients d'embaucher plus facilement un bricoleur lors du paiement. Wayfair s'est associé à Handy.com pour offrir un service similaire. Début 2021, Amazon a commencé à expérimenter un service premium comprenant automatiquement l'assemblage à la livraison.

Bilt aide les détaillants à éliminer les dépenses supplémentaires associées aux appels au support client et aux appels concernant les questions d'assemblage. De plus, il fournit aux acheteurs les connaissances et l'assistance nécessaires pour monter eux-mêmes les articles. Bilt garde même une trace du temps que les gens passent sur chaque écran d'instruction, ce qui aide les fabricants et les détaillants à identifier les étapes déroutantes ou non intuitives du processus d'assemblage afin de modifier et d'améliorer l'expérience. L'application fournit également aux consommateurs un classeur virtuel pour tous les enregistrements de produits, les informations sur la garantie, les instructions et les conseils en matière de dépannage. Les mises à jour des instructions enregistrées dans le classeur sont effectuées en temps réel, elles ne deviennent donc jamais obsolètes. En d'autres termes, Bilt aide les détaillants et les marques à améliorer l'expérience client même après l'assemblage d'un produit.

Une fois le montage réalisé, l'application Bilt génère une enquête Net Promoter System classique demandant quelle serait la probabilité, sur une échelle

de 0 à 10, que le consommateur recommande le produit, avec une question ouverte sur la raison de la note et comment l'expérience pourrait être améliorée. Ainsi, l'application peut fournir aux détaillants des feedback de clients très détaillés en lien avec des unités de gestion des stocks (UGS) spécifiques et des enregistrements d'achat des clients.

Sur son site Internet, l'entreprise affirme que sa mission est de créer «une expérience client tellement stimulante et responsabilisante qu'elle transforme les consommateurs en promoteurs des marques que nous servons». Il est fascinant de voir émerger une entreprise entièrement dédiée à aider d'autres sociétés à améliorer leurs résultats de Net Promoter System.

Lorsque Fred Reichheld a rencontré Bilt pour la première fois, début 2020, les revenus de l'entreprise augmentaient de plus de 175% par an. Comme c'est le cas dans la plupart des start-up, l'entreprise consommait beaucoup de cash. Mais le NRR de Bilt fonctionnait à 150% et la plupart de ses nouveaux clients avaient été apportés par recommandation, ce qui entraînait un taux de croissance gagnée de 160%. Ce fait a persuadé Fred Reichheld que la croissance de l'entreprise était durable. Depuis lors, il a réalisé un investissement substantiel dans Bilt et a rejoint son conseil d'administration.

## PROSPÉRER EN AIDANT LES AUTRES

Nous n'avions aucune idée de l'ampleur de notre impact sur ce mouvement de concentration sur le client quand Fred Reichheld a commencé à écrire sur la fidélité client dans Harvard Business Review il y a plus de trois décennies («Zero Defections : Quality Comes to Services», septembre-octobre 1990). Nous sommes fiers d'avoir aidé les entreprises dans leurs projets, mais nous réalisons qu'il reste encore beaucoup à faire. Dès le début, nous avons vu que la fidélité des clients n'avait rien à voir avec des gadgets marketing et de la publicité habile, et nous avons démontré par la suite qu'elle était porteuse de nombreux avantages économiques, y compris d'une acquisition efficace des clients.

Aujourd'hui, nous pouvons affirmer avec confiance que, pour avoir du succès, une entreprise doit être pilotée par des dirigeants persuadés que son objectif principal est de traiter les clients avec beaucoup de bienveillance. Cette approche engendre de la loyauté, moteur d'une croissance durable et rentable. Elle sous-tend la prospérité financière des grandes organisations et contribue à en faire d'excellents environnements de travail, mais son effet a été notoirement difficile à quantifier. Il est temps de prendre au sérieux la mesure (et le reporting) des progrès réalisés dans la réalisation de cet objectif et de reconnaître que l'amélioration de la vie des personnes que nous servons est le seul chemin vers la réussite. ☺

 **Au moment de la rédaction de cet article, les auteurs occupaient les fonctions suivantes :**

**FRED REICHHELD** est consultant senior chez Bain & Company, où il a créé la pratique de fidélisation de la clientèle ainsi que le système de management Net Promoter System. **DARCI DARNELL** est responsable de la pratique client chez Bain. **MAUREEN BURNS** est senior partner chez Bain à Boston. Cet article est adapté du livre «Winning on Purpose : The Unbeatable Strategy of Loving Customers» (Harvard Business Review Press, 2021), écrit par Fred Reichheld, en collaboration avec Darci Darnell et Maureen Burns.

*La version originale de cet article a été publiée en novembre-décembre 2021 dans l'édition américaine de HBR.*