

Louvain School of Management

Peut-on faire un lien entre le
Net Promoter Score et les
intentions comportementales
des clients, que ce soit dans le
cas de services ou de produits ?

Auteur : Arthur Stallaert

Promotrice : Nadia Sinigaglia

Année académique 2025-2026

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master en sciences de gestion (60)

Horaire décalé

Declaration

La déclaration ci-dessous est **obligatoire et doit apparaître à la première page (après la couverture) de votre TFE**

Declaration d'utilisation d'IA générative

Confirmez soit les quatre premières déclarations, soit, le cas échéant, la dernière :

Déclarations relatives à l'usage responsable de l'IA générative	Réponse
Le contenu de mon/notre TFE est mon/notre production originale, même si j'ai/nous avons utilisé l'IA générative pour m'/nous aider à le préparer.	☒ oui ☐ non
Je/nous maîtrise/maîtrisons les théories, outils et méthodes que j'utilise/nous utilisons pour le mémoire.	☒ oui ☐ non
J'ai/nous avons vérifié que le contenu présenté dans le mémoire est exact et valide, et qu'il ne contient ni hallucination, ni fausse référence, etc.	☒ oui ☐ non
J'atteste/nous attestons maîtriser le résultat final et être capable(s) de l'expliquer et de répondre aux questions à son sujet.	☒ oui ☐ non
J'ai/nous avons pris toutes les mesures nécessaires afin de ne pas donner accès à des informations ou données confidentielles à des outils d'IA générative	☒ oui ☐ non

Signature

Signez votre déclaration

Auteur Nom de famille, prénom(s)	Date	Signature
1 Stallaert Arthur	26/05/2026	

Note

Pour rédiger ce document, Claude et ChatGPT5 ont été utilisés afin de suggérer des formulations, mais le texte est original, à l'exception d'extraits explicitement mentionnés comme venant d'autres sources, mentionnées en notes de bas de page.

Le résumé :

Ce travail de fin d'études examine la pertinence du Net Promoter Score (NPS) en tant qu'outil de mesure des intentions comportementales des clients, en confrontant les perceptions des consommateurs aux pratiques des entreprises. Partant d'une interrogation née de l'expérience professionnelle de l'auteur en tant que conseiller bancaire, la question centrale est la suivante : dans quelle mesure le NPS constitue-t-il un indicateur fiable et suffisant pour prédire les comportements futurs des clients : recommandation effective, fidélité et réachat, et quelles en sont les limites structurelles du point de vue des acteurs qui le produisent et de ceux qui y répondent ?

La revue de littérature mobilise les fondements théoriques de la satisfaction client, de la fidélité et des intentions comportementales, en articulant notamment la théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991), la distinction entre satisfaction transactionnelle et cumulative (Fornell et al., 2006), et les critiques académiques du NPS formulées par Keiningham et al. (2007) et Bultez, Laurent et Lemay (2025). Cette base théorique établit que l'intention déclarée de recommandation que le NPS prétend mesurer, ne constitue qu'un proxy imparfait des comportements réels, dont la réalisation dépend de nombreux facteurs contextuels non capturés par un score unique.

L'étude empirique adopte une démarche qualitative exploratoire fondée sur treize entretiens semi-directifs : huit menés auprès de clients aux profils variés et cinq auprès d'entreprises de secteurs différents (banque, e-commerce, B2B industriel, automobile et artisanat). L'analyse thématique croisée révèle plusieurs résultats majeurs. Premièrement, un décalage structurel existe entre l'intention déclarée mesurée par le NPS et les comportements effectifs des clients : la note attribuée ne se traduit pas systématiquement en recommandation active, et des clients promoteurs quittent régulièrement les entreprises. Deuxièmement, une asymétrie d'interprétation significative oppose la logique catégorielle des seuils NPS aux représentations mentales des répondants : des clients se percevant comme satisfaits sont classés comme passifs, ce qui conduit les entreprises à sous-estimer la satisfaction réelle d'une partie de leur base clients. Troisièmement, un biais de complaisance lié aux interactions humaines préalables est documenté de manière convergente par les deux populations interviewées, remettant en cause la neutralité du dispositif de collecte.

Ces résultats conduisent à reformuler le statut épistémique du NPS : non pas comme un prédicteur de la croissance et de la fidélité, mais comme un signal exploratoire et complémentaire, dont la valeur dépend entièrement de l'écosystème analytique dans lequel il s'inscrit. Les recommandations managériales proposées s'organisent autour de six axes : repositionner le NPS dans un dispositif multi-indicateurs, améliorer la rigueur de la collecte, enrichir les pratiques d'analyse et d'interprétation, structurer une logique de « closing the loop », réduire les biais méthodologiques, et adopter une vision longitudinale et multidimensionnelle de la mesure de l'expérience client.

Avant-propos :

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude à ma promotrice, Madame Nadia Sinigaglia, pour son accompagnement tout au long de la réalisation de ce travail de fin d'études. Sa disponibilité, la pertinence de ses conseils et la qualité de ses retours m'ont permis d'avancer avec méthode et rigueur dans l'élaboration de ce mémoire. Son encadrement bienveillant et exigeant a constitué un véritable soutien durant l'ensemble de ce projet.

Je souhaite également remercier toutes les personnes ayant accepté de participer aux entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche. Leur disponibilité, leur confiance et la richesse de leurs témoignages ont contribué de manière essentielle à la qualité et à la profondeur de cette étude.

Enfin, je tiens à remercier mes proches pour leur soutien, leurs encouragements et leur patience tout au long de ce travail. Leur présence a représenté une aide précieuse dans les moments les plus exigeants de ce parcours académique.

Table des matières

Chapitre 1 - Introduction	1
Chapitre 2 - Revue de la littérature	3
2.1 Concepts clés : satisfaction, fidélité et intentions comportementales	3
2.1.1 La satisfaction client : définitions, fondements théoriques et enjeux.....	3
2.1.2 Les niveaux de satisfaction : distinction entre satisfaction transactionnelle et cumulative	4
2.1.3 Fidélité client : conceptualisation et dimensions.....	5
2.1.4 Intentions comportementales : pont entre perceptions et comportements réels	6
2.1.5 L'expérience client : concept, dimensions et rôle dans la satisfaction et la fidélité	8
2.1.6 Synthèse des relations entre satisfaction, fidélité et intentions	10
2.2 Panorama des mesures de la satisfaction et de la fidélité.....	11
2.2.1 Mesures traditionnelles de la satisfaction	11
2.2.2 Avantages et limites des mesures traditionnelles de satisfaction	11
2.2.3 Indices composites : satisfaction et qualité perçue	13
2.2.4 Mesures de la fidélité : comportementale et attitudinale	13
2.3 Le Net Promoter Score : principe, calcul et diffusion	13
2.4 Critiques méthodologiques, dérives et limites du NPS	14
2.5 Synthèse critique et recommandations d'usage du NPS	15
Chapitre 3 - Approche méthodologique	16
3.1. Justification du choix qualitatif.....	16
3.2. Population et échantillonnage.....	16
3.2.1. Clients	16
3.2.2. Entreprises.....	17
3.3. Guide d'entretien semi-directif.....	17
3.4. Recueil et analyse des données	17
3.5. Considérations éthiques	18
CHAPITRE 4 – ANALYSE DES RÉSULTATS.....	18
4.1. Introduction du chapitre et démarche analytique.....	18
4.2. Analyse des résultats – Côté clients	19
4.2.1. Habitudes générales en matière de satisfaction et d'évaluation de l'expérience client	19
4.2.2. Perception de la question de recommandation (NPS).....	20
4.2.3. Interprétation des notes et construction du score	21
4.2.4. Validité perçue du NPS et limites identifiées par les clients	21

4.2.5. Intention de recommandation vs comportement réel	23
4.2.6. Synthèse des limites perçues et pistes d'amélioration du NPS	24
4.3. Analyse des résultats – Côté entreprises	25
4.3.1. Place de l'expérience client et dispositifs de mesure	25
4.3.2. Utilisation opérationnelle du NPS	26
4.3.3. Biais, limites et dérives du NPS dans les organisations	26
4.3.4. Gestion des limites par les entreprises	28
4.3.5. Impact organisationnel et usage managérial du NPS	28
4.3.6. Perspectives d'amélioration du NPS formulées par les entreprises	29
4.4. Synthèse croisée des résultats : clients et entreprises	29
4.5. Discussion des résultats à la lumière de la littérature	31
4.5.1. La simplification de l'expérience client : un constat empiriquement illustré.....	31
4.5.2. L'écart intention-comportement : un éclairage qualitatif complémentaire.....	31
4.5.3. Le rôle structurant du contexte dans la réponse.....	32
4.5.4. Une asymétrie d'interprétation peu documentée dans la littérature	32
4.5.5. La nécessité des approches multi-indicateurs : convergence entre terrain et littérature.....	33
4.5.6. Le NPS comme outil organisationnel ambivalent.....	33
4.5.7. Vers une redéfinition du statut épistémique du NPS	33
CHAPITRE 5 – RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES	34
5.1. Repositionner le NPS dans l'écosystème de mesure	34
5.2. Améliorer la qualité de la collecte	34
5.3. Renforcer les pratiques d'analyse et d'interprétation	35
5.4. Transformer le feedback en action : la logique du « closing the loop ».....	36
5.5. Réduire les biais et renforcer la fiabilité du dispositif	36
5.6. Inscrire le NPS dans une vision renouvelée de la mesure de l'expérience client	37
CHAPITRE 6 – CONCLUSION GÉNÉRALE, LIMITES ET PERSPECTIVES.....	38
6.1. Conclusion générale.....	38
6.2. Limites de la recherche.....	39
6.3. Perspectives de recherche futures	40
Bibliographie :	41
Annexes :	45

Liste des figures :

Figure 1 : Théorie du comportement planifié appliquée au NPS	7
--	---

Liste des annexes :

Annexe 1 : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF – CLIENTS (NPS).....	45
Annexe 2 : Transcription complète : Entretiens Clients :	50
Annexe - ENTRETIEN CLIENT I1	50
Annexe - ENTRETIEN CLIENT I2	53
Annexe - ENTRETIEN CLIENT I3	57
Annexe - ENTRETIEN CLIENT I4	60
Annexe - ENTRETIEN CLIENT I5	64
Annexe - ENTRETIEN CLIENT I6	68
Annexe - ENTRETIEN CLIENT I7	71
Annexe - ENTRETIEN CLIENT I8	75
Annexe 3 : TABLEAU 1 DE CODAGE THÉMATIQUE – ANALYSE QUALITATIVE CLIENTS (N=8)	79
Annexe 4 : ANALYSES VERTICALES – LOGIQUE INTERNE DE CHAQUE RÉPONDANT	100
I1 – Thomas, 23 ans (Étudiant en marketing, Bruxelles)	100
I2 – Sophie, 45 ans (Assistante administrative, Bruxelles).....	100
I3 – Julien, 38 ans (Consultant en stratégie, Bruxelles)	101
I4 – Jean, 72 ans (Retraité, Wallonie)	102
I5 – Charles, 31 ans (Freelance UX/UI designer, Bruxelles)	102
I6 – Lucas, 22 ans (Étudiant en marketing, Louvain-la-Neuve)	103
I7 – Karim, 39 ans (Employé logistique, Bruxelles)	103
I8 – Julien, 27 ans (Professionnel e-commerce, Bruxelles).....	104
Annexe 5 : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF – ENTREPRISES (NPS).....	105
Annexe 6 : Transcription complète : Entretiens Entreprises :	110
Annexe : Entretien E1 – Banque de détail	110
Annexe : Entretien E2 – Startup e-commerce	113
Annexe : Entretien E3 – PME B2B	116
Annexe : Entretien E4 – Concession automobile	119
Annexe : Entretien E5 – Petite société (portes de garage)	123
Annexe 7 : TABLEAU 2 DE CODAGE THÉMATIQUE – ANALYSE QUALITATIVE ENTREPRISES (N=5)	127
Annexe 8 : ANALYSES VERTICALES – LOGIQUE INTERNE DE CHAQUE ENTREPRISE.....	143
E1 – Banque de détail belge (Grande entreprise)	143

E2 – Startup e-commerce cosmétiques premium (Digital-first).....	143
E3 – PME B2B maintenance industrielle (Faible maturité).....	144
E4 – Concession automobile multi-sites (Maturité imposée)	145
E5 – PME installation portes de garage (Informel & intuitif)	145

Chapitre 1 - Introduction

Dans un environnement économique caractérisé par une intensification de la concurrence et une offre de plus en plus diversifiée, la satisfaction des clients s'impose comme un levier stratégique majeur pour les entreprises (Kotler & Keller, 2025).

Dans ce contexte, les organisations ne se limitent plus à mesurer la satisfaction, mais cherchent également à mieux comprendre et anticiper les comportements futurs de leurs consommateurs afin d'orienter leurs décisions stratégiques (Lendrevie & Lévy, 2022).

Parmi les différents outils développés à cet effet, le Net Promoter Score (NPS) s'est progressivement imposé comme un indicateur de référence dans l'évaluation de l'expérience client (Reichheld & Markey, 2011).

Le NPS repose sur l'idée qu'une mesure simple et standardisée de l'intention de recommandation permettrait d'évaluer le niveau de fidélité des clients et, indirectement, le potentiel de croissance d'une entreprise (Reichheld, 2003).

Au fil du temps, son utilisation s'est largement diffusée dans de nombreux secteurs d'activité, tels que les services financiers, les télécommunications, le commerce de détail ou encore les entreprises technologiques, en raison de sa facilité de mise en œuvre et de son caractère synthétique (De Haan, Verhoef, & Wiesel, 2015).

Ce travail trouve son origine dans mon expérience professionnelle et académique. Ayant suivi un bachelier en marketing, j'ai développé un intérêt particulier pour la compréhension du comportement des consommateurs ainsi que pour les outils de mesure de la satisfaction et de la fidélité client. Ces notions, largement abordées sur le plan théorique, trouvent aujourd'hui une résonance concrète dans ma vie professionnelle. En effet, travaillant actuellement comme conseiller en banque et en assurances, je suis régulièrement confronté à l'utilisation du Net Promoter Score (NPS).

Cependant, cette exposition fréquente au NPS nous a amené à questionner la pertinence réelle de cet indicateur. Bien qu'il soit largement utilisé pour évaluer la satisfaction et la fidélité des clients, son usage sur le terrain révèle certaines limites et effets pervers. En pratique, la forte pression sur les résultats (KPI commercial) du NPS peut conduire certains conseillers à influencer subtilement les clients-répondants, cherchant ainsi à obtenir une meilleure note plutôt qu'un retour sincère. En effet, un paradoxe est rapidement apparu : alors que le NPS est censé mesurer de manière neutre et fidèle la satisfaction et la fidélité du client, la réalité du terrain suggère que l'indicateur peut être influencé, consciemment ou non, par les pratiques commerciales. Ce constat est tiré de ce que je vis dans mon quotidien en tant que conseiller bancaire.

Dès lors, une réflexion centrale se pose : Dans quelle mesure le Net Promoter Score constitue-t-il un indicateur pertinent pour mesurer les intentions comportementales des clients, tant dans le secteur des services que des produits ? Le Net Promoter Score permet-il réellement de prédire les comportements futurs des clients, tels que la recommandation effective, le réachat

ou la fidélité, ou se limite-t-il à refléter une réaction ponctuelle influencée par le contexte de l'interaction et les conditions de collecte de l'enquête ? C'est dans cette perspective critique, à la croisée de mes connaissances en marketing et de mon expérience professionnelle, que s'inscrit cette réflexion sur la fiabilité du Net Promoter Score.

Trois objectifs complémentaires structurent cette recherche. Le premier est analytique : examiner les fondements théoriques du NPS, son lien supposé avec la fidélité et les intentions comportementales, ainsi que les critiques académiques qui lui sont adressées. Le second est compréhensif : explorer, à travers des entretiens qualitatifs, la perception et l'usage du NPS du côté des clients qui y répondent et du côté des entreprises qui l'administrent, en couvrant des profils organisationnels variés : start-up, PME et grande entreprise. Le troisième est critique : identifier les limites structurelles de l'indicateur, les biais qui affectent sa fiabilité, et les conditions d'un usage plus rigoureux et plus pertinent.

Pour répondre à ces objectifs, une démarche qualitative exploratoire a été retenue. Ce choix repose sur la nature du phénomène étudié : le lien entre NPS, satisfaction déclarée et comportements effectifs des clients est un objet complexe, contextuel et peu documenté empiriquement, que les approches quantitatives ne peuvent capturer dans toute sa richesse. Deux guides d'entretien semi-directifs ont été élaborés, l'un destiné aux clients, l'autre aux représentants d'entreprises et treize entretiens ont été conduits : huit auprès de clients aux profils variés (âge, situation professionnelle, secteur d'achat, niveau de satisfaction déclaré) et cinq auprès de responsables d'entreprises issus de secteurs distincts (banque de détail, e-commerce, maintenance industrielle B2B, concession automobile et artisanat local). L'analyse des données repose sur un codage thématique structuré, articulant une lecture verticale de chaque entretien et une lecture horizontale comparative, conformément aux préconisations de Miles, Huberman et Saldaña (2014).

Chapitre 2 - Revue de la littérature

2.1 Concepts clés : satisfaction, fidélité et intentions comportementales

2.1.1 La satisfaction client : définitions, fondements théoriques et enjeux

La satisfaction client est au cœur des stratégies marketing et de la gestion de la relation client (Grigoroudis & Siskos, 2010). Elle peut être définie comme l'évaluation cognitive et affective qu'un consommateur fait d'un produit ou service après utilisation, en comparant ses attentes à sa perception réelle de la performance (Oliver, 1997). Selon la théorie de la disconfirmation des attentes, le client est satisfait lorsque le produit ou le service dépasse ses attentes, et insatisfait lorsque celles-ci ne sont pas atteintes. Une satisfaction élevée favorise généralement des comportements positifs envers l'entreprise, tels que le réachat, la recommandation à d'autres clients ou l'adhésion à des programmes de fidélité (Anderson & Mittal, 2000).

La satisfaction client ne se limite pas à un simple jugement ponctuel ; elle constitue une évaluation multidimensionnelle du parcours client, qui englobe l'ensemble des interactions et expériences vécues par le consommateur tout au long de sa relation avec l'entreprise, depuis le premier contact jusqu'au suivi après-vente (Lemon & Verhoef, 2016). Cette notion met en lumière l'importance d'un vécu global cohérent, intégrant différents moments d'interaction susceptibles d'influencer la perception du client (Klaus, 2013).

Elle inclut d'une part la qualité perçue du produit ou du service, qui correspond à la performance réelle observée par le client par rapport à ses attentes techniques ou fonctionnelles, ainsi qu'à la fiabilité et à la conformité de l'offre (Brakus, Schmitt & Zarantonello, 2009). La qualité perçue est un déterminant essentiel de la satisfaction car elle traduit l'écart entre ce qui était attendu et ce qui a effectivement été livré (Srinivasan, Anderson & Ponnnavolu, 2002).

La satisfaction intègre également l'expérience de service, englobant l'accueil, les interactions humaines, la réactivité et la capacité de l'entreprise à résoudre les problèmes rencontrés par le client (Verhoef et al., 2009). L'expérience de service est un facteur clé de différenciation dans les secteurs où la relation avec le client est au centre de l'offre, elle influence directement la perception globale du parcours client et les réponses émotionnelles associées (Prahalad & Ramaswamy, 2004 ; Lemon & Verhoef, 2016).

Enfin, la satisfaction repose sur la valeur perçue totale, définie comme l'équilibre entre les bénéfices perçus et les coûts engagés par le client, qu'ils soient financiers, temporels ou psychologiques, lors de l'achat ou de l'usage du produit ou du service (Holbrook & Hirschman, 1982 ; Gallarza & Saura, 2006). Cette dimension souligne que le client ne juge pas seulement ce qu'il reçoit, mais aussi ce qu'il estime avoir investi, ce qui influence fortement son niveau de satisfaction global et ses intentions futures (Kumar & Reinartz, 2016).

Ainsi, la satisfaction client se construit à l'intersection de la performance objective de l'offre, de la qualité des interactions humaines et de la perception globale de la valeur, ce qui justifie la nécessité d'outils de mesure robustes et nuancés pour en rendre compte de manière fiable. La satisfaction client a été largement associée dans la littérature à des résultats positifs pour les organisations. Elle contribue tout d'abord à une augmentation du taux de réachat, les clients satisfaits étant plus enclins à renouveler leurs achats ou à utiliser à nouveau les services proposés (Kumar & Reinartz, 2016). Elle favorise également une réduction de l'attrition, ou "churn", c'est-à-dire la perte de clients au profit de concurrents, en renforçant l'attachement et la fidélité des consommateurs (Keiningham et al., 2017). La satisfaction est également un facteur clé de la propension à recommander l'entreprise ou ses produits à d'autres, générant ainsi un bouche-à-oreille positif et influençant indirectement l'acquisition de nouveaux clients (Verhoef et al., 2009). Enfin, un niveau élevé de satisfaction client est corrélé à une amélioration de la rentabilité à long terme, car il permet non seulement de maintenir une base client fidèle, mais aussi de réduire les coûts liés à l'acquisition de nouveaux clients et aux erreurs de service (Anderson & Mittal, 2000 ; Oliver, 1997).

2.1.2 Les niveaux de satisfaction : distinction entre satisfaction transactionnelle et cumulative

Dans la littérature en marketing, il est essentiel de distinguer deux niveaux complémentaires de satisfaction, qui renvoient à des temporalités et des logiques d'évaluation différentes de la relation client. Cette distinction permet d'affiner l'analyse des perceptions des consommateurs et d'éviter des interprétations simplificatrices des indicateurs de satisfaction (Homburg, Koschate, & Hoyer, 2006 ; Fornell et al., 2006).

La satisfaction transactionnelle correspond à l'évaluation qu'un client formule à la suite d'une interaction spécifique avec l'entreprise, comme un achat, un contact avec le service client ou une livraison (Homburg et al., 2006 ; Lemon & Verhoef, 2016). Elle est donc ponctuelle, contextualisée et fortement influencée par des éléments immédiats tels que la qualité du service perçu, le comportement du personnel ou encore les conditions de l'interaction (De Keyser et al., 2020 ; Becker & Jaakkola, 2020). Cette forme de satisfaction est particulièrement sensible aux émotions ressenties sur le moment et peut varier significativement d'une interaction à l'autre, ce qui en fait un indicateur utile pour évaluer des points de contact précis du parcours client, mais limité dans sa capacité à refléter la relation globale avec l'entreprise (Lemon & Verhoef, 2016 ; Becker & Jaakkola, 2020).

À l'inverse, la satisfaction cumulative renvoie à une évaluation globale construite au fil du temps, à partir de l'ensemble des expériences vécues par le client avec la marque ou l'organisation (Fornell et al., 2006 ; Anderson, Fornell, & Mazvancheryl, 2004). Elle intègre une dimension plus stable et plus durable, reposant sur la mémoire, la comparaison d'expériences répétées et la formation d'une attitude générale envers l'entreprise (Johnson, Herrmann, & Huber, 2006 ; Klaus & Maklan, 2013). Cette satisfaction globale est souvent considérée comme un meilleur prédicteur des comportements à long terme, tels que la fidélité

ou la recommandation, car elle dépasse les fluctuations liées à des événements ponctuels (Fornell et al., 2006 ; Anderson et al., 2004).

Dès lors, cette distinction permet de mieux comprendre pourquoi des outils de mesure simples et ponctuels, comme le Net Promoter Score, peuvent parfois diverger de l'évaluation globale que le client a de la marque ou du produit (Bultez, Laurent, & Lemay, 2025 ; Keiningham et al., 2007). En effet, lorsqu'un indicateur est administré immédiatement après une interaction spécifique, il capte principalement une satisfaction transactionnelle, susceptible d'être influencée par des éléments circonstanciels, sans nécessairement refléter la relation globale construite dans la durée (Lemon & Verhoef, 2016 ; De Keyser et al., 2020).

Cette distinction met également en évidence les limites d'une analyse reposant sur des indicateurs isolés. En effet, la relation client est un phénomène multidimensionnel et évolutif, qui ne peut être appréhendé de manière exhaustive à travers une seule mesure ou un score unique (Bultez et al., 2025 ; Oliver, 1997). Par conséquent, une compréhension fine de la satisfaction nécessite d'articuler différentes mesures, à la fois transactionnelles et cumulatives, afin de saisir à la fois la qualité des interactions ponctuelles et la perception globale de la relation client (Becker & Jaakkola, 2020 ; Klaus & Maklan, 2013).

2.1.3 Fidélité client : conceptualisation et dimensions

La fidélité client dépasse largement la simple satisfaction, car elle englobe à la fois la répétition des achats ou de l'usage de services et l'attachement psychologique à une marque ou à une organisation (Jacoby & Kyner, 1973). Selon Reichheld (2003), cette fidélité peut être appréhendée à travers deux dimensions complémentaires. La fidélité comportementale se manifeste par la répétition effective des achats ou des usages de services, observable à travers des données transactionnelles et des indicateurs quantitatifs. Elle traduit une continuité dans le comportement du client mais ne renseigne pas nécessairement sur ses motivations ou son attachement émotionnel. À l'inverse, la fidélité attitudinale correspond à l'engagement psychologique du client, à ses préférences durables et à sa volonté consciente de rester fidèle à la marque ou à l'organisation, même en présence d'alternatives concurrentes (Dick & Basu, 1994 ; Kumar & Shah, 2004). Cette dimension attitudinale reflète l'ancrage affectif et cognitif du client, qui influence la relation à long terme avec l'entreprise et conditionne la probabilité de recommandation ou de défense de la marque (Oliver, 1999 ; Kumar & Shah, 2004).

Pour mieux conceptualiser l'articulation entre fidélité comportementale et attitudinale, Dick et Basu (1994) proposent un cadre matriciel combinant ces deux dimensions. Selon ce modèle, il est possible de distinguer les clients fidèles rationnels, qui répètent leurs achats mais sans véritable attachement émotionnel, des clients fidèles affectifs, qui associent répétition des achats et engagement émotionnel envers la marque. S'ajoutent les clients opportunistes, dont les achats répétés ne traduisent pas une préférence réelle, et les clients désengagés, qui ne manifestent ni répétition ni attachement. Cette approche souligne la complexité de la fidélité, en insistant sur le fait que la répétition comportementale seule n'implique pas nécessairement

un engagement durable, et que seule la combinaison de l'attachement affectif et de la constance dans le comportement constitue une fidélité véritable et pérenne (Oliver, 1999 ; Kumar & Shah, 2004).

Cette approche met en évidence que la répétition des achats ou usages seule ne constitue pas une preuve suffisante de fidélité réelle. En effet, un client peut rester lié à un fournisseur pour des raisons contractuelles, telles qu'un crédit hypothécaire, un abonnement à long terme ou d'autres engagements, non pas en raison d'une satisfaction élevée ou d'un engagement émotionnel, mais parce que les coûts, les contraintes ou la complexité du changement sont importants (Jones, Mothersbaugh, & Beatty, 2002).

Des recherches menées dans le secteur des services financiers illustrent ce phénomène : certains clients demeurent liés à leur banque pendant de longues périodes malgré une satisfaction moyenne, principalement pour des raisons pratiques ou en raison des coûts liés au changement, comme les frais administratifs ou la complexité des démarches (Fornell et al., 2006). À l'inverse, un client satisfait peut se laisser séduire par des promotions concurrentes ou des offres plus avantageuses, ce qui montre que la satisfaction et la fidélité ne coïncident pas nécessairement (Reichheld, 2003 ; Pine & Gilmore, 1999).

Par conséquent, pour évaluer la fidélité de manière pertinente, il est indispensable de considérer à la fois les comportements observables et l'engagement psychologique, ainsi que les facteurs contextuels qui peuvent influencer la relation client. Cette distinction est également soulignée par l'approche de la différenciation par excellence, selon laquelle la fidélité durable repose sur la création d'une valeur perçue unique et difficilement substituable, et non sur la simple répétition des transactions (Treacy & Wiersema, 1995).

2.1.4 Intentions comportementales : pont entre perceptions et comportements réels

Les intentions comportementales occupent une position centrale dans la compréhension du lien entre les perceptions du client, telles que la satisfaction, la confiance ou l'expérience globale et ses comportements effectifs (Ajzen, 1991 ; Zeithaml et al., 2020). Elles traduisent les prévisions que fait le client concernant ses actions futures, comme l'intention de réacheter un produit, de recommander un service, de modifier ses habitudes de consommation ou d'exprimer une insatisfaction (Morwitz, 2014).

Ainsi, elles constituent un pont entre la perception et le comportement réel, car elles reflètent ce que le client est susceptible de faire, tout en restant sensibles à l'évolution du contexte. Par exemple, un client très satisfait peut exprimer l'intention de recommander un service à ses proches ; cependant, si l'expérience future se détériore, cette intention peut ne jamais se concrétiser (Kumar & Reinartz, 2016).

De manière complémentaire, les intentions comportementales sont influencées non seulement par la satisfaction et la fidélité, mais aussi par des facteurs contextuels tels que le prix, l'accessibilité du service ou la disponibilité d'alternatives concurrentes (Oliver, 1999 ; Verhoef et al., 2009). Cette interaction souligne que l'intention seule ne garantit pas le

comportement effectif et qu'il est essentiel de considérer l'ensemble des contraintes externes et des perceptions du client pour comprendre la réalisation des comportements futurs.

La théorie du comportement planifié (*Theory of Planned Behavior*) proposée par Icek Ajzen constitue un cadre pertinent pour analyser les intentions comportementales des clients. Selon cette théorie, les intentions sont déterminées par trois facteurs principaux : les attitudes personnelles envers le comportement, qui reflètent l'évaluation positive ou négative de l'action envisagée ; les normes sociales perçues, correspondant aux pressions ou attentes sociales ressenties par l'individu ; et le contrôle comportemental perçu, c'est-à-dire la perception de sa capacité à réaliser le comportement malgré les obstacles ou contraintes (Ajzen, 1991 ; Fishbein & Ajzen, 2010).

Comme l'illustre la **Figure 1** ci-dessous, ces trois déterminants convergent vers l'intention de recommandation, mesurée ici par le score NPS (0-10), laquelle influence à son tour le comportement réel (recommandation effective, fidélité, réachat). La figure met également en évidence un écart potentiel entre l'intention déclarée et le comportement effectivement observé, ce qui souligne la nécessité de ne pas réduire la mesure de la fidélité client au seul score NPS.

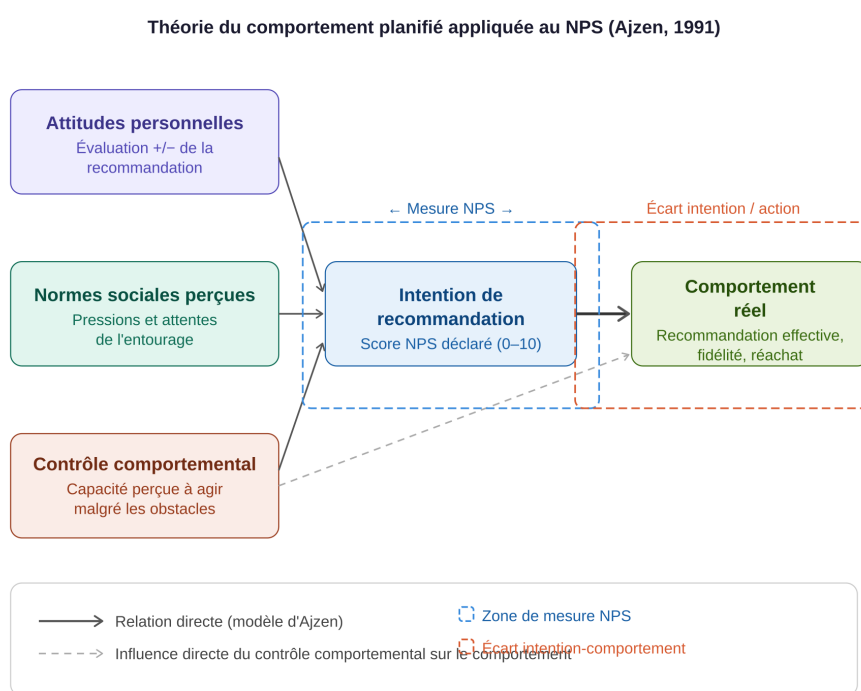


Figure 1 : Théorie du comportement planifié appliquée au NPS (Ajzen, 1991, p. 182 ; Fishbein & Ajzen, 2010, p. 21-22 — adaptation de l'auteur) Imagé généré par IA « Claude »

En conséquence, l'intention est généralement considérée comme le meilleur prédicteur du comportement réel, mais elle peut être modulée par des contraintes externes, telles que les coûts, les restrictions contractuelles, les obstacles logistiques ou la concurrence (Ajzen, 1991 ; Morwitz, 2014). Cela signifie qu'un client peut exprimer une intention élevée de réachat ou de recommandation, sans que celle-ci se concrétise si les conditions pratiques ou contextuelles

ne lui sont pas favorables. Cette approche permet donc de comprendre pourquoi la satisfaction et la fidélité ne se traduisent pas toujours directement en comportements observables.

Dans le contexte de la relation client, les intentions comportementales sont particulièrement importantes car elles permettent d'anticiper les tendances futures : un client qui a l'intention de recommander un service ou un produit est généralement considéré comme plus précieux pour l'entreprise qu'un client qui n'exprime pas cette intention, même si leurs comportements passés sont similaires (Baehre et al., 2022).

2.1.5 L'expérience client : concept, dimensions et rôle dans la satisfaction et la fidélité

La notion d'expérience client s'est progressivement imposée comme un concept structurant dans la littérature en marketing, en réponse aux limites des approches centrées exclusivement sur la satisfaction transactionnelle. Elle désigne l'ensemble des réponses internes et subjectives du client, incluant des dimensions cognitives, émotionnelles, sensorielles et sociales, qui émergent lors de ses interactions avec une entreprise (Verhoef et al., 2009 ; De Keyser et al., 2020).

Dans cette perspective, l'expérience client ne se limite pas à un moment précis, mais s'inscrit dans une temporalité élargie, englobant les phases pré-achat, d'achat et post-achat, ce qui la distingue fondamentalement des approches plus ponctuelles de la satisfaction (Lemon & Verhoef, 2016 ; Becker & Jaakkola, 2020). Elle doit ainsi être comprise comme un processus dynamique et évolutif, construit au fil des interactions successives entre le client et l'entreprise (Kranzbühler et al., 2018 ; De Keyser et al., 2020).

Cette vision s'inscrit dans une logique de « parcours client », défini comme l'ensemble des points de contact à travers lesquels le client entre en relation avec l'entreprise, que ces interactions soient contrôlées par celle-ci ou non (Lemon & Verhoef, 2016 ; Tueanrat et al., 2021). Ces points de contact incluent aussi bien les interactions directes (service client, utilisation du produit) que les interactions indirectes (publicité, avis en ligne, recommandations), ce qui souligne le caractère diffus et parfois incontrôlable de l'expérience client (Becker & Jaakkola, 2020 ; De Keyser et al., 2020).

Par ailleurs, plusieurs auteurs insistent sur le caractère fondamentalement subjectif de l'expérience client, dans la mesure où celle-ci dépend non seulement des caractéristiques objectives du service ou du produit, mais aussi des attentes, des émotions et du contexte propre à chaque individu (Holbrook & Hirschman, 1982 ; Klaus & Maklan, 2013). Ainsi, deux clients exposés à une même situation peuvent développer des perceptions radicalement différentes, ce qui complexifie fortement sa mesure et son interprétation (Gentile et al., 2007 ; Becker & Jaakkola, 2020).

L'expérience client est également conceptualisée comme une construction multidimensionnelle, intégrant plusieurs registres complémentaires. La dimension cognitive renvoie à l'évaluation rationnelle de la performance perçue, notamment en termes de qualité, de fiabilité ou de valeur fonctionnelle (Parasuraman et al., 1988 ; Verhoef et al., 2009). La

dimension émotionnelle, quant à elle, concerne les sentiments générés par l'interaction, tels que le plaisir, la confiance ou la frustration, qui jouent un rôle déterminant dans la formation des attitudes envers la marque (Holbrook, 2006 ; De Keyser et al., 2020). Enfin, la dimension relationnelle met l'accent sur la qualité du lien entre le client et l'entreprise, notamment à travers la personnalisation, la proximité ou encore l'engagement perçu (Lemon & Verhoef, 2016 ; Klaus, 2021).

Dans une perspective plus récente, certains travaux ajoutent également une dimension sociale et contextuelle à l'expérience client, en soulignant l'influence des interactions avec d'autres clients, des normes sociales ou encore de l'environnement digital dans lequel s'inscrit l'expérience (Verleye, 2015 ; Tueanrat et al., 2021). Cette approche élargie met en évidence le fait que l'expérience client ne se construit pas uniquement dans la relation bilatérale entre le client et l'entreprise, mais aussi dans un écosystème plus large d'acteurs et d'influences (Becker & Jaakkola, 2020 ; De Keyser et al., 2020).

Dans ce cadre, la satisfaction apparaît comme une conséquence partielle de l'expérience client, plutôt que comme un concept englobant. En effet, si une expérience positive peut générer de la satisfaction, elle peut également produire d'autres effets, tels que l'attachement émotionnel, la confiance ou encore l'engagement, qui participent à la construction de la fidélité (Klaus & Maklan, 2013 ; Lemon & Verhoef, 2016). À l'inverse, une expérience négative sur un point de contact spécifique peut altérer la perception globale, même si d'autres dimensions de l'expérience restent positives, ce qui souligne l'importance de la cohérence sur l'ensemble du parcours client (Kranzbühler et al., 2018 ; De Keyser et al., 2020).

Cette complexité explique en grande partie les difficultés liées à la mesure de l'expérience client. Contrairement à la satisfaction, qui peut être appréhendée à travers des indicateurs relativement simples, l'expérience client nécessite des dispositifs de mesure capables de capter sa nature multidimensionnelle et évolutive (Klaus, 2021 ; Becker & Jaakkola, 2020). Les outils traditionnels, souvent centrés sur des évaluations ponctuelles, apparaissent dès lors insuffisants pour rendre compte de cette richesse, ce qui a conduit au développement d'indicateurs synthétiques comme le Net Promoter Score (Reichheld, 2003 ; Keiningham et al., 2007).

Toutefois, ces indicateurs, en se focalisant sur une dimension spécifique en l'occurrence la recommandation ne permettent de saisir qu'une partie de l'expérience client, ce qui limite leur portée analytique (Keiningham et al., 2007 ; Klaus & Maklan, 2013). Cette limite est d'autant plus importante que l'expérience client repose sur des mécanismes complexes, impliquant des interactions entre perceptions, émotions et comportements, qui ne peuvent être réduits à une seule mesure (De Keyser et al., 2020 ; Becker & Jaakkola, 2020).

Dès lors, intégrer pleinement la notion d'expérience client dans l'analyse permet de mieux situer les apports mais aussi les limites des outils de mesure existants. Cela invite à adopter

une approche plus nuancée et systémique, dans laquelle la satisfaction, la fidélité et les intentions comportementales sont envisagées comme des manifestations spécifiques d'une expérience client plus large et plus complexe (Lemon & Verhoef, 2016 ; Kranzbühler et al., 2018).

2.1.6 Synthèse des relations entre satisfaction, fidélité et intentions

La littérature académique converge vers une vision systémique des relations entre satisfaction, fidélité et intentions comportementales, soulignant l'interdépendance de ces trois concepts dans le comportement du consommateur. La satisfaction constitue le point de départ de ce système : elle influence directement les intentions comportementales et la fidélité du client (Oliver, 1999 ; Kumar & Reinartz, 2016). Une satisfaction élevée conduit généralement à un engagement positif, à la répétition d'achats et à une propension accrue à recommander le produit ou le service à d'autres, mais cette relation peut être modulée par des facteurs contextuels tels que la concurrence, le prix ou l'accessibilité du service (Verhoef et al., 2009). Les intentions comportementales jouent un rôle de médiateur essentiel entre la satisfaction et les comportements réels observables, tels que le réachat ou la recommandation. Elles traduisent les projets futurs du client, mais peuvent être modulées par des contraintes externes ou des changements dans le contexte (Ajzen, 1991 ; Morwitz, 2014). Par conséquent, même un client très satisfait ne garantit pas la réalisation effective de ses intentions si les conditions pratiques ou environnementales ne lui sont pas favorables.

La fidélité, quant à elle, intègre à la fois des dimensions comportementales, mesurées par la répétition d'achats ou l'usage régulier des services, et des dimensions attitudinales, reflétant l'attachement psychologique et la volonté consciente de rester fidèle malgré l'existence d'alternatives concurrentes (Jacoby & Kyner, 1973 ; Reichheld, 2003). Cette double dimension explique pourquoi la fidélité n'est pas toujours synonyme de satisfaction : un client peut rester fidèle pour des raisons contractuelles, des coûts de changement élevés ou l'inertie, même si sa satisfaction est moyenne, et inversement, un client très satisfait peut se laisser séduire par des offres concurrentes (Jones, Mothersbaugh & Beatty, 2002 ; Fornell et al., 2006).

Dès lors, l'ensemble de ces relations montre que la satisfaction, la fidélité et les intentions comportementales forment un système interactif, où chaque concept influence les autres de manière directe ou indirecte, et où le contexte joue un rôle modérateur crucial. Comprendre ces interactions est indispensable pour interpréter correctement les mesures de satisfaction et de fidélité, et pour évaluer la pertinence d'indicateurs synthétiques tels que le Net Promoter Score dans la prédiction des comportements effectifs des clients (Keiningham et al., 2017 ; Zeithaml, Bitner & Gremler, 2020).

2.2 Panorama des mesures de la satisfaction et de la fidélité

La mesure de la satisfaction et de la fidélité a évolué au fil des décennies, depuis des enquêtes traditionnelles vers des indicateurs composites et des scores synthétiques. Chaque approche a ses avantages, ses limites et ses implications méthodologiques.

2.2.1 Mesures traditionnelles de la satisfaction

Les mesures traditionnelles de la satisfaction client reposent principalement sur des enquêtes quantitatives utilisant des échelles de type Likert (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1994). Ces échelles proposent aux répondants un nombre limité de niveaux de réponse ordonnés, le plus souvent 5 niveaux (de « très insatisfait » à « très satisfait ») ou 10 niveaux (de 1 à 10), permettant ainsi de quantifier des perceptions qui sont par nature subjectives. Ces enquêtes invitent les clients à exprimer leur niveau de satisfaction ou leur degré d'accord avec différentes affirmations concernant leur expérience avec un produit, un service ou l'entreprise dans son ensemble (Oliver, 1997 ; Fornell, Johnson, Anderson, Cha & Bryant, 1996).

Les dimensions évaluées dans ces enquêtes couvrent plusieurs aspects essentiels de l'expérience client. La première dimension est la qualité perçue du produit ou service, qui mesure dans quelle mesure l'offre répond aux attentes fonctionnelles et techniques du client (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). La deuxième dimension concerne le niveau de service, c'est-à-dire la qualité des interactions avec le personnel, la réactivité et la capacité de résoudre les problèmes (Bitner, Booms & Tetreault, 1990). La troisième dimension, le rapport qualité-prix, évalue la perception de la valeur globale par rapport au coût engagé par le client, incluant les aspects financiers, temporels et psychologiques (Zeithaml, 1988). Enfin, la quatrième dimension porte sur l'expérience globale du client, qui regroupe l'ensemble des impressions affectives et cognitives liées à l'ensemble du parcours client (Lemon & Verhoef, 2016).

Cette approche permet de quantifier la satisfaction de manière systématique et comparable, mais elle présente certaines limites, notamment le manque de profondeur dans la compréhension des causes de la satisfaction ou de l'insatisfaction, et la difficulté à capter les dimensions émotionnelles et contextuelles de l'expérience client (Gallarza & Saura, 2006 ; Klaus, 2013).

Exemple de question type :

« Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la qualité du service que vous avez reçu lors de votre dernier achat ? »

2.2.2 Avantages et limites des mesures traditionnelles de satisfaction

Les mesures traditionnelles de la satisfaction client présentent plusieurs avantages qui expliquent leur diffusion dans le monde académique et professionnel. Elles offrent tout d'abord une granularité élevée, en permettant d'évaluer distinctement différentes dimensions de l'expérience client, telles que la qualité perçue du produit, le niveau de service, le rapport qualité-prix ou l'expérience globale. Cette granularité facilite l'identification de leviers

d'amélioration précis au sein de l'organisation et permet de cibler des actions correctives sur des aspects spécifiques de l'expérience (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1994 ; Fornell et al., 1996).

Ensuite, l'utilisation d'échelles standardisées, comme les échelles de type Likert, permet de suivre longitudinalement l'évolution de la satisfaction, offrant ainsi une vision dynamique de l'expérience client au fil du temps (Oliver, 1997). Enfin, la nature quantitative de ces enquêtes rend possible la réalisation de corrélations et analyses statistiques afin de relier la satisfaction à d'autres variables stratégiques, telles que la fidélité, les intentions de recommandation ou la propension au réachat, comme l'ont montré Anderson et Fornell (2000), ainsi que d'autres études dans le domaine du marketing relationnel (Kumar & Reinartz, 2016).

Malgré ces avantages, ces enquêtes présentent également des limites théoriques et pratiques. Leur administration et leur analyse peuvent s'avérer longues et coûteuses, surtout lorsque la population cible est large (Dabholkar, Thorpe & Rentz, 1996). Par ailleurs, les réponses peuvent être affectées par différents biais cognitifs ou comportementaux : certains répondants adoptent une tendance centrale, choisissant systématiquement des valeurs intermédiaires plutôt que les extrêmes (Weijters, Cabooter & Schillewaert, 2010), d'autres manifestent un biais d'acquiescement, répondant positivement à l'ensemble des items, ou fournissent des réponses socialement désirables, conformes à ce qui est perçu comme acceptable ou attendu (Tourangeau, Rips & Rasinski, 2000).

Un autre point critique concerne la focalisation sur la satisfaction transactionnelle. Les enquêtes traditionnelles mesurent souvent la satisfaction relative à une interaction spécifique, telle qu'un achat, une réclamation ou un contact avec le service client (Homburg, Koschate & Hoyer, 2006). Or, cette approche ponctuelle peut ne pas refléter la satisfaction globale ou cumulative envers la marque ou l'organisation. Par exemple, un client peut être très satisfait d'un achat particulier mais rester insatisfait de la politique tarifaire générale ou du service après-vente, ce qui limite la capacité de l'entreprise à prédire la fidélité réelle (Oliver, 1999). Les implications sectorielles confirment ces limites. Dans le secteur bancaire, par exemple, une enquête post-interaction avec un conseiller permet d'identifier des points de friction ponctuels mais ne renseigne pas sur la fidélité globale ni sur la probabilité de recommandation (Fornell et al., 2006). Dans l'hôtellerie, un client peut évaluer positivement la propreté de la chambre tout en restant insatisfait de la qualité de l'accueil, ce qui influence différemment sa fidélité (Kandampully, Zhang & Jaakkola, 2018). Dans le commerce de détail et l'e-commerce, les enquêtes traditionnelles sont utiles pour mesurer l'expérience d'achat en ligne, mais doivent être complétées par des indicateurs comportementaux, tels que le taux de réachat ou le panier moyen, pour obtenir une vision plus complète de la fidélité réelle des clients (Verhoef et al., 2009).

2.2.3 Indices composites : satisfaction et qualité perçue

Pour dépasser ces limites, des indices composites ont été développés, dont le plus connu est l'American Customer Satisfaction Index (ACSI). L'ACSI agrège plusieurs dimensions : qualité perçue, valeur perçue, attentes, en un score standardisé facilitant les comparaisons intersectorielles et longitudinales (Anderson & Fornell, 2000 ; Fornell et al., 2006). Ses scores peuvent être corrélés à des résultats économiques tangibles tels que la croissance des ventes ou la valeur boursière. L'ACSI distingue par ailleurs satisfaction transactionnelle et satisfaction cumulative, une distinction que le NPS ne permet pas d'opérer.

2.2.4 Mesures de la fidélité : comportementale et attitudinale

La fidélité comportementale est évaluée à partir de données objectives : fréquence d'achat, taux de réachat, durée de la relation, part de portefeuille (Reichheld, 2003 ; Kumar & Shah, 2004). Ces mesures sont fiables et quantifiables mais ne renseignent pas sur les motivations sous-jacentes. La fidélité attitudinale est mesurée par des intentions de réachat, d'engagement ou de recommandation exprimées via des enquêtes (Oliver, 1999). Ses limites sont réelles : les intentions déclarées ne se traduisent pas toujours en comportements effectifs, influencées par le contexte, le prix ou des événements imprévus dans le parcours client (Ajzen, 1991 ; Morwitz, 2014).

2.3 Le Net Promoter Score : principe, calcul et diffusion

Comme évoqué précédemment, le principe du **Net Promoter Score (NPS)** repose sur une échelle de réponse allant de 0 à 10 (Reichheld, 2003). Sur la base de cette note, les clients sont classés en trois catégories distinctes :

- Les **détracteurs** (0 à 6) sont considérés comme insatisfaits ou peu engagés. Ils représentent un risque pour l'entreprise, notamment par le biais de bouche-à-oreille négatif, de critiques publiques ou de non-fidélité (Keiningham, Cooil, Aksoy & Andreassen, 2007). Dans une logique marketing, une proportion élevée de détracteurs est interprétée comme un signal d'alerte sur la santé relationnelle de la marque (Reichheld, 2003 ; Morgan & Rego, 2006).
- Les **passifs** (7 à 8) correspondent à des clients relativement satisfaits mais peu engagés. Ils n'apportent ni recommandation active, ni fidélité assurée et restent facilement influençables par la concurrence. Les passifs constituent donc un segment critique pour la stratégie de rétention et de conversion vers des promoteurs (Farris, Bendle, Pfeifer & Reibstein, 2010).
- Les **promoteurs** (9 à 10) sont des clients très satisfaits, engagés et susceptibles de recommander activement l'entreprise à leur entourage. Ils constituent la base de la croissance organique, car leur comportement favorable engendre réachat, recommandations et effet réseau positif (Reichheld, 2003 ; Keiningham et al., 2007).

Le score NPS est calculé en soustrayant le pourcentage de détracteurs du pourcentage de promoteurs, produisant un résultat compris entre -100 et +100. Un score positif indique davantage de promoteurs que de détracteurs.

L'interprétation du score est fortement contextuelle : les benchmarks varient considérablement selon les secteurs, un NPS de +30 peut être satisfaisant dans le secteur bancaire, tandis que des scores supérieurs à +60 sont courants dans certains secteurs technologiques (Keiningham et al., 2007). La dimension qualitative du NPS, une question ouverte invitant le client à expliquer sa note, est essentielle pour en comprendre les causes profondes et identifier les leviers d'action (Morgan & Rego, 2006).

L'utilisation du NPS a largement dépassé sa fonction initiale de mesure pour devenir un outil de pilotage opérationnel et managérial, intégré dans des tableaux de bord en temps réel, des systèmes d'alerte sur les détracteurs et des objectifs de performance individuels ou collectifs. Cette logique d'usage intensif peut cependant engendrer des dérives : pression sur les équipes pour atteindre des scores élevés, comportements visant à influencer les réponses des clients plutôt qu'à améliorer réellement l'expérience (Keiningham et al., 2007 ; Morgan & Rego, 2006).

2.4 Critiques méthodologiques, dérives et limites du NPS

Le NPS fait l'objet de nombreuses critiques méthodologiques. Sur le plan théorique, sa focalisation sur la seule dimension de la recommandation ne permet pas de capturer la complexité de la satisfaction et de la fidélité, ni d'identifier les causes précises des perceptions des clients (Farris et al., 2010 ; Morgan & Rego, 2006). La catégorisation en détracteurs, passifs et promoteurs repose sur des seuils arbitraires qui ne tiennent pas compte des variations culturelles, sectorielles ou individuelles dans la perception des échelles (Keiningham et al., 2007). De plus, un score élevé peut masquer des problèmes structurels dans l'expérience client.

Le décalage entre intention déclarée et comportement réel constitue une critique fondamentale. Le NPS mesure la volonté exprimée de recommander, mais cette intention ne se traduit pas systématiquement en actes concrets. Des contraintes contextuelles : couverture géographique, conditions contractuelles, offres concurrentes plus attractives, évolution dans le temps de l'expérience, peuvent empêcher la concrétisation d'une intention positive (Hamilton et al., 2019 ; Verhoef et al., 2021).

L'analyse empirique du **Net Promoter Score** révèle une vulnérabilité à différents biais contextuels et méthodologiques, susceptibles de compromettre sa fiabilité en tant qu'indicateur universel de satisfaction et de fidélité client (Keiningham et al., 2007 ; Hamilton et al., 2019).

Le contexte de mesure constitue un facteur déterminant. Le moment et la situation dans lesquels l'enquête est administrée influencent fortement les réponses. Une enquête envoyée immédiatement après une réclamation peut refléter l'émotion négative liée à cette interaction

spécifique plutôt que la satisfaction globale du client, tandis qu'un NPS recueilli juste après une expérience particulièrement positive peut surévaluer l'engagement déclaré du client, défini ici comme la propension psychologique à soutenir ou recommander l'entreprise (Verhoef et al., 2021). Cette sensibilité contextuelle limite la comparabilité des scores dans le temps et entre différentes interactions.

Le moment de la mesure dans le parcours client est également critique. Des études montrent que la satisfaction mesurée trop tôt ou trop tard peut produire des scores biaisés. Dans le secteur des services, par exemple, un sondage envoyé immédiatement après une transaction ponctuelle ne reflète pas l'expérience cumulée, tandis qu'un envoi trop tardif peut induire des oublis, des rationalisations ou des effets de mémoire sélective dans les réponses (Lemon et al., 2020 ; Homburg et al., 2017).

Un autre biais important est le biais de non-réponse. Les enquêtes NPS présentent souvent un taux de réponse limité, en particulier parmi les clients neutres ou passifs. Les clients très satisfaits ou très insatisfaits sont proportionnellement plus enclins à répondre, ce qui tend à surreprésenter les extrêmes et à donner une image plus polarisée de la satisfaction qu'elle ne l'est réellement (Keiningham et al., 2007 ; Morgan & Rego, 2006). Ce phénomène questionne la représentativité du NPS pour l'ensemble de la clientèle.

Le biais lié à la formulation de la question et au canal de collecte est également significatif. La formulation des questions, l'échelle utilisée et le support (email, SMS, téléphone, application mobile) peuvent influencer les réponses. Par exemple, les enquêtes téléphoniques peuvent induire un biais d'acquiescement ou de désirabilité sociale, tandis que les enquêtes numériques peuvent favoriser une surreprésentation des clients technologiquement engagés, limitant la généralisation des résultats (Farris et al., 2010).

Enfin, le biais organisationnel, est particulièrement prégnant : lorsque le NPS est utilisé comme indicateur de performance, les équipes peuvent être incitées à influencer les réponses des clients plutôt qu'à améliorer l'expérience réelle, ce que Hamilton et al. (2019) associent à la loi de Goodhart. Bultez, Laurent et Lemay (2025) ont récemment mis en évidence que les agrégations ordinales caractéristiques du NPS masquent des informations relationnelles importantes, fragilisant davantage sa validité comme indicateur unique.

2.5 Synthèse critique et recommandations d'usage du NPS

Les critiques exposées dans les sections précédentes ont des implications concrètes pour la pratique managériale. Le NPS ne peut pas être utilisé isolément pour piloter la satisfaction ou la fidélité client : sa simplicité quantitative masque des nuances essentielles et ne renseigne pas sur les causes profondes des perceptions. Pour obtenir une vision exploitable, il doit être combiné avec des enquêtes détaillées portant sur les différentes dimensions de l'expérience, des indicateurs comportementaux tels que le réachat ou le churn, et des données qualitatives permettant d'identifier les leviers d'amélioration spécifiques (Hamilton et al., 2019).

Le timing et le ciblage des enquêtes constituent un élément critique : les questionnaires doivent être planifiés stratégiquement pour éviter les biais liés au contexte et à la temporalité. Il convient également de mettre en garde contre l'utilisation du NPS comme KPI individuel, qui peut générer des distorsions comportementales. Enfin, la variation sectorielle doit être prise en compte : dans les services à forte interaction humaine, le score peut fluctuer rapidement en fonction d'événements ponctuels, ce qui limite sa stabilité comme prédicteur de fidélité à long terme. En somme, le NPS demeure un outil synthétique utile, mais ses résultats doivent être interprétés avec prudence, en tenant compte des biais méthodologiques, contextuels et organisationnels identifiés, ce que cette étude qualitative cherche précisément à illustrer à travers la voix des acteurs eux-mêmes.

Chapitre 3 - Approche méthodologique

3.1. Justification du choix qualitatif

Le phénomène étudié, l'usage et la fiabilité du NPS dans différents contextes organisationnels, présente des caractéristiques qui justifient le recours à une approche qualitative exploratoire. La littérature académique sur le lien entre NPS, satisfaction déclarée et comportements effectifs des clients reste empiriquement limitée, rendant nécessaire une démarche visant à comprendre les mécanismes sous-jacents plutôt qu'à valider des hypothèses préétablies (Creswell & Poth, 2018 ; Flick, 2021).

Une approche qualitative permet de capturer les perceptions, expériences et significations attribuées par les acteurs de manière détaillée, ce qu'une enquête quantitative standardisée ne pourrait pas produire. Elle est particulièrement adaptée pour explorer les dimensions contextuelles et organisationnelles du NPS : type de produit ou service, secteur, culture d'entreprise, pression sur les équipes, qui ne peuvent être saisies que par des entretiens approfondis (Patton, 2015). Cette approche est cohérente avec les objectifs de la recherche : comprendre non seulement ce que le NPS mesure, mais comment il est utilisé, interprété et vécu sur le terrain.

3.2. Population et échantillonnage

3.2.1. Clients

La sélection des participants côté clients repose sur des critères garantissant la richesse et la diversité des données. Les participants ont été retenus sur la base de leur expérience récente avec un questionnaire NPS, idéalement au cours des six à douze derniers mois et en veillant à inclure des profils diversifiés en termes d'âge, d'expérience d'achat et de type de produit ou service utilisé. L'objectif n'est pas la représentativité statistique mais la saturation thématique : le point où les entretiens supplémentaires n'apportent plus d'informations nouvelles significatives (Guest, Bunce & Johnson, 2006). Huit entretiens clients ont été réalisés.

3.2.2. Entreprises

Pour la partie organisationnelle, cinq entreprises ont été retenues afin de représenter une diversité de structures, de tailles et de secteurs : une grande banque de détail (E1), une startup e-commerce (E2), une PME B2B en maintenance industrielle (E3), une concession automobile multi-sites (E4) et une très petite entreprise artisanale (E5). Cette diversité permet de comparer la mise en œuvre du NPS dans différents contextes et d'identifier à la fois des patterns communs et des spécificités sectorielles. Les profils retenus ont été construits à partir de situations réalistes inspirées de pratiques sectorielles documentées, dans le but de couvrir un spectre suffisamment large tout en garantissant la cohérence analytique de l'ensemble. Comme pour les clients, l'objectif est d'atteindre une saturation des données sur les usages, interprétations et limites du NPS dans différents environnements organisationnels.

3.3. Guide d'entretien semi-directif

Deux guides d'entretien semi-directifs ont été conçus, adaptés aux deux types de participants. Le choix d'un format semi-directif assure que les thématiques clés liées à la question de recherche sont abordées de manière systématique, tout en conservant la flexibilité nécessaire pour explorer des dimensions émergentes non anticipées (Kvale & Brinkmann, 2015 ; Patton, 2015).

Chaque guide s'articule autour de cinq phases progressives. La phase d'échauffement met le participant à l'aise et contextualise son rapport à l'expérience client. La phase d'exploration générale recueille les perceptions globales de la satisfaction et de la mesure. La phase spécifique NPS approfondit la compréhension et la perception de l'indicateur. La phase comportementale examine le lien entre intention déclarée et comportements réels. La phase de clôture recueille les suggestions d'amélioration et les données contextuelles. Les guides complets sont présentés en annexe (cf. Annexe 1 pour les clients, Annexe 5 pour les entreprises).

3.4. Recueil et analyse des données

Les entretiens ont été conduits en visioconférence ou en face à face, dans un environnement calme propice à la discussion. Chaque entretien a été enregistré avec le consentement explicite des participants et a duré entre 40 et 60 minutes. Les données ont été codées selon une grille thématique inspirée des objectifs de recherche : perception générale du NPS, compréhension de l'échelle, expérience de la recommandation, liens avec le comportement effectif et pratiques organisationnelles.

L'analyse s'appuie sur deux niveaux complémentaires préconisés par Miles, Huberman et Saldaña (2014) : une analyse verticale, examinant la logique propre à chaque répondant individuellement, et une analyse horizontale, faisant émerger des tendances communes et des contrastes significatifs par comparaison transversale des entretiens. Des tableaux de codage thématiques ont été élaborés pour structurer les transcriptions et faciliter la triangulation entre

les perspectives clients et entreprises (cf. Annexe 3,4,7,8 – Tableaux de codage et analyses verticales).

3.5. Considérations éthiques

Les participants ont été informés des objectifs de la recherche et de leurs droits avant chaque entretien. Le consentement explicite a été obtenu pour l'enregistrement et l'utilisation des données dans le cadre académique. L'anonymat et la confidentialité ont été préservés par l'utilisation de pseudonymes et de codes internes. Les données brutes ont été stockées sur des supports sécurisés, conformément aux standards du RGPD (European Union, 2016). Les entretiens ont été conduits de manière ouverte et non directive, en limitant toute pression ou jugement potentiel (Orb, Eisenhauer & Wynaden, 2001).

CHAPITRE 4 – ANALYSE DES RÉSULTATS

4.1. Introduction du chapitre et démarche analytique

Ce chapitre présente et analyse les résultats issus des entretiens semi-directifs menés auprès de deux catégories d'acteurs : des clients et des entreprises..

Au total, huit entretiens ont été réalisés auprès de clients aux profils variés (âge, situation professionnelle, niveau de satisfaction déclaré), et cinq entretiens auprès d'entreprises issues de secteurs distincts : retail, e-commerce, B2B, automobile et artisanat. Cette diversité délibérée vise à explorer une palette étendue de pratiques et de perceptions liées à l'outil, conformément aux exigences d'une démarche qualitative à visée compréhensive (Patton, 2015 ; Creswell & Poth, 2018).

L'analyse s'appuie sur une démarche thématique structurée autour des grandes catégories de réponses issues du guide d'entretien. Les données ont été traitées selon une logique de codage thématique (cf. Annexe 3,4,7,8 – Tableaux de codage et analyses verticales), permettant d'identifier des régularités, des divergences et des schémas interprétatifs. Deux niveaux d'analyse ont été mobilisés de manière complémentaire, conformément aux préconisations de Miles, Huberman et Saldaña (2014) sur l'analyse qualitative des données : une analyse verticale, consistant à examiner la logique propre à chaque répondant individuellement, et une analyse horizontale, visant à faire émerger des tendances communes et des contrastes significatifs par comparaison transversale des entretiens. Cette articulation permet de dépasser la simple description des réponses pour proposer une lecture analytique approfondie des usages, perceptions et limites du NPS.

Les résultats sont présentés en distinguant deux grandes parties : l'analyse des entretiens clients, puis celle des entretiens entreprises avant d'être mises en perspective dans la discussion.

4.2. Analyse des résultats – Côté clients

4.2.1. Habitudes générales en matière de satisfaction et d'évaluation de l'expérience client

L'analyse des entretiens met en évidence que la satisfaction ne repose pas sur un critère unique, mais sur une combinaison de facteurs dont l'importance relative varie selon les individus, le contexte d'achat et le type de produit ou service concerné, un constat partagé, à des degrés divers, par l'ensemble des huit informants (8/8).

Trois dimensions structurent de manière transversale les récits des informants. La qualité du produit ou du service est perçue comme un socle non négociable par sept participants sur huit (7/8), seul Lucas (I6), dont la satisfaction est quasi-exclusivement orientée par le prix, nuance cette primauté. La qualité de l'interaction avec l'entreprise, notamment via le service client, est évoquée par quatre informants sur huit (4/8) comme facteur déterminant, et constitue le critère central pour Jean (I4) et Karim (I7), pour qui la qualité du SAV conditionne l'ensemble de l'évaluation. L'expérience globale : fluidité du parcours, ressenti émotionnel sont mentionnés par cinq informants sur huit (5/8), principalement parmi les profils les plus jeunes ou les plus familiarisés avec les environnements digitaux (I1, I2, I3, I5, I8). Thomas (I1) résume cette logique :

« L'absence de problème est essentielle pour moi. Le fait que tout se soit déroulé sans friction, sans nécessité de contacter le service client ou de gérer un retour, est un facteur central de satisfaction. » (I1 – Thomas, cf. Annexe 2 – Entretien client)

Le prix apparaît comme un facteur ambivalent : rarement cité comme source centrale de satisfaction (1/8), il devient déterminant dès lors qu'une perception d'injustice ou un décalage avec la qualité attendue se manifeste (3/8 : I1, I6, I8).

Un élément particulièrement marquant ressort de sept entretiens sur huit (7/8) : les expériences négatives ont un impact plus fort, plus durable et plus structurant que les expériences positives. Ces dernières sont généralement décrites comme attendues et presque invisibles dans leur normalité. Les expériences négatives génèrent une charge émotionnelle importante : frustration, colère, déception et parfois une remise en cause immédiate de la relation avec l'entreprise. Deux informants évoquent explicitement avoir changé de marque à la suite d'un seul incident mal géré (2/8 : I1, I7). Karim (I7) exprime ce sentiment avec force :

« Les entreprises ne considèrent plus les clients une fois le paiement effectué. J'ai dû contacter plusieurs fois le service client sans obtenir de retour satisfaisant. » (I7 – Karim, cf. Annexe 2 – Entretien client)

La satisfaction est par ailleurs fortement dépendante du moment de l'évaluation, un constat partagé par six participants sur huit (6/8). Une logique transactionnelle, centrée sur la dernière expérience, coexiste avec une logique relationnelle intégrant l'historique global. Jean (I4) est le seul à placer résolument la relation globale au premier plan :

« C'est avant tout la relation de confiance dans le temps qui compte pour moi. Une seule mauvaise expérience peut tout remettre en cause si je me sens manqué de respect. » (I4 – Jean, cf. Annexe 2 – Entretien client)

En ce qui concerne la participation aux enquêtes de satisfaction, six informants sur huit (6/8) déclarent y avoir répondu au moins une fois. Les clients très satisfaits (I1, I5) ou très insatisfaits (I7) répondent davantage, tandis que les profils modérément satisfaits (I6) répondent peu ou de manière superficielle. Lucas (I6) le formule sans détour :

« Je réponds rarement. C'est souvent trop long ou je ne vois pas l'intérêt. Si ça prend trop de temps, je laisse tomber. » (I6 – Lucas, cf. Annexe 2 – Entretien client)

4.2.2. Perception de la question de recommandation (NPS)

L'introduction de la question de recommandation dans les entretiens permet d'explorer la manière dont les clients perçoivent intuitivement le principe du NPS. L'analyse révèle une compréhension globalement intuitive mais hétérogène, ainsi qu'une perception ambivalente de sa pertinence.

Six informants sur huit (6/8 : I1, I2, I3, I4, I6, I8) identifient implicitement l'objectif de la démarche : mesurer la satisfaction globale, évaluer la qualité perçue et identifier les clients satisfaits ou insatisfaits. Certains vont plus loin (3/8 : I3, I5, I8) en évoquant une logique d'aide à la décision managériale, c'est-à-dire l'utilisation du score pour prioriser des actions correctives ou piloter la performance des équipes. Charles (I5) l'exprime avec précision :

« Je connais bien le NPS. C'est un outil pour segmenter les clients en promoteurs, passifs et détracteurs, et pour identifier les risques de churn ou les leviers de croissance. » (I5 – Charles, cf. Annexe 2 – Entretien client)

Cette reconnaissance de l'utilité potentielle du NPS s'accompagne néanmoins d'une critique récurrente formulée par six participants sur huit (6/8 : I1, I2, I3, I4, I6, I7) : son caractère simplificateur. Ces individus soulignent qu'une seule question ne permet pas de refléter la complexité d'une expérience ni d'en expliquer les raisons. Julien (I3) est le plus explicite :

« C'est une simplification extrême de l'expérience client. Une note, ça ne dit pas pourquoi. Et dans un hôtel haut de gamme, le 'pourquoi' c'est justement ce qui fait la différence. » (I3 – Julien, cf. Annexe 2 – Entretien client)

Cette critique est particulièrement marquée chez les profils ayant vécu des expériences contrastées (I2, I3, I4), qui expriment une réelle difficulté à traduire une ambivalence en une note unique. Sophie (I2) soulève le même problème :

« La question est trop simplifiée. Avec ma banque, j'avais des réserves sur la réactivité mais le conseiller était compétent. Comment j'exprime ça avec un chiffre ? » (I2 – Sophie, cf. Annexe 2 – Entretien client)

Un résultat central concerne la distinction que plusieurs informants (4/8 : I1, I3, I4, I5) opèrent spontanément entre « être satisfait » et « être prêt à recommander ».

Pour ces participants, la recommandation implique une confiance forte et une dimension réputationnelle personnelle : recommander signifie engager sa crédibilité. Des notes de 9 ou 10 sont ainsi réservées à des expériences sans réserve, tandis que des notes de 7 ou 8 peuvent correspondre à une satisfaction réelle mais insuffisante pour motiver une recommandation active.

4.2.3. Interprétation des notes et construction du score

L'analyse met en évidence un décalage significatif entre la logique individuelle des individus dans l'attribution des notes et la logique standardisée de calcul de l'indicateur, un écart aux implications importantes pour la validité de la mesure.

L'attribution d'une note apparaît comme un processus largement subjectif, reposant sur des repères personnels souvent implicites. Plusieurs participants (5/8) indiquent que leur note est principalement déterminée par leur dernière interaction, même lorsque leur expérience globale est plus nuancée. L'évaluation constitue donc davantage un jugement contextuel et ponctuel qu'une appréciation stable de la relation.

Un résultat particulièrement marquant concerne l'absence de consensus sur la signification des positions de l'échelle. Certains informants considèrent qu'une note de 8 est déjà très positive, tandis que d'autres estiment que seule une note de 9 ou 10 reflète une satisfaction réelle.

Certains évitent par principe les extrêmes (3/8 : I1, I2, I4). Jean (I4) le reconnaît directement :

« Choisir une note précise, c'est difficile. Je ne veux pas être trop dur, mais je ne veux pas non plus mettre 10 si c'était pas parfait. Alors je mets 8 par défaut. » (I4 – Jean, cf. Annexe 2 – Entretien client)

Ce constat entre directement en tension avec la logique de classification NPS : détracteurs (0-6), passifs (7-8), promoteurs (9-10). Les entretiens mettent en évidence que plusieurs clients attribuant une note de 8 se considèrent clairement satisfaits, voire très satisfaits, et se retrouvent néanmoins classés comme passifs dans le modèle. Cette asymétrie d'interprétation, confirmée chez quatre informants sur huit (4/8 : I2, I3, I4, I6), conduit à une perte d'information systématique dans le calcul du score.

Plusieurs participants (4/8 : I1, I3, I5, I8) indiquent enfin qu'ils pourraient attribuer une note différente pour une même entreprise selon le moment auquel la question leur est posée, ce qui suggère que le NPS capte davantage une disposition mentale à un instant donné qu'une attitude durable.

4.2.4. Validité perçue du NPS et limites identifiées par les clients

Au-delà de la compréhension de la question, les entretiens permettent d'examiner dans quelle mesure les répondants considèrent que cet indicateur reflète réellement leur expérience.

L'analyse met en évidence une validité perçue partielle, assortie de limites récurrentes.

Sept informants sur huit (7/8) reconnaissent que le NPS peut fournir une indication générale du ressenti client. Cette reconnaissance est cependant systématiquement nuancée : six participants sur huit (6/8 : I1, I2, I3, I4, I6, I7) estiment que la question ne distingue pas les

différentes dimensions de l'expérience et ne capture pas les contradictions internes, c'est-à-dire les situations où un client a vécu une expérience globalement positive sur certains aspects mais négative sur d'autres, sans pouvoir l'exprimer dans une note unique. Karim (I7) formule cette limite avec précision :

« Une note, ça ne dit rien. Mon problème c'était la livraison, l'installation et le service après-vente — trois choses différentes. Le chiffre que j'ai donné, c'était pour tout ça en même temps. » (I7 – Karim, cf. Annexe 2 – Entretien client)

L'impact du contexte de réponse constitue l'un des résultats les plus robustes, mentionné par six informants sur huit (6/8). Le moment d'envoi, la nature de l'expérience récente et le canal utilisé influencent directement la note. Un effet de récence très marqué est observé, la dernière interaction joue un rôle disproportionné, même dans une relation longue. Les variations selon le canal sont également notables : l'e-mail favorise une réponse plus réfléchie, le SMS une réponse plus rapide et moins nuancée, le téléphone une réponse parfois influencée par l'interlocuteur. Charles (I5) nomme ce dernier phénomène :

« Si je dois répondre à une enquête après avoir parlé à quelqu'un, je vais mieux noter. Je me sens coupable de donner une mauvaise note à une personne avec qui je viens d'interagir, même si l'expérience globale était moyenne. » (I5 – Charles, cf. Annexe 2 – Entretien client)

Les entretiens révèlent par ailleurs plusieurs biais liés aux individus. Un biais de participation se manifeste chez cinq informants sur huit (5/8) qui rapportent répondre de manière sélective ou irrégulière, les très satisfaits et les très insatisfaits répondant davantage. Un biais d'expressivité est identifié chez trois informants (3/8 : I1, I2, I4) qui évitent les extrêmes de l'échelle. À ces biais individuels s'ajoutent des biais liés aux pratiques des entreprises elles-mêmes, identifiés par sept individus sur huit (7/8) : moment d'envoi après une interaction positive, formulation orientée, ou demande implicite d'une bonne note. Sophie (I2) rapporte ainsi que son conseiller bancaire avait signalé l'importance de l'évaluation avant l'envoi de l'enquête, créant une obligation morale de bien noter.

Un phénomène récurrent concerne la saturation des sollicitations, évoqué par sept participants sur huit (7/8). Julien (I3) exprime cette lassitude :

« Dans l'hôtellerie et l'aérien, on reçoit une enquête après chaque séjour, chaque vol. C'est fatigant. À force, on répond n'importe comment juste pour en finir. » (I3 – Julien, cf. Annexe 2 – Entretien client)

Les participants expriment enfin des doutes quant à l'utilisation concrète de leurs réponses, opinions partagées par six individus sur huit (6/8). Karim (I7) est le plus radical :

« Ils collectent des données et n'en font rien. Je réponds pour montrer que je suis insatisfait, pas parce que je crois que ça changera quelque chose. » (I7 – Karim, cf. Annexe 2 – Entretien client)

4.2.5. Intention de recommandation vs comportement réel

Le NPS repose sur l'hypothèse que la probabilité déclarée de recommander une entreprise constitue un indicateur fiable des comportements réels des clients. Les entretiens mettent cependant en évidence un écart entre intention déclarée et comportement effectif.

Cinq informants sur huit (5/8 : I2, I3, I6, I7, I8) indiquent ne pas recommander activement une entreprise après avoir répondu à une enquête. Lorsqu'une recommandation effective a lieu (3/8 : I1, I4, I5), elle repose sur une expérience particulièrement positive et se produit de manière spontanée, sans lien direct avec la réponse au questionnaire. Thomas (I1) l'exprime clairement :

« J'en ai parlé à des amis parce que je trouvais le produit vraiment bien, pas parce que j'avais répondu à une enquête Amazon. Le lien entre les deux, il n'existe pas vraiment. » (I1 – Thomas, cf. Annexe 2 – Entretien client)

Six participants sur huit (6/8) ne se sentent pas engagés par leur réponse : même en attribuant une note élevée, ils ne perçoivent pas cela comme une promesse de recommandation. La réponse est vécue comme une opinion ponctuelle. Charles (I5), malgré sa note de 10 pour le SaaS de design, le nuance :

« J'ai mis 10 parce que le produit est excellent. Mais ça ne veut pas dire que je vais en parler à tout le monde. Ça dépend du contexte, de qui me pose la question. » (I5 – Charles, cf. Annexe 2 – Entretien client)

L'analyse identifie plusieurs facteurs expliquant ce décalage. Le contexte social joue un rôle déterminant (4/8) : la recommandation dépend des situations dans lesquelles elle est pertinente. Des contraintes économiques interviennent (3/8) : un prix élevé peut freiner la recommandation à des proches au budget différent. La présence d'alternatives concurrentes réduit la fidélité (3/8 : I3, I5, I8). Julien (I8) illustre enfin le cas de la dissociation temporelle entre satisfaction passée et comportement actuel :

« Avant, j'aurais mis 9 ou 10. Maintenant je mets 4. C'est la même plateforme, mais le service s'est dégradé. Le score ne suit pas l'évolution réelle. » (I8 – Julien, cf. Annexe 2 – Entretien client)

Les entretiens mettent par ailleurs en évidence une confusion entre satisfaction, recommandation et fidélité chez six individus sur huit (6/8). Être satisfait ne signifie pas nécessairement recommander ; recommander ne signifie pas forcément rester fidèle. Cinq informants sur huit (5/8 : I1, I2, I3, I4, I7) perçoivent la recommandation comme un acte social engageant leur crédibilité personnelle. Jean (I4) formule cette logique avec clarté :

« Je parle de cette pharmacie à mes amis parce que j'ai confiance. Mais je ne dirais jamais à quelqu'un d'aller quelque part si je n'étais pas sûr à cent pour cent. » (I4 – Jean, cf. Annexe 2 – Entretien client)

4.2.6. Synthèse des limites perçues et pistes d'amélioration du NPS

L'ensemble des entretiens permet de structurer les principales limites du NPS identifiées par les clients, tout en dégagant des pistes d'amélioration concrètes.

La limite la plus fréquemment évoquée (7/8 : I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7) concerne la simplification excessive de l'expérience client. La question de recommandation ne permet pas de distinguer les différentes dimensions du vécu ni de refléter des expériences contrastées.

Thomas (I1) illustre cette limite :

« Une seule note, c'est trop réducteur. Si j'avais eu un problème avec la livraison et que le produit était bien quand même, comment j'aurais mis un seul chiffre pour les deux ? » (I1 – Thomas, cf. Annexe 2 – Entretien client)

Une ambiguïté conceptuelle persistante affecte l'outil chez six participants sur huit (6/8) : les informants confondent fréquemment satisfaction, recommandation et fidélité. Julien (I3) illustre cette confusion :

« La question dit 'recommanderiez-vous'. Mais moi, même si je suis satisfait, je ne vais pas forcément en parler autour de moi. » (I3 – Julien, cf. Annexe 2 – Entretien client)

Un constat central émerge de sept entretiens sur huit (7/8) : la note seule est jugée insuffisante. Karim (I7) résume ce besoin :

« Si je mets 3, l'entreprise sait que je suis insatisfait. Mais elle ne sait pas pourquoi. Est-ce que c'est la livraison ? L'installation ? Le service après-vente ? Sans ça, le chiffre ne sert à rien. » (I7 – Karim, cf. Annexe 2 – Entretien client)

Les pistes d'amélioration convergent sur plusieurs axes. La recommandation la plus unanime (8/8) est l'ajout systématique d'une question ouverte. Sophie (I2) l'exprime directement :

« Si après la note il y avait une question : 'pourquoi cette note ?', ce serait déjà beaucoup plus utile. » (I2 – Sophie, cf. Annexe 2 – Entretien client)

Sept participants sur huit (7/8) préconisent également une réduction de la fréquence des enquêtes. Six sur huit (6/8) expriment un besoin de transparence sur l'utilisation de leurs feedbacks. Charles (I5) propose une piste concrète :

« Si après avoir répondu à une enquête, l'entreprise m'envoyait un message 'grâce à vos retours, nous avons amélioré tel point', je prendrais beaucoup plus le temps de répondre sérieusement la prochaine fois. » (I5 – Charles, cf. Annexe 2 – Entretien client)

Malgré ces limites, les participants ne rejettent pas totalement l'outil. Sa rapidité et son accessibilité sont reconnues comme des atouts réels, à condition qu'il soit intégré dans un dispositif plus large combinant données qualitatives, indicateurs complémentaires et processus de feedback visible.

4.3. Analyse des résultats – Côté entreprises

Cette section analyse les pratiques, perceptions et usages du NPS du point de vue des cinq entreprises interviewées. Les personnes rencontrées occupent des fonctions directement liées à la mesure de la satisfaction et à la relation client : une responsable nationale de l'expérience client (E1), une Head of Customer Experience & Growth (E2), un directeur commercial (E3), un responsable après-vente et satisfaction client (E4), et le gérant-fondateur de l'entreprise (E5).

4.3.1. Place de l'expérience client et dispositifs de mesure

L'ensemble des cinq entreprises reconnaît l'importance stratégique de l'expérience client (CX — Customer Experience), mais le degré de formalisation varie considérablement. E1 et E2 intègrent la CX dans leurs objectifs stratégiques et leurs indicateurs clés de performance.

Chez E1 :

« On est dans un secteur où les produits sont très similaires d'une banque à l'autre, donc l'expérience devient un facteur de différenciation majeur. On en parle au niveau du comité de direction. » (E1 – Responsable Expérience Client, cf.

Annexe 6 – Entretien)

E2 adopte une vision dans laquelle la satisfaction client est un levier de croissance directe : un client satisfait génère du bouche-à-oreille positif, réduit le churn et favorise le réachat. E3, E4 et E5 abordent la CX de manière plus informelle. Chez E5 :

« Pour nous, l'expérience client c'est surtout faire du bon travail, être honnête et être disponibles. Et surtout, le bouche-à-oreille est essentiel. » (E5 – Gérant-

fondateur, cf. Annexe 6 – Entretien)

Cette opposition traduit un gradient de maturité CX, allant des organisations sans indicateurs formalisés vers celles dotées de processus intégrés, directement corrélé à la taille et aux ressources analytiques des structures.

En matière d'outils de mesure, les dispositifs varient fortement. E1 combine NPS, CSAT, CES, feedbacks applicatifs et études qualitatives. E2 croise le NPS avec des données comportementales (churn, repeat purchases). E3 s'appuie sur des échanges directs et le taux de renouvellement des contrats. E4 dépend quasi-exclusivement des enquêtes NPS imposées par le constructeur automobile. E5 combine une note sur 10 par SMS avec les avis Google et les retours oraux.

Une tension conceptuelle traverse l'ensemble des discours : tous les informants évoquent confusément satisfaction, fidélité et recommandation comme si ces dimensions se recouvraient naturellement, alors qu'elles évoluent de manière indépendante et nécessitent des mesures distinctes. Le NPS, en prétendant les capturer simultanément via une seule question, opère une simplification conceptuelle rarement thématisée dans les pratiques des entreprises rencontrées.

4.3.2. Utilisation opérationnelle du NPS

L'intégration opérationnelle du NPS diffère radicalement selon les profils. E1 et E2 disposent de processus entièrement automatisés, connectés à leur CRM. Chez E1, le déclenchement intervient dans l'heure suivant une interaction avec le service client ; chez E2, un délai de cinq jours post-livraison est appliqué pour permettre au client de tester le produit avant de répondre. E4 subit une contrainte institutionnelle, le système d'envoi est entièrement piloté par le constructeur :

« Le NPS, c'est imposé par le constructeur. On n'a pas vraiment le choix. Les enquêtes partent automatiquement via leur système, on reçoit les résultats et on doit agir en conséquence. » (E4 – Responsable après-vente, cf. Annexe 6 – Entretien)

E3 n'utilise pas le NPS. E5 en pratique une version informelle par SMS, dont le gérant reconnaît les limites :

« C'est pas systématique. On envoie un message quand on pense à le faire, souvent aux clients avec qui ça s'est bien passé. Je sais bien que c'est biaisé. » (E5 – Gérant-fondateur, cf. Annexe 6 – Entretien)

La sélection des clients constitue un point de fragilité souvent sous-estimé. E1 applique une règle d'espacement d'un mois minimum entre deux enquêtes par client. E2 applique des filtres similaires. E5 reconnaît solliciter en priorité les clients avec qui le contact s'est bien passé, produisant une mesure structurellement biaisée vers les expériences positives.

Le traitement des données après collecte est le véritable point de différenciation. E1 et E2 disposent de tableaux de bord en quasi-temps réel, d'une analyse des verbatims et d'un processus de rappel systématique des détracteurs. E2 illustre la valeur de ce dispositif :

« On a identifié un problème récurrent de livraison grâce aux commentaires NPS, ce qui a conduit à changer de prestataire logistique. Sans les verbatims, on n'aurait pas su que c'était systématique. » (E2 – Head of Customer Experience & Growth, cf. Annexe 6 – Entretien)

E3 n'a aucun processus formalisé. E5 lit les notes individuellement sans consolidation systématique. Quant à l'usage, E1 a évolué d'un outil de suivi passif vers un outil de pilotage intégré dans les revues de performance trimestrielles. E2 l'a d'emblée positionné comme levier de croissance. E4 est dans une position intermédiaire : le NPS est analysé et génère des actions correctives (rappel des détracteurs, gestes commerciaux), mais son cadre d'usage reste largement défini par le constructeur, sans véritable appropriation stratégique interne. E3 et E5 restent hors de toute logique de pilotage.

4.3.3. Biais, limites et dérives du NPS dans les organisations

L'utilisation opérationnelle du NPS est traversée par un ensemble de biais que les informants reconnaissent avec des niveaux de conscience très inégaux.

Le premier biais est lié au contexte immédiat de collecte. Le déclenchement post-interaction produit des notes fortement teintées par la dernière expérience vécue. E4 le formule explicitement :

« Le dernier contact influence fortement la note. Un problème mineur peut faire chuter le score, même si globalement le client est satisfait de la concession depuis des années. » (E4 – Responsable après-vente, cf. Annexe 6 – Entretien)

Ce même phénomène a été observé côté clients dans la section 4.2.3, créant une convergence forte entre les deux volets de l'étude. Un second biais concerne la polarisation des répondants : E1 et E2 identifient que les clients très satisfaits et très insatisfaits sur-représentent leurs réponses, tandis que les profils modérément satisfaits répondent peu, ce qui produit une distribution biaisée des scores.

Le biais le plus saillant est celui lié aux pratiques d'influence interne. E4 reconnaît que certains conseillers orientent les réponses :

« Certains conseillers savent que leur bonus dépend du score. Alors ils peuvent expliquer au client, en fin d'intervention, que l'enquête va arriver et que c'est important pour eux. » (E4 – Responsable après-vente, cf. Annexe 6 – Entretien)

E5 reconnaît le même mécanisme dans sa propre pratique :

« Quand on demande gentiment ou directement, ça influence forcément. Le client va mettre une meilleure note parce qu'on lui a demandé en face. » (E5 – Gérant-fondateur, cf. Annexe 6 – Entretien)

Ce phénomène est précisément celui décrit côté clients par I2 et I5 dans la section 4.2.4, validant empiriquement, des deux côtés de la relation, l'existence de ce mécanisme de complaisance.

Lorsque le NPS est lié à des objectifs individuels ou à la rémunération variable : E1, E2 et E4, des comportements stratégiques émergent : sélection des clients à solliciter, évitement des situations à risque. E4 nomme explicitement le risque :

« On sent une pression sur les équipes. Certains cherchent à obtenir de bonnes notes plutôt qu'à vraiment améliorer le service. C'est le risque quand le score devient un objectif en soi. » (E4 – Responsable après-vente, cf. Annexe 6 – Entretien)

Toutes les entreprises soulignent enfin l'incapacité du NPS à expliquer les raisons sous-jacentes des notes. E2 le formule avec précision :

« Un score qui baisse peut s'expliquer par un problème logistique, une insatisfaction produit, ou une dégradation du service client. Le score seul ne vous dit pas lequel. Sans les verbatims, vous volez à l'aveugle. » (E2 – Head of Customer Experience & Growth, cf. Annexe 6 – Entretien)

4.3.4. Gestion des limites par les entreprises

La reconnaissance des limites du NPS ne conduit pas les entreprises à l'abandonner, mais à développer des mécanismes d'ajustement dont la sophistication est corrélée à leur maturité analytique.

Le premier levier, cité par toutes les entreprises utilisant effectivement le NPS, consiste à compléter la note par une question ouverte systématique. E1 témoigne de l'importance de ce changement :

« On avait testé uniquement du NPS au début, mais on s'est rendu compte que c'était insuffisant. On ne comprenait pas pourquoi les scores variaient. L'ajout d'une question ouverte a tout changé. » (E1 – Responsable Expérience Client, cf. Annexe 6 – Entretien)

Le deuxième levier est la contextualisation et la segmentation des résultats. E1 et E2 décomposent systématiquement le score par canal, type d'interaction et segment client. Un score post-réclamation est interprété différemment d'un score post-achat. E3, à défaut de dispositif formalisé, s'appuie sur la connaissance directe du client :

« On se baserait surtout sur le contexte et la connaissance qu'on a du client. On sait qui il est, on connaît son historique. Un chiffre seul ne nous dirait pas grand-chose. » (E3 – Directeur commercial, cf. Annexe 6 – Entretien)

Le troisième levier est la triangulation avec d'autres indicateurs : E1 croise le NPS avec le CSAT et le CES ; E2 avec le churn et le repeat purchases ; E4 avec les taux de réclamations. E5 pratique intuitivement une forme de triangulation en croisant notes sur 10, avis Google et observation des clients qui reviennent, sans en avoir la terminologie.

Les structures les moins matures : E3 et E5 disposent de peu de mécanismes formels. Leurs approches intuitives ont une valeur réelle dans des contextes de proximité forte, mais ne constituent pas des dispositifs de correction méthodologique au sens propre.

4.3.5. Impact organisationnel et usage managérial du NPS

Le NPS dépasse sa fonction initiale de mesure pour devenir, dans les organisations les plus matures, un outil de management aux effets ambivalents. Dans E1 et E2, il fait l'objet de reportings hebdomadaires, alimente les revues de direction et est associé à des objectifs d'équipe. E1 souligne son rôle de vecteur culturel :

« Le NPS a rendu la satisfaction client visible et tangible pour tout le monde. Aujourd'hui, même les équipes qui ne sont pas en contact direct avec les clients comprennent ce que représente le score. » (E1 – Responsable Expérience Client, cf. Annexe 6 – Entretien)

Cependant, cette utilisation managériale génère des dérives documentées dans la section 4.3.3 : comportements opportunistes, pratiques d'influence, course à la note. Une appropriation différenciée s'observe selon les niveaux hiérarchiques : la direction utilise le NPS pour le suivi global ; les équipes marketing pour l'analyse fine ; les équipes opérationnelles le perçoivent

souvent comme un indicateur imposé d'en haut, sans toujours disposer des moyens d'agir sur ses résultats.

Plusieurs entreprises décrivent une évolution de leur usage dans le temps : d'un suivi passif vers un pilotage stratégique, puis vers une posture plus critique intégrant la conscience des limites. E1 et E2 sont en phase de maturité critique ; E4 est en phase de structuration ; E3 et E5 n'ont pas encore initié ce cycle.

4.3.6. Perspectives d'amélioration du NPS formulées par les entreprises

Aucune des cinq entreprises ne remet fondamentalement en cause l'existence du NPS, mais un consensus fort émerge sur la nécessité de l'enrichir. La recommandation la plus unanime concerne le renforcement de la dimension qualitative. E2 envisage même de donner davantage de poids aux verbatims qu'au score :

« On commence à se demander si le score en lui-même a encore beaucoup de valeur. Ce qui compte vraiment, c'est ce que les clients disent dans leurs commentaires. Le chiffre, c'est juste un signal d'alerte. » (E2 – Head of Customer Experience & Growth, cf. Annexe 6 – Entretien)

Un second axe concerne la meilleure contextualisation de la mesure. E4 formule ce besoin :

« Ce qu'il faudrait, c'est pouvoir mieux contextualiser les résultats. Savoir si la note faible vient d'un problème spécifique ou d'une insatisfaction globale. » (E4 – Responsable après-vente, cf. Annexe 6 – Entretien)

L'intégration renforcée avec d'autres indicateurs fait l'objet d'un consensus entre les entreprises les plus matures : E1 recommande de combiner NPS, CSAT et CES ; E2 insiste sur le croisement avec les données comportementales ; E4 souhaite ajouter des dimensions qualitatives pour contextualiser les scores du constructeur. Enfin, plusieurs informants insistent sur la nécessité d'assurer une boucle de feedback visible pour les clients, ce que E1 désigne comme le closing the loop :

« On devrait communiquer davantage vers les clients sur ce qu'on a changé grâce à leurs retours. 'Vous nous avez dit X, on a fait Y.' Ça renforcerait la confiance et ça inciterait à répondre plus sincèrement. » (E1 – Responsable Expérience Client, cf. Annexe 6 – Entretien)

Ce besoin, exprimé côté entreprises, fait écho à la demande symétrique formulée par les clients dans la section 4.2.6, confirmant que la transparence post-enquête constitue un levier d'amélioration partagé par les deux parties.

4.4. Synthèse croisée des résultats : clients et entreprises

La confrontation des résultats issus des deux volets de l'étude permet de mettre en évidence des convergences analytiquement fortes, mais aussi des écarts révélateurs des tensions structurelles inhérentes au NPS comme dispositif de mesure partagé entre deux acteurs aux logiques distinctes.

Un premier point de convergence concerne la reconnaissance de la simplicité du NPS. Les cinq entreprises la valorisent pour sa communicabilité interne et sa standardisation. Sept clients sur huit (7/8) jugent la question de recommandation claire et intuitive. Cependant, cette convergence sur la forme masque une divergence fondamentale : les entreprises voient dans la simplicité un avantage opérationnel, tandis que six clients sur huit (6/8) y perçoivent une réduction excessive de leur vécu. Julien (I3) le formule clairement :

« C'est une simplification extrême de l'expérience client. Une note, ça ne dit pas pourquoi. » (I3 – Julien, cf. Annexe 2, 3 et 4 – Partie client)

E1 et E2 ont développé des dispositifs complémentaires précisément pour compenser cette insuffisance. Le NPS apparaît ainsi comme simple à concevoir et simple à compléter, mais simplificateur dès qu'il s'agit de l'interpréter avec précision.

Un second écart majeur concerne l'interprétation des notes. Les entreprises catégorisent les notes selon les seuils standardisés NPS : promoteurs (9-10), passifs (7-8), détracteurs (0-6). Les clients, quant à eux, attribuent leurs notes selon une logique personnelle. Quatre clients sur huit (4/8 : I2, I3, I4, I6) se décrivent comme satisfaits tout en attribuant des notes de 7 ou 8, les plaçant dans la catégorie passifs à leur insu. Jean (I4) illustre ce décalage :

« J'ai mis 8, c'était une bonne expérience. Mais ça ne veut pas dire que je ne suis qu'à moitié satisfait. Pour moi, 8 c'est déjà très bien. » (I4 – Jean, cf. Annexe 2,3 et 4 – Partie client)

Un troisième point de convergence concerne les biais de réponse, reconnus symétriquement par les deux parties. Six clients sur huit (6/8) identifient l'influence du moment, de l'émotion et du canal. E1, E2 et E4 reconnaissent les mêmes phénomènes. La convergence la plus forte porte sur le biais de complaisance : Sophie (I2) et Charles (I5) ont décrit avoir ressenti une obligation morale de bien noter leur interlocuteur, tandis qu'E2 et E4 reconnaissent que certains agents orientent implicitement les réponses.

Un écart notable concerne l'impact perçu des enquêtes. E1, E2 et E4 présentent le NPS comme un outil d'action déclenchant des améliorations et un processus de « closing the loop », c'est-à-dire un processus par lequel l'entreprise recontacte les clients insatisfaits, leur apporte une réponse et les informe des améliorations réalisées. Six clients sur huit (6/8) doutent pourtant de l'exploitation concrète de leurs réponses. Karim (I7) est le plus explicite :

« Ils collectent des données et n'en font rien. Je réponds pour montrer que je suis insatisfait, pas parce que je crois que ça changera quelque chose. » (I7 – Karim, cf. Annexe 2, 3 et 4 – Partie client)

L'écart intention-comportement constitue la tension la plus structurelle. Les entreprises utilisent le NPS comme proxy de la fidélité et de la recommandation effective. Cinq clients sur huit (5/8) reconnaissent que leur note ne se traduit pas systématiquement en comportement. Julien (I8) résume cette dissociation :

« Le problème, ce n'est pas le score... c'est qu'il ne suit pas l'évolution réelle. »

(I8 – Julien, cf. Annexe 2,3 et 4 – Partie client)

Enfin, une convergence forte porte sur les attentes d'amélioration. Huit clients sur huit (8/8) souhaitent une question ouverte systématique ; sept sur huit (7/8) demandent une réduction de la fréquence ; six sur huit (6/8) veulent un retour visible sur leurs feedbacks. E1, E2 et E4 formulent des recommandations symétriques. Ce parallélisme des attentes indique que les deux parties sont prêtes à s'engager dans un dispositif plus riche et plus dialogique.

4.5. Discussion des résultats à la lumière de la littérature

La confrontation des résultats empiriques à la littérature académique permet de situer les apports de cette étude dans le débat scientifique sur la validité et la pertinence du NPS, tout en mettant en évidence plusieurs contributions originales issues de la double perspective adoptée, clients et entreprises.

4.5.1. La simplification de l'expérience client : un constat empiriquement illustré

La critique la plus fondamentale adressée au NPS dans la littérature, sa réduction de l'expérience client à une mesure unidimensionnelle, trouve dans cette étude une illustration qualitative que les approches quantitatives ne pouvaient pas produire. Keiningham et al. (2007) avaient établi que le NPS n'est pas systématiquement supérieur aux autres métriques dans la prédiction des comportements clients. Bultez, Laurent et Lemay (2025) ont montré plus récemment que les agrégations ordinales caractéristiques du NPS masquent des informations relationnelles importantes. Les entretiens éclairent la manière dont les acteurs eux-mêmes vivent et rationalisent cette simplification : côté clients, elle génère une frustration face à l'impossibilité d'exprimer une expérience nuancée en une note unique ; côté entreprises, elle est reconnue comme une limite structurelle mais tolérée pour ses avantages opérationnels. Cette acceptation raisonnée « le NPS est insuffisant mais nous continuons à l'utiliser » est un résultat que la littérature académique, souvent normative, n'avait pas suffisamment documenté. Elle rejoint les travaux de Klaus et Maklan (2013), qui avaient théorisé que les mesures unidimensionnelles de l'expérience client sont structurellement incapables d'en rendre compte la nature multidimensionnelle.

4.5.2. L'écart intention-comportement : un éclairage qualitatif complémentaire

L'hypothèse fondatrice de Reichheld (2003), selon laquelle la probabilité déclarée de recommandation constitue un prédicteur fiable de la croissance, est sérieusement nuancée par les résultats des deux volets de l'étude. Plusieurs clients témoignent que leur note ne se traduit pas en recommandation active, que leurs comportements dépendent de facteurs contextuels nombreux non capturés par le NPS, et que la recommandation est perçue comme un acte social engageant leur crédibilité personnelle. Les entreprises observent symétriquement des clients promoteurs qui quittent l'organisation dans les mois suivants.

Ces résultats font écho aux travaux de Baehre et al. (2022), qui ont montré que la relation entre NPS et croissance est fortement médiatisée par des facteurs sectoriels et contextuels, et à

ceux de Keiningham et al. (2007), qui avaient contesté statistiquement la supériorité prédictive du NPS. La théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991) offre un cadre interprétatif pertinent : l'intention déclarée ne se traduit en comportement effectif que sous un ensemble de conditions motivationnelles et contextuelles rarement réunies de manière systématique, contexte social favorable, absence de contraintes économiques, présence d'une occasion pertinente. Ces conditions, absentes de la conception originelle du NPS, expliquent en grande partie l'écart observé. Cette étude invite à reformuler le statut épistémique du NPS : non pas comme un prédicteur de la croissance, mais comme un indicateur d'intention à un moment donné, dont la valeur prédictive est conditionnelle et contextuelle.

4.5.3. Le rôle structurant du contexte dans la réponse

Un des résultats les plus robustes de cette étude, confirmé de manière convergente par clients et entreprises, concerne l'influence déterminante du contexte de collecte sur les réponses NPS. Tourangeau, Rips et Rasinski (2000) avaient établi que le processus d'attribution d'une note implique une série d'opérations cognitives : compréhension, récupération mémorielle, jugement, communication, dont chacune est susceptible d'être influencée par des facteurs contextuels. Les résultats empiriques de cette étude illustrent chacune de ces étapes : la compréhension de la question est hétérogène (section 4.2.2) ; la récupération mémorielle est dominée par l'effet de récence, documenté par Homburg, Koschate et Hoyer (2006) et confirmé dans les sections 4.2.3 et 4.3.2 ; le jugement est influencé par l'état émotionnel (section 4.2.4) ; et la communication est distordue par les biais de complaisance (sections 4.2.4 et 4.3.3). Par ailleurs, Weijters, Cabooter et Schillewaert (2010) ont montré que le format et le canal de collecte influencent la distribution des réponses, un constat illustré ici par les différences observées entre e-mail, SMS et téléphone. Cette correspondance entre le modèle théorique de Tourangeau et les résultats empiriques constitue une validation interne forte de la démarche qualitative adoptée.

4.5.4. Une asymétrie d'interprétation peu documentée dans la littérature

L'un des apports les plus originaux de cette étude réside dans la mise en évidence d'une asymétrie d'interprétation entre la logique catégorielle des entreprises et la sémantique subjective des clients. Cette asymétrie des clients se percevant comme satisfaits mais classés comme passifs selon les seuils NPS, n'est pas directement abordée dans la littérature classique sur le NPS, qui tend à traiter les seuils de classification comme des conventions allant de soi. Un client attribuant une note de 8 ne se perçoit pas comme passif : il se perçoit comme satisfait, et son intention de recommandation peut être réelle. Le calcul NPS, en l'excluant du numérateur, l'efface de la représentation de la satisfaction que l'entreprise en tire. Cette perte d'information systématique, que Bultez et al. (2025) ont récemment analysée dans une perspective statistique, trouve ici une illustration qualitative concrète dans les discours des informants (section 4.2.3 et 4.4).

4.5.5. La nécessité des approches multi-indicateurs : convergence entre terrain et littérature

Les résultats confirment le consensus académique selon lequel le NPS ne peut constituer une mesure autonome et suffisante de l'expérience client. E1 et E2 ont tiré cette conclusion de leur propre expérience, indépendamment de tout cadre théorique, ce qui suggère que la critique du NPS isolé n'est pas uniquement une position d'académiciens, mais une réalité opérationnelle vécue par les praticiens. Les approches multi-indicateurs développées par E1 (NPS + CSAT + CES + verbatims) et E2 (NPS + churn + repeat purchases + données comportementales) correspondent aux architectures de mesure préconisées par Farris et al. (2010) dans leur cadre des métriques marketing et par De Keyser et al. (2020) dans leur revue des enjeux contemporains de la mesure de l'expérience client. La distinction entre satisfaction transactionnelle et satisfaction cumulative théorisée par Fornell et al. (2006) dans le modèle ACSI est également éclairée par les entretiens : les clients qui évaluent leur dernière interaction et ceux qui évaluent leur relation globale produisent des notes fondamentalement différentes, ce que le NPS ne permet pas de distinguer.

4.5.6. Le NPS comme outil organisationnel ambivalent

Les travaux de Reichheld et Markey (2011) présentent le NPS comme un vecteur de transformation culturelle. Les résultats de cette étude confirment cette dimension tout en la nuancent : le NPS joue bien un rôle de mobilisation et de création d'un langage commun dans les organisations qui l'ont pleinement intégré (E1, E2), mais son usage managérial génère des effets pervers documentés. Ce paradoxe correspond à ce que Hamilton et al. (2019) désignent comme la loi de Goodhart : en devenant des objectifs de performance, les métriques de satisfaction cessent de mesurer ce pour quoi elles ont été conçues. E4 nomme ce risque avec clarté (section 4.3.3). Ce paradoxe s'applique à toute métrique liée à des incitations, mais le NPS y est particulièrement exposé en raison de sa simplicité un seul chiffre est plus facile à optimiser stratégiquement qu'un tableau de bord complexe. La déconnexion entre la mesure et l'action terrain, observée dans les organisations les plus grandes, rejoint par ailleurs les travaux de Lemon et Verhoef (2016) sur l'absence de boucles de feedback opérationnelles à l'échelle des équipes de contact.

4.5.7. Vers une redéfinition du statut épistémique du NPS

Au regard de l'ensemble des résultats empiriques et de leur confrontation à la littérature, une conclusion peut être formulée : le NPS ne doit plus être considéré comme un indicateur prédictif de la performance commerciale ou de la fidélité client, statut que Reichheld (2003) lui avait attribué et que des travaux ultérieurs ont sérieusement remis en cause, mais comme un outil exploratoire et complémentaire, capable de produire un signal synthétique rapide sur la satisfaction perçue, à condition d'être déployé dans un dispositif analytique plus large. Cette redéfinition a des implications pratiques directes. Elle invite les entreprises à cesser d'utiliser le NPS comme indicateur unique de pilotage stratégique et à l'intégrer dans un écosystème combinant données déclaratives, comportementales et qualitatives. Elle invite les

chercheurs à s'intéresser davantage aux conditions contextuelles de validité du NPS : secteur, type de relation client, niveau de maturité organisationnelle, plutôt qu'à débattre de sa supériorité ou infériorité absolue par rapport à d'autres métriques. Cette étude contribue à ce chantier en apportant une perspective empirique qualitative que les travaux quantitatifs sur le NPS ne pouvaient pas produire : la voix des acteurs eux-mêmes : clients et entreprises, sur leurs expériences, leurs perceptions et leurs critiques de l'outil. C'est dans cette triangulation entre données empiriques et littérature académique que réside l'apport central de ce travail.

CHAPITRE 5 – RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES

Les résultats analysés dans le chapitre précédent permettent de formuler un ensemble de recommandations opérationnelles à destination des entreprises qui utilisent ou envisagent d'utiliser le NPS dans leur dispositif de pilotage de l'expérience client. Ces recommandations ne visent pas à disqualifier l'outil, mais à en corriger les usages les plus problématiques. Elles s'organisent autour de six axes complémentaires.

5.1. Repositionner le NPS dans l'écosystème de mesure

L'enseignement le plus transversal de cette recherche est la nécessité de repositionner le NPS non plus comme un indicateur autonome, mais comme un composant d'un écosystème de mesures plus large. Les organisations les plus matures ont toutes développé des dispositifs complémentaires pour pallier ses insuffisances (section 4.3.2), tandis que les clients perçoivent la question de recommandation comme une simplification excessive de leur vécu (section 4.2.2).

Concrètement, cela implique de combiner le NPS avec des indicateurs de satisfaction transactionnelle (CSAT), des mesures d'effort client (CES) et des données comportementales réelles : taux de réachat, churn, fréquence d'achat. Cette triangulation permet de mettre en regard l'intention déclarée et les comportements observés, dont l'écart est illustré dans les sections 4.2.5 et 4.4.

Une confusion persistante traverse les discours des informants : le NPS est utilisé simultanément comme outil de suivi, mesure de fidélité, KPI d'équipe et proxy de performance commerciale. Ces fonctions sont partiellement contradictoires. Les entreprises doivent choisir explicitement le rôle qu'elles entendent confier au NPS et construire en conséquence les pratiques d'utilisation, les règles d'interprétation et les garde-fous éthiques appropriés.

5.2. Améliorer la qualité de la collecte

La fiabilité du NPS dépend directement des conditions de collecte. Plusieurs dimensions méritent une attention particulière.

Le moment d'envoi doit être adapté à l'objectif de mesure. Une mesure transactionnelle, déclenchée dans les heures suivant une interaction clé, capte un ressenti à chaud. Une mesure relationnelle, administrée à distance temporelle suffisante, permet au client d'évaluer l'ensemble

de sa relation avec l'entreprise. Ces deux types d'enquêtes ne répondent pas aux mêmes questions et ne doivent pas être interprétés de la même manière.

La sélection des clients doit faire l'objet d'un échantillonnage contrôlé garantissant la représentativité des répondants. Les entretiens révèlent une surreprésentation des clients aux positions extrêmes (sections 4.2.4 et 4.3.3) qui polarise artificiellement les données. E5 illustre le cas extrême : solliciter uniquement les clients avec qui le contact s'est bien passé produit une mesure dont la valeur informative est très limitée.

La fréquence des sollicitations doit être régulée. Les clients interviewés expriment une fatigue face aux enquêtes trop répétitives, ce qui entraîne des réponses moins réfléchies et un désengagement progressif (section 4.2.4). La règle appliquée par E1, une enquête par mois maximum par client constitue une bonne pratique à formaliser.

La neutralité de la sollicitation est enfin un enjeu éthique et méthodologique majeur. L'ensemble des clients interviewés identifient une forme d'orientation dans les pratiques de collecte des entreprises, et plusieurs entreprises reconnaissent que certains employés influencent implicitement les réponses (sections 4.2.4 et 4.3.3). Des règles strictes de séparation entre interaction commerciale et enquête de satisfaction, accompagnées de mécanismes de contrôle interne, s'imposent.

5.3. Renforcer les pratiques d'analyse et d'interprétation

L'analyse du score agrégé seul constitue l'une des pratiques les plus problématiques identifiées dans l'étude. Un même NPS de 30 peut résulter de configurations très différentes impliquant des stratégies d'action radicalement distinctes. Les entreprises doivent suivre la proportion de chaque catégorie de réponse de manière indépendante et analyser leur évolution dans le temps. La segmentation des résultats : par canal, profil client, type de produit et stade du parcours, constitue un levier encore trop peu exploité dans les structures de taille intermédiaire. E1 et E2 la pratiquent systématiquement, ce qui leur permet d'orienter les actions correctives avec une précision que le score global ne permettrait pas.

L'intégration systématique des verbatims dans l'analyse est la recommandation la plus impactante à court terme. Les résultats montrent que la valeur informative du NPS réside moins dans la note que dans les explications associées. E2 l'a formalisé en donnant davantage de poids aux verbatims qu'au score lui-même dans ses décisions produit :

« Ce qui compte vraiment, c'est ce que les clients disent dans leurs commentaires.

Le chiffre, c'est juste un signal d'alerte. » (E2 – Head of Customer Experience & Growth, cf. Annexe 6 – Entretien)

Enfin, les variations du score doivent toujours être mises en perspective avec d'autres données avant d'en tirer des conclusions. Une baisse de deux points peut signaler un vrai problème d'expérience client ou simplement refléter un changement de composition de l'échantillon. Former les équipes à cette lecture critique constitue un investissement dont les retours sont durables.

5.4. Transformer le feedback en action : la logique du « closing the loop »

Le doute sur l'utilité concrète de leurs réponses est le constat le plus récurrent parmi les clients participant à notre étude (section 4.2.4). Plusieurs entreprises reconnaissent par ailleurs collecter des données sans processus structurés pour en tirer des actions visibles (section 4.3.2). L'enjeu central est donc de fermer la boucle entre collecte du feedback et action organisationnelle.

La gestion proactive des détracteurs constitue le premier niveau de cette boucle. E1, E2 et E4 ont formalisé un processus de rappel des clients ayant donné des notes inférieures à 7. Cette pratique produit un double effet : elle réduit le risque de churn et génère des insights opérationnels précis. E2 en illustre la valeur :

« On a identifié un problème récurrent de livraison grâce aux commentaires NPS, ce qui a conduit à changer de prestataire logistique. » (E2 – Head of Customer Experience & Growth, cf. Annexe 6 – Entretien)

La valorisation des promoteurs constitue un second levier souvent négligé. Ces clients peuvent être activés via des demandes d'avis publics, des programmes de parrainage ou des démarches de co-crédation.

La communication vers les clients sur les actions issues de leurs feedbacks est la dimension la plus souvent absente des dispositifs actuels. En adoptant une logique « vous nous avez dit... nous avons fait... », les entreprises restaurent la légitimité du dispositif. Karim (I7) et Julien (I8), les deux répondants les plus sceptiques du corpus, expriment précisément ce besoin comme condition à leur ré-engagement (cf. Annexes 2 et 3 – Entretiens clients I7 et I8).

Un point de vigilance s'impose sur l'encadrement de l'usage managérial. Lorsque le score est intégré dans les systèmes d'évaluation individuelle, il génère des comportements stratégiques qui compromettent l'intégrité de la mesure (sections 4.3.3 et 4.3.5). Les entreprises doivent s'assurer que le NPS est accompagné d'autres indicateurs, que les objectifs privilégient l'amélioration continue et que des mécanismes de contrôle permettent de décourager les pratiques d'influence sur les réponses clients.

5.5. Réduire les biais et renforcer la fiabilité du dispositif

Le biais de contexte émotionnel, inhérent à la nature affective de la question de recommandation, est le plus difficile à neutraliser. La multiplication des points de mesure, en combinant des enquêtes à chaud et des mesures à froid périodiques, permet de disposer d'une image plus stable de la satisfaction.

La subjectivité des référentiels individuels de notation est un biais structurel que les entreprises doivent apprendre à gérer plutôt qu'à espérer éliminer. L'analyse des tendances dans le temps est plus fiable que l'interprétation des valeurs absolues. La comparaison inter-entreprises doit être abordée avec prudence, les différences de score pouvant refléter davantage des différences de profils de clientèle que des différences réelles de qualité d'expérience.

L'encadrement des pratiques internes d'influence constitue un impératif éthique autant que méthodologique. Les entreprises doivent formaliser des chartes de bonne pratique, sensibiliser régulièrement leurs équipes et mettre en place des audits périodiques pour détecter les anomalies dans la distribution des scores par équipe ou par conseiller.

Une attention particulière doit enfin être portée à la lecture des seuils de classification. Les sections 4.2.3 et 4.4 ont mis en évidence que des clients attribuant une note de 7 ou 8 se perçoivent comme satisfaits, alors que la classification NPS les range dans la catégorie des passifs. Une lecture fondée sur la distribution complète des notes et des commentaires associés permettrait de corriger partiellement ce biais structurel.

5.6. Inscrire le NPS dans une vision renouvelée de la mesure de l'expérience client

La recommandation la plus structurante concerne le positionnement global du NPS dans une démarche stratégique de compréhension du client, fondée sur trois principes complémentaires. Le premier est celui de la multi-dimensionnalisation. L'expérience client englobe des dimensions cognitives, affectives, comportementales et sociales que nulle mesure unidimensionnelle ne peut prétendre capturer seule. La construction d'un écosystème de mesure combinant CSAT, CES, NPS, données comportementales et analyses qualitatives est une nécessité méthodologique pour toute organisation souhaitant une compréhension systémique de ce que vivent ses clients.

Le second est celui de la continuité temporelle. L'incapacité du NPS à capturer l'évolution de la satisfaction dans le temps constitue l'un de ses angles morts les plus significatifs, illustré par la trajectoire de dégradation décrite par Julien (I8) (cf. Annexe 2 et 4 – Entretien client I8, analyse verticale). Les entreprises doivent adopter une vision longitudinale, en suivant les trajectoires individuelles de satisfaction à travers le temps et les étapes du cycle de vie client.

Le troisième est celui de l'ancrage dans les comportements réels. Le NPS mesure une intention déclarée qui ne constitue qu'un proxy imparfait des comportements effectifs. Pour dépasser cette limite, les entreprises doivent confronter leurs données déclaratives aux comportements observables : fréquence d'achat, taux de churn, réachat effectif, recommandations réelles observables via des programmes de parrainage. C'est ce rapprochement entre ce que les clients déclarent et ce qu'ils font qui permet de valider ou d'infirmer les signaux envoyés par le NPS.

L'ensemble de ces recommandations repose sur un prérequis organisationnel souvent sous-estimé : la construction d'une culture data orientée client. Les outils les plus sophistiqués restent inefficaces si les équipes ne disposent pas des compétences pour les interpréter, de la légitimité pour agir sur leurs résultats et de la conviction que la satisfaction client est un levier de performance et non une contrainte administrative.

CHAPITRE 6 – CONCLUSION GÉNÉRALE, LIMITES ET PERSPECTIVES

6.1. Conclusion générale

Ce travail de fin d'études avait pour ambition d'examiner la pertinence du Net Promoter Score en tant qu'outil de mesure des intentions comportementales des clients, en confrontant les perceptions des consommateurs aux pratiques des entreprises à travers une démarche qualitative fondée sur treize entretiens semi-directifs. La question centrale était la suivante : dans quelle mesure le NPS constitue-t-il un indicateur fiable et suffisant de l'expérience client, et quelles en sont les limites structurelles du point de vue des acteurs qui le produisent et de ceux qui y répondent ?

La réponse que cette étude apporte converge vers un constat central : le NPS est un outil légitime et utile dans son rôle de signal synthétique, mais sa valeur dépend entièrement du dispositif analytique et organisationnel dans lequel il s'inscrit. Utilisé seul, interprété de manière rigide ou déployé sans attention aux conditions de collecte, il constitue davantage une illusion de mesure qu'un véritable instrument de compréhension de l'expérience client.

Quatre enseignements principaux structurent cette conclusion. Premièrement, la simplicité du NPS constitue à la fois sa force et sa limite principale. Si les entreprises la valorisent pour sa communicabilité interne, plusieurs des clients interviewés y perçoivent une réduction excessive de leur vécu, illustrée par Thomas (I1) qui souligne l'impossibilité de distinguer une expérience produit excellente d'un processus de retour défaillant dans une note unique (cf. Annexe 2 et 4 – Entretien client I1, analyse verticale), ou par Karim (I7) qui qualifie le score de « chiffre qui ne dit rien » face à la multiplicité des problèmes rencontrés (cf. Annexe 2 et 4 – Entretien client I7, analyse verticale).

Deuxièmement, un écart significatif existe entre l'intention déclarée mesurée par le NPS et les comportements effectifs des clients. Plusieurs informants témoignent que leur note ne se traduit pas systématiquement en recommandation active. Les entreprises observent symétriquement des situations où des clients ayant donné de bonnes notes quittent pourtant l'organisation. Ce résultat invite à reformuler le statut du NPS : non pas comme un prédicteur de croissance, mais comme un indicateur d'intention à un moment donné, dont la valeur prédictive est conditionnelle et toujours à valider par des données comportementales complémentaires.

Troisièmement, l'étude met en évidence un ensemble de biais intervenant à chaque étape du cycle de vie du NPS : participation, contexte émotionnel, formulation, interprétation des seuils. La convergence des constats entre les deux populations interviewées renforce la validité interne de ces résultats. Les entreprises les plus matures ont développé des pratiques de triangulation qui leur permettent de tirer une valeur réelle de leur dispositif. Les structures

moins avancées utilisent souvent l'outil dans une forme d'innocence méthodologique qui compromet la pertinence des décisions qui en découlent.

Quatrièmement, le gradient de maturité observé entre les cinq entreprises constitue l'un des apports les plus instructifs de l'étude. E1 et E2 illustrent un usage stratégique intégré dans un écosystème multi-indicateurs. E4 représente un cas d'adoption institutionnellement contrainte. E3 incarne l'inadaptation structurelle de l'outil au contexte B2B. E5 pratique une forme informelle de mesure qui, malgré sa naïveté méthodologique apparente, produit des insights parfois plus directs grâce à la proximité immédiate avec le client. Cette diversité illustre que la pertinence du NPS est contingente, elle semble dépendre du secteur, de la taille de l'organisation, de la nature de la relation client et de la volonté organisationnelle de transformer les données en actions.

Au terme de cette analyse, la position défendue n'est ni celle du rejet du NPS ni celle de son adoubement inconditionnel. C'est celle d'une réhabilitation critique : un outil utile lorsqu'il est déployé dans un dispositif rigoureux, honnête dans ses limites et connecté à une logique d'action. Le NPS ne doit plus être considéré comme une finalité mais comme un point de départ, le signal qui déclenche une investigation, le thermomètre qui signale la fièvre sans en diagnostiquer la cause.

6.2. Limites de la recherche

Cette étude présente plusieurs limites qu'il convient d'exposer avec transparence. La première, inhérente au choix d'une démarche qualitative, concerne la taille de l'échantillon : avec huit entretiens côté clients et cinq côté entreprises, l'étude ne prétend pas à la représentativité statistique. Elle vise à la saturation thématique, comprendre la nature et les mécanismes des phénomènes plutôt qu'en mesurer la fréquence (Patton, 2015 ; Creswell & Poth, 2018). La diversité intentionnelle des profils sélectionnés enrichit la portée analytique des résultats tout en reconnaissant leur caractère exploratoire.

Une seconde limite concerne la diversité sectorielle des entreprises interrogées. Bien qu'elle permette de multiplier les points de vue, elle rend plus difficile la comparaison systématique des pratiques. Les différences observées peuvent ainsi refléter à la fois des spécificités sectorielles et des niveaux différents de maturité organisationnelle, sans qu'il soit possible de distinguer clairement ces deux dimensions avec un échantillon limité à cinq entreprises. Une étude comparative plus ciblée, concentrée sur un seul secteur avec un échantillon plus large, permettrait d'isoler ces effets et d'affiner les conclusions.

Une troisième limite tient à la focalisation exclusive sur le NPS, qui limite la comparaison systématique avec d'autres métriques (CSAT, CES, indicateurs comportementaux). La dimension culturelle et géographique est restée en arrière-plan : les perceptions du NPS peuvent varier selon les contextes nationaux, une dimension que cette étude ancrée en Belgique francophone ne prétend pas épuiser.

Enfin, la subjectivité inhérente à toute démarche qualitative constitue une limite à assumer. L'analyse thématique repose sur des choix interprétatifs du chercheur qui, bien que fondés sur une démarche explicite, ne sont pas exempts de biais de confirmation. Le tableau de codage en annexe, la triangulation entre les deux volets et le recours aux verbatims constituent des précautions méthodologiques qui atténuent sans éliminer totalement ce risque. Le recours aux verbatims, bien qu'amélioré tout au long du travail, demeure perfectible dans certaines sections analytiques.

6.3. Perspectives de recherche futures

Les résultats ouvrent plusieurs pistes de recherche. La plus immédiate consiste à prolonger cette étude par une enquête quantitative à plus grande échelle, permettant de tester les hypothèses identifiées, en particulier la question de l'asymétrie d'interprétation des seuils NPS, qui mériterait d'être quantifiée secteur par secteur. Cette extension permettrait également de tester le lien entre NPS et indicateurs comportementaux réels (churn, repeat purchase, recommandation effective mesurée), prolongeant les travaux de Baehre et al. (2022) et de Keiningham et al. (2007).

Une seconde perspective concerne l'analyse longitudinale du NPS. Son incapacité à capturer l'évolution de la satisfaction dans le temps, constitue un angle mort majeur. Des recherches sur données de panel permettraient de suivre l'évolution du NPS d'un même client sur plusieurs mois en parallèle de ses comportements effectifs, rejoignant les préoccupations de Bultez, Laurent et Lemay (2025).

Une troisième direction concerne l'adaptation du NPS aux contextes B2B. L'entretien mené auprès d'E3 a mis en évidence que la logique de recommandation est structurellement différente dans ces contextes, relations contractuelles de long terme, multiplicité des interlocuteurs, dimension concurrentielle de la recommandation. Des travaux spécifiquement dédiés au B2B industriel comblerait un vide dans la littérature actuelle majoritairement construite autour d'études B2C.

Enfin, une piste plus fondamentale concerne les effets organisationnels de l'usage managérial du NPS. Cette étude a documenté de manière exploratoire les comportements stratégiques générés par l'intégration du NPS dans les systèmes d'évaluation individuelle, pratiques d'influence, course à la note, déconnexion entre le score et l'expérience réelle. Une recherche plus systématique sur ces dérives permettrait d'alimenter des recommandations de gouvernance plus précises et d'éclairer la question de l'usage éthique des métriques de satisfaction dans le management des équipes de contact.

Au terme de ce travail, le Net Promoter Score apparaît dans toute son ambivalence : suffisamment simple pour être adopté universellement, suffisamment limité pour ne jamais suffire seul. Ce que cette recherche aura permis d'éclairer, c'est la manière dont cette limite est vécue, rationalisée et parfois contournée par les acteurs eux-mêmes, des insights que les approches quantitatives, aussi rigoureuses soient-elles, ne pouvaient pas produire seules.

Bibliographie :

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Anderson, E. W., & Fornell, C. (2000). Foundations of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management*, 11(7), 869-882.
<https://doi.org/10.1080/09544120050135461>
- Anderson, E. W., & Mittal, V. (2000). Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, 3(2), 107-120. <https://doi.org/10.1177/109467050032001>
- Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L., & Lee, N. (2022). The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: Insights from an empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 67-84. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00790-2>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648.
<https://doi.org/10.1007/s11747-020-00718-x>
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>
- Bultez, A., Laurent, G., & Lemay, L. (2025). Quantification des relations entre variables catégorielles ordinales : Application aux métriques suivies par les baromètres de satisfaction. *Recherche et Applications en Marketing*, 40(2), 122-161.
<https://doi.org/10.1177/07673701241305467>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I., & Rentz, J. O. (1996). A measure of service quality for retail stores: Scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 3-16.
- De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). Moving the customer experience field forward. *Journal of Service Research*, 23(4), 433-455.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
<https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2010). *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. Pearson Education.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. Psychology Press.

- Flick, U. (2021). An introduction to qualitative research (7th ed.). Sage Publications.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (2006). The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.60.4.7>
- Grigoroudis, E., & Siskos, Y. (2010). Customer satisfaction evaluation: Methods for measuring and implementing service quality. Springer.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hamilton, R., Rapp, A., & Garbarino, E. (2019). Measuring customer loyalty: A critical review of current approaches. *Journal of Business Research*, 102, 1–12.
- Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection. *Journal of Business Research*, 59(6), 714–725.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. D. (2006). The role of cognition and affect in the formation of customer satisfaction: A dynamic perspective. *Journal of Marketing*, 70(3), 21-31.
- Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. D. (2017). The role of cognition and affect in the formation of customer satisfaction: A comprehensive model. *Journal of Marketing*, 81(4), 1-22.
- Jacoby, J., & Kyner, D. B. (1973). *Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior*. *Journal of Marketing Research*, 10(1), 1–9.
- Johnson, M. D., Herrmann, A., & Huber, F. (2006). The evolution of loyalty intentions. *Journal of Marketing*, 70(2), 122-132.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2002). Why customers stay: Measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of Business Research*, 55(6), 441–450.
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21–56.
- Keiningham, T. L., Cooil, B., Aksoy, L., Andreassen, T. W., & Weiner, J. (2007). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing Service Quality*, 17(4), 361-384. <https://doi.org/10.1108/09604520710761020>

- Keiningham, T. L., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R., & Kearney, T. (2017). Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 116, 431-440.
- Klaus, P. (2021). *Measuring customer experience: How to develop and execute the most profitable customer experience strategies*. Routledge.
- Klaus, P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227–246.
- Kotler, P., Keller, K. L., Manceau, D., & Dubois, B. (2025). *Marketing management* (17e éd.). Pearson.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68.
- Kumar, V., & Shah, D. (2004). *Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century*. *Journal of Retailing*, 80(4), 317–330.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). Sage Publications.
- Lemon, K. N., Rust, R. T., & Zeithaml, V. A. (2020). What drives customer equity?. *Journal of Marketing Research*, 57(6), 1004–1020.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Lendrevie, J., & Lévy, J. (2022). *Mercator* (13e éd.). Dunod.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2006). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance. *Marketing Science*, 25(5), 426–439.
- Morwitz, V. G. (2014). Consumers' purchase intentions and their behavior. *Foundations and Trends in Marketing*, 7(3), 181-230.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33–44.
- Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in qualitative research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 93-96. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00093.x>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of Marketing*, 58(1), 111–124.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.

- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-55.
- Reichheld, F. F., & Markey, R. G., Jr. (2011). *The ultimate question 2.0* (revised and expanded edition): How net promoter companies thrive in a customer-driven world. Harvard Business Review Press.
- Srinivasan, S. S., Anderson, R., & Ponnnavolu, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: An exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing*, 78(1), 41-50.
- Tourangeau, R., Rips, L. J., & Rasinski, K. (2000). *The psychology of survey response*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. New York: Basic Books.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2021). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 97(2), 163–173.
- Weijters, B., Cabooter, E., & Schillewaert, N. (2010). The effect of rating scale format on response styles: The number of response categories and response category labels. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 236–247.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

Annexes :

Annexe 1 : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF – CLIENTS (NPS)

Introduction :

Bonjour, je m'appelle Arthur Stallaert et je suis étudiant à l'UCLouvain. Je réalise un travail de fin d'études sur la satisfaction client et la manière dont les entreprises recueillent et utilisent les avis de leurs clients.

Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses : je cherche simplement à comprendre votre expérience et votre perception. L'entretien durera environ 45 minutes.

Si vous êtes d'accord, j'aimerais enregistrer notre conversation pour pouvoir me concentrer sur notre discussion et analyser les réponses de manière précise. Je vous garantis également l'anonymat et la confidentialité de vos réponses, qui seront anonymisées et utilisées uniquement de manière agrégée dans le cadre de ce travail.

Merci beaucoup pour votre participation.

1. Phase d'échauffement

Objectif : Mettre le participant à l'aise et créer un climat de confiance.

- 1) Pouvez-vous vous présenter brièvement ?
- 2) Quelles sont vos principales activités ou centres d'intérêt ?
- 3) Racontez-moi **votre dernière expérience d'achat importante**, en ligne ou en magasin :
 - Type de produit ou service acheté
 - Moment et contexte
 - Motivation de l'achat
 - Aviez-vous des attentes particulières pour cet achat ? Pouvez-vous m'en dire plus ?
 - Ces attentes ont-elles été satisfaites par le produit et/ou le service associé ? Pourriez-vous m'en dire plus ?
- **Relances possibles :** "Pouvez-vous m'en dire davantage ?", "Pourquoi pensez-vous cela ?", "Comment cela vous a-t-il affecté ?"

2. Topo général sur la satisfaction

Objectif : Explorer les habitudes générales de satisfaction et d'évaluation des expériences client.

2.1 Expériences positives et négatives

- 4) Pensez à votre **dernière expérience positive en matière d'achat (ou de recours à un service)** : qu'est-ce qui a contribué à ce ressenti positif ? Cela vous était-il déjà arrivé auparavant ? Pouvez-vous m'en dire plus ?
 - Qualité du produit
 - Qualité du service

- Prix, relation avec l'entreprise
- Autre ? (à lancer dans la discussion si pas de réponse)
- 5) Pouvez-vous vous souvenir **d'une expérience négative** récente avec un produit ou service ? Qu'est-ce qui a provoqué ce sentiment négatif ? Cela vous était-il déjà arrivé auparavant ? Pouvez-vous m'en dire plus ?
- **Relances** : "Qu'est-ce qui a été le plus important pour vous dans cette expérience ?", "Pourquoi cela a-t-il eu cet impact sur votre satisfaction ?"

2.2 Évaluation des enquêtes de satisfaction

- 6) Après cette (ces) expérience(s), l'entreprise vous a-t-elle contacté pour évaluer votre satisfaction ?
 - Si oui, pouvez-vous raconter votre expérience ? Comment cela s'est-il passé concrètement ? Quel a été votre ressenti ? Pouvez-vous vous en souvenir et le partager avec moi ?
 - Par quel canal (email, SMS, application, magasin) ?
 - Le questionnaire vous a-t-il paru long ? Comment avez-vous perçu sa simplicité ou complexité ?
- 7) Avez-vous déjà répondu à des enquêtes de satisfaction pour d'autres entreprises que celle dont nous venons de parler ?
 - Si oui, pouvez-vous raconter vos expériences et les comparer ?
 - Comment percevez-vous la fréquence de ces enquêtes et la pertinence des questions posées ?
- 8) Quels critères influencent le plus votre satisfaction (prix, qualité, service, expérience globale) ? Ces critères varient-ils selon le type de produit ou service ?
- 9) Pensez-vous que votre satisfaction dépende davantage de **votre dernière expérience** ou de **votre relation globale avec l'entreprise** ?
 - Avez-vous déjà changé de marque ou de fournisseur après une seule expérience négative ? Pourquoi ?

3. Topo spécifique sur le NPS

Objectif : Comprendre la perception et la valeur de la question de recommandation.

Note : le NPS n'est pas présenté comme un concept connu ; on introduit simplement la question de recommandation.

- 10) Certaines entreprises posent une question du type :
« Recommanderiez-vous cette entreprise à vos proches ? » sur une échelle de 0 à 10.
 Que vous évoque cette question ?
 - Relances : « Comment la comprenez-vous ? », « À quoi pensez-vous quand on vous pose cette question ? »
- 11) Selon vous, **quel est l'objectif de cette question pour l'entreprise** ?

- Relances : « Pourquoi l'entreprise pose cette question ? », « Qu'est-ce qu'elle cherche à savoir selon vous ? »
- 12) Que pensez-vous que l'entreprise peut faire concrètement avec ce type de réponse ?
 - Relances : « Est-ce que cela peut influencer leurs décisions ? », « Avez-vous déjà vu des changements suite à cela ? »
- 13) Si vous vous souvenez de la dernière fois où vous avez répondu à ce type de question :

quelle note avez-vous donnée et pourquoi ?

- Relances : « Qu'est-ce qui a motivé votre choix ? », « Était-ce lié à une expérience précise ou globale ? »
- Que signifie pour vous une note de **9 ou 10** ?
- Et une note de **6 ou moins** ?
- Relances : « Quelle différence faites-vous entre ces notes ? », « À partir de quand considérez-vous une expérience comme vraiment positive ou négative ? » Pourquoi pensez-vous cela ? Sur quoi vous basez-vous pour prendre ce repère ?
- 14) Pensez-vous que cette question reflète bien votre expérience avec l'entreprise ?
 - Pourquoi ? / Pourquoi pas ?
 - Relances : Si non : « Qu'est-ce qui manque selon vous ? », « Est-ce trop simplifié ? »
 - Si non : **quelles questions auraient permis de mieux refléter votre expérience ?** Si vous étiez en charge de cette enquête dans une entreprise, que feriez-vous pour évaluer l'expérience d'un client ? Pourriez-vous m'en dire plus ?
- 15) Si vous avez déjà répondu plusieurs fois à ce type de question pour une même entreprise :

avez-vous remarqué des différences dans la manière dont cette question vous a été posée ou dans le contexte dans lequel vous y avez répondu (par exemple : moment après l'achat, après un contact avec le service client, fréquence d'envoi, canal utilisé, formulation de la question) ?

 - Relances : « Pouvez-vous me donner un exemple concret ? », « Est-ce que le moment ou le contexte a influencé votre réponse ? », « Avez-vous ressenti une différence entre une expérience récente et votre perception globale de l'entreprise ? », « Est-ce que la répétition de cette question a modifié votre manière d'y répondre ? », « Cela vous a-t-il semblé utile ou au contraire redondant ? »
- 16) Avez-vous déjà éprouvé des difficultés à répondre à ce type de question ?
 - Si oui : pouvez-vous m'expliquer lesquelles ?

- Relances : « Était-ce un manque de clarté ? », « Une hésitation entre plusieurs notes ? »
- 17) Avez-vous déjà eu l'impression que votre réponse pouvait influencer le comportement de l'entreprise, ou au contraire que cela n'avait aucun impact sur votre relation avec elle ?
 - Relances : « Avez-vous un exemple ? », « Qu'est-ce qui vous fait penser cela ? »
- 18) Avez-vous déjà eu l'impression que certaines interactions ou démarches de l'entreprise pouvaient **inciter à répondre d'une certaine manière** à ce type d'enquête ?
 - Si oui : pouvez-vous me donner un exemple ?
 - Relances : « Comment cela se manifestait ? », « Est-ce que cela a influencé votre réponse ? », « Comment avez-vous perçu cela ? »

Questions créatives (optionnel, pour approfondir la perception) :

- 19) Si ce type de question de recommandation sur une échelle de 0 à 10 (comme celle que nous avons évoquée précédemment « **Recommanderiez-vous cette entreprise à vos proches ?** » sur une échelle de 0 à 10 ») était un animal, lequel serait-il et pourquoi ?
- 20) Si cette question de recommandation était un objet ou un outil, lequel représenterait le mieux cette enquête selon vous, et pourquoi ?

4. Comportement réel et intentions

Objectif : Explorer le lien entre intention et comportement réel.

- 21) Après avoir répondu à ce type de questionnaire, avez-vous **recommandé l'entreprise ou le produit à vos proches** ?
 - Si oui, qu'est-ce qui vous a conduit à le faire ? Relance : Vous sentiez-vous engagé à le faire ?
 - Si non, qu'est-ce qui vous en a empêché ?
- 22) Selon vous, vos **intentions déclarées** (répondre positivement, recommander) correspondent-elles toujours à vos actes ?
- 23) Quels facteurs peuvent expliquer que vos comportements ne suivent pas vos intentions ?
 - *Relance suggérée : laissez l'informant s'exprimer spontanément, puis proposer des exemples si nécessaire : prix, alternatives, expériences passées, contraintes personnelles, contexte social.*

5. Limites et suggestions

Objectif : Identifier les points faibles et pistes d'amélioration pour les enquêtes.

- 25) Nous avons évoqué précédemment certains aspects de ce type d'enquête. Si vous prenez un peu de recul, quels éléments vous semblent pertinents ou utiles dans ce type de question de

recommandation ?

o Relances : « Pourquoi cela vous paraît utile ? », « Dans quelle situation cela fonctionne bien selon vous ? »

• 26) À l'inverse, quels aspects vous semblent confus, inutiles ou parfois frustrants lorsque vous répondez à ce type d'enquête ?

o Relances : « Pouvez-vous me donner un exemple précis ? », « Qu'est-ce qui vous dérange le plus ? », « Est-ce lié à la question elle-même ou au contexte ? »

• 27) Si vous deviez proposer des améliorations, comment modifieriez-vous ce type de questionnaire pour qu'il reflète mieux votre expérience et vos intentions ?

o Relances : « Quelles questions ajouteriez-vous ou supprimeriez-vous ? », « Est-ce que vous préféreriez un autre format ? », « Pourquoi cela serait plus pertinent selon vous ? »

• 28) Si une entreprise vous demandait conseil pour mieux mesurer l'expérience vécue par ses clients, que lui recommanderiez-vous concrètement ?

o Relances : « Pouvez-vous me donner un exemple précis ? », « Pourquoi cela est-il important pour vous ? », « En quoi cela permettrait-il de mieux comprendre votre expérience ? »

• 29) Connaissez-vous ou avez-vous déjà utilisé d'autres moyens pour exprimer votre satisfaction (par exemple des évaluations plus détaillées, des commentaires libres ou des échanges directs) ?

o Relances : « Qu'est-ce qui vous a semblé plus efficace dans ces formats ? », « Pourquoi les préférez-vous (ou non) ? »

6. Informations socio-démographiques (pour contexte d'analyse)

- Âge : ...
- Genre : ...
- Profession : ...
- Situation familiale : ...
- Région : ...
- Fréquence d'achats pour ce type de produits/services : ...

7. Clôture de l'entretien

- Résumer brièvement les idées principales exprimées par le participant.
- Demander s'il souhaite ajouter des éléments ou partager d'autres expériences.
- Remercier chaleureusement pour le temps et la participation.

Annexe 2 : Transcription complète : Entretiens Clients :

Annexe - ENTRETIEN CLIENT I1

Profil de l'interviewé

Thomas, 23 ans, étudiant en master marketing, Namur

1. PHASE D'ÉCHAUFFEMENT

Q1. Pouvez-vous vous présenter brièvement et expliquer votre rôle /situation actuelle ?

L'interviewé explique qu'il s'appelle Thomas, qu'il a 23 ans et qu'il est étudiant en master de marketing à Namur. En parallèle de ses études, il occupe un job étudiant dans un magasin de sport, ce qui lui permet d'avoir une première expérience professionnelle en lien indirect avec ses études.

Q2. Quelles sont vos principales activités ou centres d'intérêt ?

Il indique être très centré sur le sport, qu'il pratique régulièrement, notamment la musculation avec environ 3 à 4 séances par semaine. En dehors de cela, il consacre une partie de son temps aux jeux vidéo et au visionnage de séries, qu'il décrit comme des activités de loisirs classiques.

Q3. Pouvez-vous me raconter votre dernière expérience d'achat importante ?

Il évoque l'achat récent d'un casque audio sans fil sur Amazon, réalisé environ deux semaines avant l'entretien. Cet achat était motivé par son usage fréquent des transports en commun (train et métro), où il cherchait à améliorer son confort sonore.

Q4. Quelles étaient vos attentes vis-à-vis de ce produit ?

Il précise qu'il attendait un produit confortable, doté d'une bonne réduction de bruit, tout en restant à un prix raisonnable. Il insiste également sur un critère important : la fiabilité du produit, afin d'éviter tout retour ou déception après achat.

Q5. Ces attentes ont-elles été satisfaites ?

Oui, largement. Il explique que le casque répond non seulement à ses attentes mais les dépasse légèrement, notamment en termes de confort et d'autonomie de batterie.

Relance : Quel impact cela a-t-il eu sur votre quotidien ?

Il indique que cette expérience a amélioré ses trajets quotidiens. Il se sent plus concentré, moins exposé au bruit et globalement moins stressé lors de ses déplacements.

2. TOPO GÉNÉRAL SUR LA SATISFACTION

2.1 Expériences positives et négatives

Q6. Quelle a été votre dernière expérience d'achat positive ?

Il cite à nouveau l'achat du casque audio comme expérience positive.

Les facteurs qui ont contribué à cette satisfaction sont :

- la qualité du produit
- la rapidité de livraison
- la simplicité du processus d'achat

Relance : Pourquoi ces éléments sont-ils importants pour vous ?

Il explique que l'absence de problème est essentielle pour lui. Le fait que tout se soit déroulé sans friction, sans nécessité de contacter le service client ou de gérer un retour, est un facteur central de satisfaction.

Q7. Avez-vous déjà vécu ce type d'expérience positive auparavant ?

Oui, il indique que ce type d'expérience est relativement fréquent, notamment avec Amazon,

qu'il perçoit comme un service globalement constant et fiable.

Q8. Pouvez-vous me décrire une expérience négative récente ?

Il évoque l'achat d'une paire de chaussures Nike en ligne.

Q9. Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné dans cette expérience ?

Le principal problème concerne la taille du produit, qui ne convenait pas. De plus, le processus de retour a été jugé compliqué et contraignant.

Relance : Quel a été l'impact sur votre satisfaction ?

Il explique avoir ressenti de la frustration, notamment en raison des frais avancés pour le retour et du délai d'attente avant remboursement ou échange.

Q10. Est-ce un type de problème que vous avez déjà rencontré ?

Oui, il précise que ce type de problème est récurrent, surtout dans l'achat de vêtements en ligne.

2.2 Enquêtes de satisfaction

Q11. Avez-vous été sollicité après votre achat ?

Oui, il a reçu un email de la part d'Amazon après l'achat du casque audio.

Q12. Comment s'est déroulée cette enquête ?

L'enquête était très simple : une note à attribuer accompagnée d'un champ de commentaire optionnel.

Relance : Quel a été votre ressenti face à cette enquête ?

Il la juge rapide mais impersonnelle. Il a le sentiment qu'il s'agit d'un système automatisé, ce qui réduit son envie de donner un retour détaillé.

Q13. Par quel canal avez-vous reçu cette enquête ?

Par email.

Q14. Comment jugez-vous la longueur de ce type d'enquête ?

Il la considère très courte, donc facile à compléter, mais trop simplifiée pour exprimer une opinion nuancée.

Q15. Avez-vous déjà répondu à d'autres enquêtes similaires ?

Oui, notamment pour Zalando, Spotify et certaines banques.

Relance : Comment comparez-vous ces expériences ?

Il trouve que Spotify propose des enquêtes plus intéressantes et plus détaillées, ce qui le motive davantage à répondre.

Q16. Répondez-vous souvent à ces enquêtes ?

Non, pas systématiquement. Il estime qu'il y en a trop, ce qui entraîne une forme de lassitude.

Q17. Sur quels critères basez-vous votre satisfaction globale ?

Il cite principalement :

- la qualité du produit
- le prix
- le service
- la facilité d'utilisation ou d'achat

Q18. Ces critères varient-ils selon les produits ?

Oui, il indique être beaucoup plus exigeant lorsqu'il s'agit de produits coûteux.

Q19. La satisfaction reflète-t-elle selon vous l'expérience globale ou la relation avec la marque ?

Il répond qu'il s'agit surtout de l'expérience récente, et non d'une relation globale avec la marque.

Q20. Une mauvaise expérience influence-t-elle vos évaluations futures ?

Oui, il confirme que cela peut impacter ses évaluations, notamment en cas de mauvaise gestion d'un problème.

3. QUESTION DE RECOMMANDATION (NPS)

Q21. Que vous évoque une question de type “recommanderiez-vous ce produit/service ?”

Il perçoit cela comme une note globale de satisfaction résumant son expérience.

Q22. À quoi sert cette question selon vous pour l’entreprise ?

Selon lui, elle permet à l’entreprise de savoir si le client est satisfait et s’il est susceptible de recommander le produit ou le service.

Q23. Vous souvenez-vous de la dernière note que vous avez donnée ?

Oui, il a donné un 9.

Relance : Pourquoi cette note ?

Il explique qu’il s’agit d’une très bonne expérience, mais pas totalement parfaite.

Q24. Que signifie pour vous une note de 9 ou 10 ?

Cela correspond à une très forte satisfaction et une volonté de recommandation.

Q25. Et une note faible (6 ou moins) ?

Cela signifie une insatisfaction claire.

Q26. Pensez-vous que cette note reflète fidèlement votre expérience ?

Partiellement seulement. Il estime que c’est trop simplifié.

Relance : Qu’est-ce qui manque ?

Le contexte et les détails de l’expérience.

Q27. Les questions alternatives seraient-elles plus pertinentes ?

Oui, notamment des questions ouvertes permettant d’expliquer la note. Une seule note c’est trop réducteur.

Q28. Donnez-vous toujours la même note pour une même entreprise ?

Globalement oui, mais cela peut varier légèrement selon le contexte.

Q29. Le contexte influence-t-il votre note ?

Oui, notamment après une mauvaise expérience récente.

Q30. Ressentez-vous des difficultés à choisir une note ?

Oui, car les différences entre certaines notes sont difficiles à percevoir.

Q31. Pensez-vous que votre réponse peut influencer l’entreprise ?

Oui, il pense que cela peut avoir un impact.

Q32. Les enquêtes vous incitent-elles à répondre ?

Parfois oui, indirectement via des relances ou rappels.

Question projective :

• Perroquet : il associe cela à la répétition • Bouton like/dislike : trop binaire

4. COMPORTEMENT RÉEL

Q33. Avez-vous recommandé le produit après votre achat ?

Oui.

Q34. Cette recommandation était-elle liée à l’enquête ?

Non, elle était spontanée. Il a apprécié le produit, ce n’est pas dû à l’enquête.

Q35. Vos intentions et vos comportements sont-ils toujours alignés ?

Non, pas systématiquement.

Q36. Qu’est-ce qui explique les écarts entre intention et action ?

Le prix, les habitudes et les alternatives disponibles.

5. LIMITES ET SUGGESTIONS

Q37. Quels sont les points forts des enquêtes actuelles ?

Elles sont rapides, simples et donnent une vision globale.

Q38. Quelles sont leurs limites ?

Elles sont trop simplifiées et ne permettent pas d'expliquer une expérience nuancée.

Q39. Qu'amélioreriez-vous ?

Ajouter davantage de questions ouvertes. Q40. Quel conseil donneriez-vous aux entreprises ?

Demander systématiquement pourquoi la note est donnée.

Q41. Formats alternatifs souhaités ?

Commentaires libres ou échanges plus interactifs.

6. DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

- Âge : 23 ans
- Genre : homme
- Statut : étudiant
- Localisation : Bruxelles
- Fréquence d'achat : 1 à 2 fois par semaine

7. CLÔTURE

L'interviewé confirme que la synthèse correspond globalement à son ressenti. Il n'ajoute pas d'éléments supplémentaires.

Annexe - ENTRETIEN CLIENT I2

Profil de l'interviewée

Sophie, 45 ans, mère de famille, assistante administrative, région Namuroise

1. PHASE D'ÉCHAUFFEMENT

Q1. Pouvez-vous vous présenter brièvement et décrire votre situation actuelle ?

L'interviewée se présente comme Sophie, âgée de 45 ans, vivant en région bruxelloise. Elle est mariée et mère de deux enfants adolescents. Elle travaille en tant qu'assistante administrative au sein d'une PME.

Q2. Quelles sont vos principales activités ou centres d'intérêt ?

Elle décrit un quotidien bien rempli entre vie professionnelle et vie familiale. Elle aime organiser des voyages, gérer le budget du foyer et faire du shopping occasionnel, principalement en ligne. Elle apprécie également cuisiner et passer du temps avec ses enfants.

Q3. Pouvez-vous me raconter votre dernière expérience d'interaction importante avec une entreprise ?

Elle évoque une interaction récente avec sa banque dans le cadre d'une demande de crédit rénovation pour financer des travaux dans sa cuisine, effectuée environ deux mois auparavant.

Q4. Quelles étaient vos attentes vis-à-vis de cette expérience ?

Elle explique avoir eu des attentes élevées en matière de conseil et de clarté. Elle souhaitait un interlocuteur disponible, capable d'expliquer clairement les conditions du crédit, les taux et les implications financières, car il s'agit d'une démarche complexe et peu fréquente pour elle.

Q5. Ces attentes ont-elles été satisfaites ?

Partiellement. Elle reconnaît la compétence du conseiller, mais souligne des difficultés de disponibilité et un manque de réactivité, nécessitant plusieurs relances de sa part. Relance : Quel impact cela a-t-il eu sur vous ?

Elle indique avoir ressenti du stress, car il s'agit d'une décision importante. Le manque de réactivité lui a donné l'impression de ne pas être une priorité pour l'établissement bancaire.

2. TOPO GÉNÉRAL SUR LA SATISFACTION

2.1 Expériences positives et négatives

Q6. Pouvez-vous me décrire une expérience récente positive ?

Elle évoque une commande de vêtements en ligne.

Les éléments positifs sont :

- qualité conforme aux attentes
- livraison rapide
- processus de retour simple
- prix jugé correct
- communication claire

Relance : Qu'est-ce qui a été le plus important pour vous ?

Elle insiste sur la simplicité du processus. Le fait que tout se déroule sans effort est essentiel pour elle.

Relance : Pourquoi cet élément est-il si important ?

Parce que cela réduit le stress et facilite la gestion du quotidien, surtout avec un emploi du temps chargé.

Q7. Avez-vous déjà vécu ce type d'expérience auparavant ?

Oui, mais elle précise que toutes les expériences ne sont pas aussi fluides.

Q8. Pouvez-vous me décrire une expérience négative récente ?

Elle cite une expérience avec un opérateur télécom.

Q9. Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ?

Les principaux problèmes concernent :

- une erreur de facturation
- un service client difficile à joindre
- des informations contradictoires

Relance : Quel élément a le plus impacté votre expérience ?

Le manque de clarté.

Relance : Pourquoi cela a-t-il eu un impact important ?

Parce que cela donne le sentiment de ne pas être écoutée et crée une perte de confiance.

2.2 Évaluation des enquêtes de satisfaction

Q10. Avez-vous été contactée après vos expériences ?

Oui, notamment après l'interaction bancaire.

Q11. Comment s'est déroulée cette enquête ?

Il s'agissait d'un questionnaire envoyé par email, relativement court.

Relance : Quel est votre ressenti face à ce type d'enquête ?

Elle les trouve un peu impersonnelles, malgré leur simplicité.

Q12. Comment évaluez-vous leur longueur et leur complexité ?

Plutôt simples, mais trop générales et peu détaillées.

Q13. Avez-vous déjà répondu à d'autres enquêtes ?

Oui, fréquemment.

Relance : Comment comparez-vous ces enquêtes ?

Certaines sont trop longues, d'autres trop courtes, mais dans l'ensemble elles restent répétitives.

Q14. Trouvez-vous ces enquêtes fréquentes et pertinentes ?

Elle estime qu'elles sont parfois trop fréquentes et peu différenciées dans leurs questions.

Q15. Quels sont vos principaux critères de satisfaction ?

Elle cite :

- la qualité du service
- la confiance
- la clarté des informations

• le prix (moins prioritaire selon les cas)

Relance : Ces critères varient-ils selon les secteurs ?

Oui, notamment dans la banque où la confiance est essentielle.

Q16. La satisfaction reflète-t-elle une expérience spécifique ou une relation globale ?

Elle estime que les deux jouent un rôle.

Q17. Une mauvaise expérience peut-elle influencer votre perception globale ?

Oui, surtout si la situation est mal gérée.

3. QUESTION DE RECOMMANDATION (NPS)

Q18. Que vous évoque une question de recommandation ?

Elle associe cela à une évaluation globale rapide de satisfaction.

Q19. Comment comprenez-vous cette question ?

Comme une manière de demander si elle est satisfaite au point de recommander l'entreprise.

Q20. À quoi pensez-vous lorsque vous répondez ?

Elle pense à son expérience globale, mais aussi à l'interaction la plus récente.

Q21. Quel est selon vous l'objectif de cette question ?

Mesurer le niveau global de satisfaction et de confiance.

Q22. Pourquoi est-ce important pour l'entreprise ?

Parce que la recommandation reflète un niveau de confiance élevé.

Q23. Avez-vous donné une note récemment ?

Oui, elle a attribué la note de 7.

Relance : Pourquoi cette note ?

Elle explique être globalement satisfaite mais avec certaines réserves liées à l'expérience récente.

Q24. Que signifie une note de 9 ou 10 ?

Une satisfaction très élevée, sans hésitation ni réserve.

Q25. Et une note faible ?

Une insatisfaction claire.

Q26. Comment percevez-vous l'échelle de notation ?

Elle distingue la satisfaction de l'enthousiasme.

Q27. Cette question reflète-t-elle bien votre expérience ?

Pas complètement.

Relance : Pourquoi ?

Elle trouve la mesure trop simplifiée.

Q28. Qu'est-ce qui manque ?

Le détail et le contexte de l'expérience, « Par rapport à mon expérience, j'avais des réserves sur le conseiller mais il était compétent. Comment j'exprime ça avec une note ? »

Q29. Comment améliorer ce type de question ?

Ajouter une question ouverte ou plusieurs dimensions d'évaluation.

Q30. Le contexte influence-t-il vos réponses ?

Oui fortement, notamment l'expérience récente, le banquier m'avait déjà expliqué que j'étais susceptible de recevoir une enquête et que c'était important pour lui de recevoir une belle note.

Q31. Ressentez-vous une répétition dans ces enquêtes ?

Oui, ce qui peut devenir lassant.

Q32. Avez-vous des difficultés à répondre ?

Oui, notamment lorsqu'elle hésite entre deux notes.

Q33. Avez-vous le sentiment que votre réponse a un impact ?

Pas vraiment, car les effets concrets ne sont pas visibles.

Q34. Les entreprises influencent-elles les réponses ?

Oui, parfois indirectement, par exemple en incitant à donner de bonnes notes.

Relance : Comment percevez-vous cela ?

Elle trouve cela légèrement manipulateur.

Question projective :

- Animal : chat → indépendant mais difficile à interpréter
- Objet : thermomètre → indicateur sans explication

4. COMPORTEMENT RÉEL

Q35. Avez-vous recommandé le service ou produit après l'expérience ?

Non, pas vraiment.

Q36. Pourquoi ?

Manque d'enthousiasme global.

Q37. Les intentions et comportements sont-ils alignés ?

Pas toujours.

Q38. Pourquoi existe-t-il des écarts ?

- manque d'implication
- contexte social
- alternatives disponibles

5. LIMITES ET SUGGESTIONS

Q39. Quels sont les points forts des enquêtes ?

Elles sont simples et rapides à compléter.

Q40. Quels sont leurs points faibles ?

Elles sont trop vagues et trop globales.

Q41. Comment les améliorer ?

Ajouter plus de détails et de questions ciblées.

Q42. Format alternatif ?

Des séries de questions courtes plutôt qu'une seule question globale.

Q43. Conseils aux entreprises ?

Mieux écouter les clients et analyser les commentaires.

Q44. Pourquoi est-ce important ?

Pour comprendre les raisons derrière les notes. Si après la note il y avait une question : 'pourquoi cette note ?', ce serait déjà beaucoup plus utile.

Q45. Autres canaux souhaités ?

Oui, notamment les appels ou chats.

Q46. Pourquoi ces formats ?

Ils sont plus humains et plus précis.

6. DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

- Âge : 45 ans
- Genre : femme
- Profession : assistante administrative
- Situation familiale : mariée, deux enfants
- Localisation : Namur
- Fréquence d'achat : régulière (achats hebdomadaires + services ponctuels importants)

7. CLÔTURE

L'interviewée conclut que les enquêtes sont utiles mais trop simplifiées et ne reflètent pas toujours la complexité réelle de l'expérience client. Elle insiste sur la nécessité d'une meilleure personnalisation des questionnaires.

Annexe - ENTRETIEN CLIENT I3

Profil de l'interviewé

Julien, 38 ans, consultant en stratégie, utilisateur de services premium (voyage / hôtellerie), Charleroi

1. PHASE D'ÉCHAUFFEMENT

Q1. Pouvez-vous vous présenter brièvement ?

L'interviewé se présente comme Julien, âgé de 38 ans. Il travaille comme consultant en stratégie au sein d'une grande entreprise. Son activité professionnelle l'amène à voyager régulièrement, à la fois pour le travail et pour ses loisirs personnels.

Q2. Quelles sont vos principales activités ou centres d'intérêt ?

Il indique être particulièrement intéressé par les voyages, la gastronomie et le sport, notamment la course à pied. Il apprécie également les expériences premium, en particulier les hôtels et restaurants haut de gamme, qu'il aime tester pour la qualité de service et l'expérience globale.

Q3. Pouvez-vous me raconter votre dernière expérience d'achat ou de réservation importante ?

Il évoque la réservation d'un hôtel à Lisbonne pour un week-end prolongé effectué environ deux mois auparavant, dans un contexte de détente après une période professionnelle intense.

Q4. Quelles étaient vos motivations pour ce séjour ?

Il explique que l'objectif était clairement de se détendre et de vivre une expérience agréable et qualitative. Il ne s'agissait pas uniquement d'un hébergement, mais d'une expérience globale de confort et de plaisir.

Q5. Quelles étaient vos attentes vis-à-vis de cet hôtel ?

Il indique avoir des attentes élevées, notamment en matière de service, de qualité d'accueil, de localisation et d'attention aux détails. Dans ce type de séjour premium, il attend une expérience fluide et personnalisée.

Q6. Ces attentes ont-elles été satisfaites ?

Partiellement. L'hôtel était globalement très bon, mais certains éléments ont légèrement dégradé l'expérience, notamment un check-in jugé trop long et impersonnel.

Relance : Pouvez-vous préciser votre ressenti ?

Il explique que, dans ce type d'établissement, il attend un service particulièrement fluide et personnalisé. Ici, le service était correct mais pas suffisamment exceptionnel.

Relance : Pourquoi cette perception ?

Il indique qu'il compare naturellement ses expériences avec d'autres établissements similaires, parfois de meilleure qualité.

Relance : Quel impact cela a-t-il eu sur votre séjour ?

Cela n'a pas gâché le séjour, mais cela a empêché qu'il soit perçu comme une expérience parfaite.

2. TOPO GÉNÉRAL SUR LA SATISFACTION

2.1 Expériences positives et négatives

Q7. Pouvez-vous me décrire une expérience récente positive ?

Il évoque un restaurant gastronomique où l'expérience a été particulièrement réussie.

Les éléments marquants sont :

- accueil professionnel et chaleureux
- service très attentif
- qualité élevée des plats

• cohérence globale de l'expérience **Relance : Qu'est-ce qui a le plus contribué à cette satisfaction ?**

L'attention aux détails et la cohérence globale de l'expérience sont les facteurs principaux.

Relance : Ce type d'expérience est-il fréquent ?

Non, il précise que ce type d'expérience reste relativement rare, ce qui le rend d'autant plus mémorable.

Q8. Pouvez-vous me décrire une expérience négative récente ?

Il cite une expérience avec une compagnie aérienne.

Q9. Qu'est-ce qui a posé problème ?

Les principaux problèmes sont :

- un retard important
- un manque de communication
- une impression d'abandon pendant l'attente

Relance : Quel élément a eu le plus d'impact ?

Le manque d'information et de communication.

Relance : Pourquoi cela a-t-il autant d'impact ?

Cela génère du stress et une impression de manque de respect envers le client.

Relance : Ce type d'expérience est-il fréquent ?

Oui, selon lui, ce type de situation est relativement courant dans le secteur aérien.

2.2 Évaluation des enquêtes de satisfaction

Q10. Avez-vous été sollicité après votre expérience ?

Oui, après son séjour hôtelier, il a reçu une enquête par email.

Q11. Comment s'est déroulée cette enquête ?

Il s'agissait d'un questionnaire standard, auquel il a répondu rapidement.

Relance : Quel est votre ressenti ?

Il trouve l'enquête assez mécanique, avec une faible impression d'impact réel sur l'amélioration du service.

Q12. Par quel canal avez-vous reçu cette enquête ?

Par email.

Q13. Comment jugez-vous la longueur du questionnaire ?

Il le considère relativement court et facile à compléter mais des fois long chez certaines entreprises.

Q14. Avez-vous déjà répondu à d'autres enquêtes similaires ?

Oui, régulièrement, notamment dans le secteur du voyage c'est même assez fatigant.

Relance : Comment les comparez-vous ?

Elles sont très similaires entre elles et fortement standardisées.

Q15. Les trouvez-vous fréquentes et pertinentes ?

Il estime qu'elles sont parfois trop fréquentes et peu adaptées à la réalité de l'expérience vécue.

Q16. Quels critères influencent votre satisfaction ?

Il cite :

- la qualité du service
- la cohérence globale de l'expérience

- l'attention aux détails

Q17. Ces critères varient-ils selon les secteurs ?

Oui, notamment dans le luxe où les attentes sont beaucoup plus élevées.

Q18. La satisfaction reflète-t-elle une expérience ou une relation globale ?

Plutôt une combinaison des deux.

Q19. Une mauvaise expérience peut-elle influencer votre perception globale ?

Oui, surtout lorsqu'il existe plusieurs alternatives disponibles.

3. QUESTION DE RECOMMANDATION (NPS)

Q20. Que vous évoque une question de recommandation ?

Il la perçoit comme une simplification extrême de l'expérience client.

Q21. Comment la comprenez-vous ?

Comme une synthèse globale du ressenti du client.

Q22. À quoi pensez-vous en répondant ?

À son niveau de satisfaction global et à sa volonté de recommander l'expérience.

Q23. Quel est selon vous l'objectif de cette question ?

Mesurer la satisfaction et la fidélité des clients de façon limitée.

Q24. Pourquoi est-ce important pour l'entreprise ?

Parce que la recommandation est un indicateur fort de satisfaction globale.

Q25. Avez-vous donné une note récemment ?

Oui, il a donné la note de 8.

Relance : Pourquoi cette note ?

Parce qu'il s'agit d'une bonne expérience, mais pas exceptionnelle.

Q26. Comment différenciez-vous les notes élevées et faibles ?

- 9-10 : excellence totale

- ≤6 : problème important

- 7-8 : satisfaction correcte mais perfectible

Q27. À partir de quel niveau considérez-vous une expérience comme positive ?

À partir de 8, mais les expériences vraiment exceptionnelles commencent à 9 ou 10.

Q28. Sur quoi basez-vous votre notation ?

Sur le niveau d'attente initial et la qualité réelle perçue.

Q29. Le NPS reflète-t-il bien votre expérience ?

Partiellement seulement. Relance : Pourquoi ?

Parce qu'il est trop simplifié et ne prend pas en compte les nuances.

Q30. Qu'est-ce qui manque ?

Le contexte et les détails de l'expérience.

Q31. Comment améliorer cet indicateur ?

Ajouter des questions ouvertes ou des dimensions multiples d'évaluation.

Q32. Le contexte influence-t-il votre réponse ?

Oui, fortement, notamment l'expérience la plus récente.

Q33. Ressentez-vous une lassitude face à ces enquêtes ?

Oui, elles sont souvent redondantes.

Q34. Avez-vous des difficultés à répondre ?

Oui, notamment lorsqu'il hésite entre deux notes proches (ex : 7 ou 8).

Q35. Pensez-vous que vos réponses ont un impact ?

Non, il ne perçoit pas d'effet concret.

Q36. Les entreprises influencent-elles les réponses ?

Oui, parfois indirectement, par exemple via le timing ou les relances. Relance : Comment percevez-vous cela ?

Il trouve cela peu transparent.

Question projective :

- Animal : Aucune idée
- Objet balance : instrument de mesure simplifié

4. COMPORTEMENT RÉEL

Q37. Avez-vous déjà recommandé un service après une expérience positive ?

Oui, occasionnellement.

Q38. Qu'est-ce qui déclenche une recommandation ?

Une expérience réellement excellente.

Q39. Les intentions correspondent-elles toujours aux actions ?

Non.

Q40. Pourquoi existe-t-il des écarts ?

- manque d'opportunité
- alternatives disponibles
- oubli ou absence d'engagement fort

5. LIMITES ET SUGGESTIONS

Q41. Quels sont les points forts des enquêtes actuelles ?

La simplicité et la rapidité.

Q42. Quels sont leurs points faibles ?

Le manque de nuance et de profondeur.

Q43. Comment les améliorer ?

Ajouter des questions ouvertes et plus de détails.

Q44. Quel conseil donneriez-vous aux entreprises ?

Aller au-delà du score et analyser les commentaires qualitatifs.

Q45. Quels autres formats seraient utiles ?

Des échanges plus humains ou des commentaires libres.

6. DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

- Âge : 38 ans
- Genre : homme
- Profession : consultant
- Situation familiale : en couple
- Localisation : Charleroi
- Fréquence d'achat : élevée

7. CLÔTURE

L'interviewé conclut que le NPS est un indicateur utile mais trop simplificateur. Il souligne un manque de nuance et un impact perçu limité. Selon lui, les entreprises devraient compléter cet outil par des approches plus qualitatives.

Annexe - ENTRETIEN CLIENT I4

Profil de l'interviewé

Jean, 72 ans, retraité, ancien comptable, Thuin

1. PHASE D'ÉCHAUFFEMENT

Q1. Pouvez-vous vous présenter brièvement ?

L'intervu  se présente comme Jean, âgé de 72 ans. Il est retraité et a travaillé toute sa carrière comme comptable. Aujourd'hui, il mène une vie plus calme, centrée sur son foyer et sur ses relations familiales, notamment avec ses petits-enfants.

Q2. Quelles sont vos principales activités ou centres d'intérêt ?

Il indique pratiquer le jardinage, lire régulièrement des journaux ainsi que des ouvrages historiques. Il accorde également une attention particulière aux services liés à la santé, notamment les visites en pharmacie et chez le médecin.

Q3. Pouvez-vous me raconter votre dernière expérience d'achat ou de service important ?

Il évoque l'achat récent d'un tensiomètre en pharmacie, effectué environ un mois auparavant, suite à une recommandation de son médecin pour surveiller sa tension à domicile.

Q4. Quelles étaient vos attentes vis-à-vis de ce produit ?

Il explique qu'il recherchait un appareil simple d'utilisation, fiable et accompagné d'explications claires, car il se considère peu à l'aise avec les outils électroniques.

Q5. Ces attentes ont-elles été satisfaites ?

Globalement oui, mais surtout grâce à l'accompagnement de la pharmacienne, qui a pris le temps de lui expliquer le fonctionnement de l'appareil. Relance : Pouvez-vous préciser ce qui a été déterminant ?

Il insiste sur le rôle essentiel de l'accompagnement humain dans cette expérience. Selon lui, sans aide, il aurait eu des difficultés à utiliser correctement le produit.

Relance : Pourquoi cet accompagnement est-il si important ?

Parce que le produit seul ne suffit pas. Il a besoin d'explications pour être autonome dans son utilisation.

Relance : Quel impact cela a-t-il eu sur vous ?

Il explique s'être senti rassuré et pris en charge, ce qui a renforcé sa confiance.

2. TOPO GÉNÉRAL SUR LA SATISFACTION

2.1 Expériences positives et négatives

Q6. Pouvez-vous me décrire une expérience récente positive ?

Il cite à nouveau son expérience en pharmacie comme une expérience positive globale.

Les éléments positifs sont :

- produit conforme
- service excellent
- relation humaine très présente

Relance : Qu'est-ce qui a été le plus important pour vous ?

Le service et l'accompagnement humain.

Relance : Pourquoi cet élément est-il si important ?

Parce qu'il a besoin d'explications claires pour se sentir en confiance dans ce type de situation.

Q7. Avez-vous vécu d'autres expériences similaires ?

Oui, il indique que ce niveau de qualité est assez constant dans cette pharmacie.

Q8. Pouvez-vous me décrire une expérience négative récente ?

Il évoque une expérience avec une banque en ligne.

Q9. Qu'est-ce qui a posé problème ?

Il explique ne pas avoir réussi à joindre un interlocuteur humain, tout passant par une application ou un chatbot.

Relance : Ce type de situation vous est-il déjà arrivé ?

Oui, et il précise que cela explique sa réticence vis-à-vis des services entièrement numériques.

Relance : Quel élément a le plus impacté votre expérience ?

L'absence totale de contact humain.

Relance : Pourquoi cela a-t-il autant d'impact ?

Parce qu'il s'est senti abandonné et insuffisamment accompagné.

2.2 Évaluation des enquêtes de satisfaction

Q10. Avez-vous été sollicité pour donner votre avis ?

Rarement.

Q11. Comment s'est déroulée cette enquête ?

Il a reçu un email avec un questionnaire de satisfaction. Relance : Quel est votre ressenti ?

Il trouve le questionnaire un peu compliqué et pas totalement adapté à son profil.

Q12. Par quel canal l'avez-vous reçu ?

Par email.

Q13. Comment jugez-vous la longueur et la complexité ?

Le questionnaire n'est pas très long, mais manque de clarté pour lui.

Q14. Avez-vous déjà répondu à d'autres enquêtes similaires ?

Oui.

Relance : Comment les comparez-vous ?

Il observe que ces enquêtes se ressemblent beaucoup et reposent principalement sur des systèmes de notation.

Q15. Les trouvez-vous fréquentes ?

Oui, il estime qu'elles sont trop fréquentes.

Q16. Sont-elles pertinentes selon vous ?

Pas toujours, car elles ne tiennent pas suffisamment compte de son profil.

Q17. Quels sont vos critères principaux de satisfaction ?

Il cite :

- le contact humain
- la clarté des explications
- la confiance

Relance : Ces critères varient-ils selon les services ?

Oui, notamment dans le domaine de la santé où la confiance est essentielle.

Q18. La satisfaction reflète-t-elle une expérience ou une relation globale ?

Pour lui, il s'agit principalement de la relation globale.

Q19. Une seule mauvaise expérience peut-elle influencer votre perception ?

Oui, surtout s'il a le sentiment de ne pas être respecté.

3. QUESTION DE RECOMMANDATION (NPS)

Q20. Que vous évoque une question de recommandation ?

Il associe cette question à une demande d'avis rapide sur son expérience.

Q21. Comment la comprenez-vous ?

Comme une évaluation simple de satisfaction.

Q22. Quel est selon vous l'objectif de cette question ?

Permettre à l'entreprise de savoir si les clients sont satisfaits ou non.

Q23. Que peut faire l'entreprise avec ces réponses ?

Il suppose que cela permet d'améliorer les services, sans toutefois en percevoir concrètement les effets.

Q24. Avez-vous donné une note récemment ?

Oui, il a donné la note de 8.

Relance : Pourquoi cette note ?

Parce que l'expérience était bonne, mais pas parfaite.

Q25. Que signifie pour vous une note élevée (9-10) ?

Une expérience parfaite, sans problème.

Q26. Et une note faible ?

Un problème important dans le service.

Q27. Sur quoi basez-vous votre notation ?

Sur le ressenti global de l'expérience vécue, choisir une note est difficile, si il est satisfait, il donne la note de 8 par défaut.

Q28. Cette question reflète-t-elle bien votre expérience ?

Pas vraiment.

Relance : Pourquoi ?

Parce qu'elle est trop simplifiée et ne permet pas d'expliquer les raisons du choix.

Q29. Qu'est-ce qui manque ?

Les explications et le contexte.

Q30. Que faudrait-il améliorer ?

Ajouter des questions ouvertes permettant d'exprimer son ressenti.

Q31. Le moment de l'enquête influence-t-il votre réponse ?

Oui, il note souvent en fonction de ce qui vient de se passer.

Q32. Avez-vous des difficultés à répondre ?

Oui, notamment pour choisir une note précise.

Q33. Pensez-vous que votre réponse a un impact ?

Non, il ne perçoit pas d'effet concret.

Q34. Avez-vous le sentiment d'être influencé ?

Oui, parfois par le ton positif des messages.

Question projective :

- Animal : chat → observateur mais peu explicite
- Objet : boussole → mesure sans explication selon lui

4. COMPORTEMENT RÉEL

Q35. Avez-vous recommandé ce service ?

Oui, la pharmacie.

Q36. Pourquoi ?

Parce qu'il a confiance dans le service et la relation.

Q37. Était-ce une démarche réfléchie ?

Non, c'était spontané.

Q38. Les intentions correspondent-elles toujours aux actions ?

Non. Il explique qu'il ne recommandera pas d'aller quelque part à quelqu'un même s'il est satisfait sauf s'il est sûr à 100% que c'est parfait.

Q39. Pourquoi existe-t-il des écarts ?

- habitudes personnelles
- niveau de confiance
- simplicité du geste

5. LIMITES ET SUGGESTIONS

Q40. Quels sont les points forts des enquêtes ?

Elles sont simples et rapides.

Q41. Quels sont leurs points faibles ?

Elles manquent de détails et de clarté.

Q42. Comment les améliorer ?

- ajouter des explications
- réduire la dépendance au numérique

Q43. Conseils aux entreprises ?

Privilégier le contact direct avec les clients.

Q44. Autres formats souhaités ?

Oui, davantage de discussions humaines.

6. DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

- Âge : 72 ans
- Genre : homme
- Profession : retraité
- Situation familiale : marié
- Région : Thuin
- Fréquence d'achat : modérée

7. CLÔTURE

L'interviewé conclut que les enquêtes de satisfaction sont trop simplifiées et peu adaptées à certains profils, notamment les seniors. Il insiste sur l'importance du contact humain et affirme qu'un score ne peut pas résumer une expérience client.

Annexe - ENTRETIEN CLIENT I5

Profil de l'interviewé

Charles, 31 ans, freelance UX/UI designer, utilisateur intensif de services digitaux premium, Charleroi

1. PHASE D'ÉCHAUFFEMENT

Q1. Pouvez-vous vous présenter brièvement ?

L'interviewé se présente comme Thomas, âgé de 31 ans. Il travaille en tant que freelance spécialisé en UX/UI design. Il collabore principalement avec des startups et des grandes entreprises sur l'amélioration de l'expérience utilisateur des produits digitaux.

Q2. Quelles sont vos principales activités ou centres d'intérêt ?

Son activité professionnelle occupe une place centrale dans son quotidien. En dehors du travail, il s'intéresse fortement à la technologie, aux produits digitaux et aux services premium. Il teste régulièrement de nouveaux outils et abonnements. Il voyage également de manière fréquente.

Q3. Pouvez-vous me raconter votre dernière expérience d'achat ou d'abonnement importante ?

Il évoque la souscription récente à un abonnement premium à un logiciel SaaS de design collaboratif, réalisé il y a environ deux semaines dans le cadre d'un projet professionnel important.

Q4. Quelles étaient vos motivations pour cet abonnement ?

Il cherchait à accéder à des fonctionnalités avancées et à faciliter la collaboration avec une équipe sur un projet client.

Q5. Quelles étaient vos attentes vis-à-vis de ce service ?

Il indique avoir des attentes très élevées, notamment en termes de performance, fluidité de l'interface, qualité de l'expérience utilisateur, rapidité du support et clarté de l'onboarding.

Q6. Ces attentes ont-elles été satisfaites ?

Oui, globalement très satisfaisant. Il souligne particulièrement la fluidité de l'expérience et la qualité de l'interface.

Relance : Pouvez-vous préciser votre ressenti ?

Il considère que l'interface est particulièrement bien conçue, intuitive et sans points de friction.

Relance : Pourquoi cette perception ?

Parce qu'il compare constamment différents outils, ce qui lui permet d'identifier rapidement les forces et faiblesses d'un produit.

Relance : Quel impact cela a-t-il eu sur vous ?

Cela lui a permis un gain de temps important et a généré une satisfaction immédiate dans son travail.

2. TOPO GÉNÉRAL SUR LA SATISFACTION

2.1 Expériences positives et négatives

Q7. Pouvez-vous me décrire une expérience récente positive ?

Il cite à nouveau l'abonnement SaaS comme expérience positive majeure.

Les éléments positifs sont :

- performance du produit
- support client réactif
- prix élevé mais justifié
- relation professionnelle

Relance : Qu'est-ce qui a le plus compté pour vous ?

L'expérience utilisateur (UX).

Relance : Pourquoi cet élément est-il central ?

Parce qu'il s'agit d'un outil directement lié à son travail et à sa productivité.

Q8. Avez-vous vécu une expérience négative récente ?

Oui, avec une compagnie aérienne low-cost.

Q9. Qu'est-ce qui a posé problème ?

Les principaux problèmes sont :

- retard important
- absence d'informations
- service client inexistant

Relance : Ce type de situation vous est-il familier ?

Oui, il indique que cela arrive fréquemment avec ce type de compagnies.

Relance : Quel élément a eu le plus d'impact ?

Le manque de transparence.

Relance : Pourquoi est-ce si important pour vous ?

Parce qu'il attend un niveau de service cohérent avec le prix payé.

2.2 Évaluation des enquêtes de satisfaction

Q10. Avez-vous été sollicité pour donner votre avis ?

Oui, très souvent.

Q11. Comment ces enquêtes se déroulent-elles ?

Elles arrivent généralement juste après l'utilisation du service, ce qu'il considère comme un bon timing global.

Relance : Quel est votre ressenti général ?

Cela dépend : certaines enquêtes sont pertinentes, d'autres inutiles.

Q12. Par quels canaux les recevez-vous ?

Principalement par email et via des interfaces in-app.

Q13. Comment jugez-vous leur longueur ?

Elles sont généralement courtes, mais parfois trop simplifiées.

Q14. Répondez-vous souvent à ces enquêtes ?

Oui, très fréquemment.

Relance : Comment les comparez-vous ?

Les plus efficaces combinent une note quantitative et un retour qualitatif.

Q15. Trouvez-vous ces enquêtes fréquentes et pertinentes ?

La fréquence est parfois excessive et la pertinence très variable.

Q16. Quels sont vos critères de satisfaction ?

Il cite :

- expérience utilisateur (UX)
- performance du produit
- qualité du support
- rapport qualité/prix

Q17. Ces critères varient-ils selon les produits ?

Oui, selon la nature du service ou du produit.

Q18. La satisfaction reflète-t-elle une expérience ou une relation globale ?

Principalement l'expérience récente.

Q19. Une mauvaise expérience peut-elle influencer votre comportement ?

Oui, surtout lorsqu'il existe des alternatives disponibles.

3. QUESTION DE RECOMMANDATION (NPS)

Q20. Que vous évoque une question de recommandation ?

Il associe directement cette question au NPS, il évoque également la segmentation client : promoteurs, passifs, détracteurs)

Q21. Comment la comprenez-vous ?

Comme une mesure de loyauté et un indicateur de croissance potentiel.

Q22. Quel est selon vous l'objectif de cette question ?

Segmenter les clients en promoteurs, passifs et détracteurs.

Q23. Comment les entreprises utilisent-elles ces données ?

Pour prioriser les améliorations, identifier les risques de churn et piloter la performance.

Q24. Avez-vous déjà vu ces données utilisées ?

Oui, notamment par des équipes produit.

Q25. Avez-vous donné une note récemment ?

Oui, il a donné la note de 10.

Relance : Pourquoi cette note ?

Parce que le produit est excellent.

Q26. Que signifie pour vous une note élevée ?

9-10 correspond à une recommandation active et volontaire.

Q27. Et une note faible ?

6 ou moins correspond à une expérience insatisfaisante.

Q28. Sur quoi basez-vous votre notation ?

Sur un mélange de performance produit et impact émotionnel.

Q29. Le NPS reflète-t-il bien votre expérience ?

Partiellement seulement.

Relance : Pourquoi ?

Parce qu'il est trop réducteur.

Q30. Qu'est-ce qui manque ?

Le contexte, les nuances et les explications.

Q31. Comment améliorer cet indicateur ?

Ajouter des verbatims et une segmentation plus fine.

Q32. Le contexte influence-t-il vos réponses ?

Oui fortement, si je dois répondre à une enquête suite à une interaction avec quelqu'un je donne une meilleure note car je me sens coupable si je donne une mauvaise note sauf si l'expérience est vraiment mauvaise.

Q33. Avez-vous des difficultés à répondre ?

Oui, notamment entre les notes 8 et 9.

Q34. Pensez-vous que votre réponse a un impact ?

Oui, surtout dans les produits digitaux.

Q35. Les entreprises influencent-elles vos réponses ?

Oui, parfois via des emails orientés ou incitatifs.

Question projective :

- Animal : chien → fidèle mais exigeant
- Objet : dashboard KPI → mesure de performance

4. COMPORTEMENT RÉEL

Q36. Avez-vous recommandé ce produit/service ?

Oui.

Q37. Pourquoi ?

Parce que la valeur perçue est réelle.

Q38. Était-ce planifié ?

Non, c'était spontané.

Q39. Les intentions correspondent-elles aux actions ?

Pas toujours. Il reprend son exemple, il met 10 car le produit est excellent mais ce n'est pas pour ça qu'il va en parler à tout le monde.

Q40. Pourquoi ?

- contexte
- opportunité
- timing

5. LIMITES ET SUGGESTIONS

Q41. Quels sont les points forts des enquêtes ?

Simplicité et comparabilité (benchmark).

Q42. Quels sont leurs points faibles ?

Manque de profondeur et de contexte.

Q43. Comment les améliorer ?

- ajouter du contexte
- intégrer du qualitatif
- mieux segmenter les réponses
- Personnaliser

Q44. Quel conseil donneriez-vous aux entreprises ?

Combiner données quantitatives et qualitatives. Si après avoir répondu à une enquête, l'entreprise lui envoie un message 'grâce à vos retours, nous avons amélioré tel point', il prendrait beaucoup plus le temps de répondre sérieusement la prochaine fois.

Q45. Quels autres outils seraient utiles ?

- interviews utilisateurs
- analytics produit
- feedback in-app

6. DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

- Âge : 31 ans
- Genre : homme
- Profession : freelance UX/UI designer
- Situation familiale : célibataire
- Localisation : Bruxelles/Charleroi
- Fréquence d'achat : très élevée (digital)

7. CLÔTURE

L'interviewé conclut que le NPS est un outil utile d'un point de vue stratégique mais trop réducteur lorsqu'il est utilisé seul. Il insiste sur la nécessité d'ajouter du contexte et du qualitatif.

Annexe - ENTRETIEN CLIENT I6

Profil de l'interviewé

Lucas, 22 ans, étudiant en marketing, profil digital et très sensible au prix, Louvain-la-Neuve

1. PHASE D'ÉCHAUFFEMENT

Q1. Pouvez-vous vous présenter brièvement ?

L'interviewé se présente comme Lucas, âgé de 22 ans. Il est étudiant en marketing et vit en kot. Il indique être attentif à ses dépenses et avoir un budget limité.

Q2. Quelles sont vos principales activités ou centres d'intérêt ?

Il passe beaucoup de temps sur son ordinateur, notamment sur les réseaux sociaux, le streaming et les jeux vidéo. Il pratique également un peu de sport et sort régulièrement avec ses amis.

Q3. Pouvez-vous me raconter votre dernière expérience d'achat importante ?

Il évoque l'achat récent d'un smartphone reconditionné en ligne, effectué environ trois semaines auparavant suite à la panne de son ancien téléphone.

Q4. Quelles étaient vos motivations pour cet achat ?

Il cherchait un produit fonctionnel, abordable et livré rapidement, avec un bon rapport qualité/prix.

Q5. Quelles étaient vos attentes ?

Il attendait un smartphone fonctionnel, peu coûteux et livré rapidement.

Q6. Ces attentes ont-elles été satisfaites ?

Partiellement. Le téléphone fonctionne globalement bien, mais la batterie est moins performante que prévu.

Relance : Pouvez-vous préciser votre ressenti ?

Il explique que, concernant les produits reconditionnés, il s'attend toujours à certains compromis liés au fait que ce n'est pas du neuf.

Relance : Pourquoi cette perception ?

Parce qu'un produit reconditionné implique naturellement une incertitude sur la qualité et la durabilité.

Relance : Quel impact cela a-t-il eu sur vous ?

Il ressent une légère frustration, mais considère cela acceptable au regard du prix payé.

2. TOPO GÉNÉRAL SUR LA SATISFACTION

2.1 Expériences positives et négatives

Q7. Pouvez-vous me décrire une expérience récente positive ?

Il cite un abonnement étudiant à une plateforme de streaming.

Les éléments positifs sont :

- contenu satisfaisant
- service fonctionnel
- prix très avantageux

Relance : Qu'est-ce qui a été le plus important ?

Le prix.

Relance : Pourquoi cet élément est-il central ?

Parce que son budget est limité en tant qu'étudiant.

Q8. Pouvez-vous me décrire une expérience négative récente ?

Il évoque un retard de livraison d'un colis.

Q9. Qu'est-ce qui a posé problème ?

Le retard de livraison ainsi que le manque d'informations sur le suivi du colis.

Relance : Ce type de situation vous est-il fréquent ?

Oui, il indique que cela arrive régulièrement.

Relance : Quel élément a le plus impacté votre expérience ?

Le manque de communication.

Relance : Pourquoi cela a-t-il un impact important ?

Parce qu'il ne sait pas à quoi s'attendre, ce qui génère de l'incertitude.

2.2 Évaluation des enquêtes de satisfaction

Q10. Avez-vous été sollicité pour donner votre avis ?

Oui, souvent.

Q11. Comment ces enquêtes vous sont-elles envoyées ?

Principalement par email ou notifications. Relance : Quel est votre ressenti ?

Il répond rarement aux enquêtes.

Q12. Comment jugez-vous leur longueur ?

Elles sont généralement longues, donc il ne prend pas le temps d'y répondre.

Q13. Avez-vous déjà répondu à d'autres enquêtes ?

Oui, parfois.

Relance : Comment les comparez-vous ?

Elles sont globalement similaires.

Q14. Trouvez-vous ces enquêtes fréquentes ?

Oui, trop fréquentes selon lui.

Q15. Sont-elles pertinentes ?

Pas toujours adaptées à son profil.

Q16. Quels sont vos critères de satisfaction ?

Il cite :

- le prix
- la rapidité
- la simplicité

Q17. Ces critères varient-ils selon les produits ?

Oui, en fonction du type d'achat.

Q18. La satisfaction reflète-t-elle une expérience ou une relation globale ?

Principalement l'expérience récente.

Q19. Une mauvaise expérience influence-t-elle vos comportements ?

Oui, surtout si le produit est cher ou décevant.

3. QUESTION DE RECOMMANDATION (NPS)

Q20. Que vous évoque une question de recommandation ?

Une demande rapide de notation.

Q21. Comment la comprenez-vous ?

Comme une question simple pour dire si on recommande ou non.

Q22. Quel est selon vous l'objectif de cette question ?

Mesurer le niveau de satisfaction global des clients.

Q23. Que peut faire l'entreprise avec ces données ?

Il suppose qu'elles servent à améliorer les services, mais il n'en est pas certain.

Q24. Avez-vous donné une note récemment ?

Oui, il a donné la note de 7.

Relance : Pourquoi cette note ?

Il est satisfait mais sans enthousiasme particulier.

Q25. Que signifie une note élevée ?

9-10 correspond à une très forte satisfaction.

Q26. Et une note faible ?

6 ou moins correspond à une insatisfaction claire.

Q27. Sur quoi basez-vous votre notation ?

Sur le niveau global de satisfaction ressenti.

Q28. Cette question reflète-t-elle bien votre expérience ?

Pas totalement.

Relance : Pourquoi ?

Parce qu'elle est trop générale.

Q29. Qu'est-ce qui manque ?

Des détails et des explications.

Q30. Comment améliorer cette question ?

Ajouter une question du type "pourquoi cette note ?".

Q31. Le contexte influence-t-il votre réponse ?

Oui, notamment son humeur ou le moment.

Q32. Avez-vous des difficultés à répondre ?

Oui, notamment entre 7 et 8.

Q33. Pensez-vous que votre réponse a un impact ?

Non.

Q34. Êtes-vous influencé dans vos réponses ?

Oui parfois, avec des messages du type "aidez-nous".

Question projective :

- Animal : poisson → rapide et peu impliqué
- Objet : bouton "like" → interaction très simple

4. COMPORTEMENT RÉEL

Q35. Avez-vous recommandé un produit ou service ?

Oui, parfois.

Q36. Pourquoi ?

S'il s'agit d'une bonne affaire ou d'un bon plan.

Q37. Était-ce planifié ?

Non.

Q38. Les intentions correspondent-elles aux actes ?

Non.

Q39. Pourquoi ?

- manque d'effort
- oubli
- faible implication

5. LIMITES ET SUGGESTIONS

Q40. Quels sont les points forts des enquêtes ?

Elles sont rapides.

Q41. Quels sont leurs points faibles ?

Manque de profondeur.

Q42. Comment les améliorer ?

- ajouter des commentaires libres
- réduire la fréquence

Q43. Conseils aux entreprises ?

Rendre les enquêtes plus simples mais plus utiles.

Q44. Autres moyens d'expression ?

Oui, notamment les avis en ligne et les commentaires utilisateurs.

6. DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

- Âge : 22 ans
- Genre : homme
- Profession : étudiant • Situation familiale : célibataire
- Localisation : Louvain-la-Neuve
- Fréquence d'achat : élevée mais petits montants

7. CLÔTURE

L'interviewé conclut qu'il a un profil très transactionnel, centré sur le prix et la rapidité. Il s'implique peu dans les enquêtes de satisfaction et perçoit le NPS comme un outil rapide mais peu engageant. Il précise qu'il répond uniquement si cela prend très peu de temps.

Annexe - ENTRETIEN CLIENT I7

Profil de l'interviewé

Karim, 39 ans, employé en logistique, utilisateur critique avec forte défiance envers les services clients, Charleroi

1. PHASE D'ÉCHAUFFEMENT

Q1. Pouvez-vous vous présenter brièvement ?

L'interviewé se présente comme Karim, âgé de 39 ans. Il travaille comme employé dans le secteur de la logistique. Il indique être fréquemment en contact avec des services clients, ce qui lui a permis d'accumuler de nombreuses expériences, souvent négatives selon lui.

Q2. Quelles sont vos principales activités ou centres d'intérêt ?

Il explique travailler beaucoup et disposer de peu de temps libre. Lorsqu'il en a, il regarde des séries et pratique un peu de sport. Il mentionne également qu'une partie importante de son temps est consacrée à la gestion de problèmes administratifs ou liés à des services clients.

Q3. Pouvez-vous me raconter votre dernière expérience d'achat importante ?

Il évoque l'achat d'une machine à laver effectué environ deux mois auparavant, dans un contexte d'urgence suite à la panne de son ancien appareil.

Q4. Quelles étaient vos attentes ?

Il attendait une livraison rapide, une installation correcte et un appareil pleinement fonctionnel.

Q5. Ces attentes ont-elles été satisfaites ?

Non, clairement non. Il décrit une expérience négative marquée par une livraison retardée, une installation bâclée et une panne survenue dès la première semaine d'utilisation.

Relance : Pouvez-vous préciser votre expérience ?

Il indique avoir dû contacter plusieurs fois le service client sans obtenir de retour satisfaisant.

Relance : Pourquoi cette situation selon vous ?

Selon lui, les entreprises ne considèrent plus les clients une fois le paiement effectué.

Relance : Quel impact cela a-t-il eu sur vous ?

Il évoque une forte frustration, une perte de temps importante et un niveau de stress élevé.

2. TOPO GÉNÉRAL SUR LA SATISFACTION

2.1 Expériences positives et négatives

Q6. Pouvez-vous me décrire une expérience récente positive ?

Il peine à identifier une véritable expérience positive récente, mais cite un restaurant comme exemple relatif.

Les éléments mentionnés sont :

- qualité correcte du produit
- service acceptable
- prix raisonnable

Relance : Qu'est-ce qui est important pour vous dans une expérience positive ?

La cohérence globale, c'est-à-dire le fait que tout fonctionne normalement sans problème.

Q7. Avez-vous vécu d'autres expériences similaires ?

Oui, mais il souligne que les expériences réellement positives sont rares.

Q8. Pouvez-vous me décrire une expérience négative récente ?

Il cite à nouveau son expérience avec la machine à laver comme principale expérience négative.

Q9. Qu'est-ce qui a posé problème ?

Il évoque une accumulation de problèmes : livraison, installation et service après-vente défaillant.

Relance : Ce type de problème est-il fréquent ?

Oui, selon lui, ce type de situation est assez courant.

Relance : Quel élément a le plus impacté votre expérience ?

Le service après-vente.

Relance : Pourquoi cet élément est-il si important ?

Parce que c'est à ce niveau que se mesure, selon lui, le sérieux réel de l'entreprise.

2.2 Évaluation des enquêtes de satisfaction

Q10. Avez-vous été contacté pour donner votre avis ?

Oui.

Q11. Comment ces enquêtes se déroulent-elles ?

Principalement par email.

Relance : Quel est votre ressenti ?

Il exprime de l'agacement, estimant que les entreprises sollicitent les avis sans en tenir compte ensuite.

Q12. Comment jugez-vous leur longueur ?

Les enquêtes sont courtes mais jugées inutiles par lui.

Q13. Avez-vous déjà répondu à d'autres enquêtes ?

Oui.

Relance : Comment les comparez-vous ?

Elles sont toutes similaires selon lui.

Q14. Les trouvez-vous fréquentes ?

Oui, beaucoup trop fréquentes.

Q15. Sont-elles pertinentes ?

Non, il les juge peu pertinentes.

Q16. Quels sont vos critères de satisfaction ?

Il cite :

- fiabilité du service
- respect des engagements
- qualité du service client

Q17. Ces critères varient-ils selon les situations ?

Oui, mais ces trois éléments restent fondamentaux.

Q18. La satisfaction reflète-t-elle une expérience ou une relation globale ?

Principalement la dernière expérience vécue.

Q19. Une mauvaise expérience influence-t-elle votre perception ?

Oui, immédiatement.

3. QUESTION DE RECOMMANDATION (NPS)

Q20. Que vous évoque une question de recommandation ?

Il la considère comme un outil marketing.

Q21. Comment la comprenez-vous ?

Comme une tentative d'obtenir une bonne note pour des statistiques internes.

Q22. Quel est selon vous l'objectif de cette question ?

Améliorer l'image de l'entreprise.

Q23. Les entreprises utilisent-elles ces données ?

Selon lui, elles n'en font rien de concret.

Q24. Avez-vous donné une note récemment ?

Oui, il a donné la note de 3.

Relance : Pourquoi cette note ?

En raison d'une expérience très négative.

Q25. Que signifie une note élevée pour vous ?

Il dit ne presque jamais donner de notes élevées.

Q26. Et une note faible ?

Elle correspond à une insatisfaction claire.

Q27. Sur quoi basez-vous votre notation ?

Sur son niveau d'insatisfaction réel.

Q28. Cette question reflète-t-elle votre expérience ?

Non.

Relance : Pourquoi ?

Parce qu'elle est trop simplifiée. Une note, ça ne dit rien, il avait trois problèmes différents et il a dû donner une même note pour les 3 problèmes alors qu'ils étaient tous les trois différents.

Q29. Qu'est-ce qui manque ?

Le contexte et les explications détaillées.

Q30. Comment améliorer cet outil ?

Obliger les clients à expliquer leur note.

Q31. Le contexte influence-t-il vos réponses ?

Oui, notamment le moment de réception de l'enquête.

Q32. Avez-vous des difficultés à répondre ?

Non, il affirme savoir exactement ce qu'il pense.

Q33. Pensez-vous que votre réponse a un impact ?

Non, aucun.

Q34. Les entreprises vous influencent-elles ?

Oui, via des messages incitatifs du type "votre avis compte".

Question projective :

- Animal : perroquet → répétition des mêmes pratiques
- Objet : boîte à suggestions fermée → absence d'écoute réelle

4. COMPORTEMENT RÉEL

Q35. Avez-vous recommandé des produits ou services ?

Non.

Q36. Pourquoi ?

Parce qu'il n'est pas satisfait.

Q37. Vos intentions correspondent-elles à vos actes ?

Oui, totalement cohérent.

Q38. Existe-t-il des écarts chez d'autres personnes ?

Selon lui, oui, mais pas dans son cas.

Q39. Pourquoi ces écarts existent-ils selon vous ?

- pression sociale
- habitudes • automatisme

5. LIMITES ET SUGGESTIONS

Q40. Quels sont les points forts des enquêtes ?

Très peu selon lui.

Q41. Quels sont leurs points faibles ?

- inutiles
- trop simplifiées
- sans retour concret

Q42. Comment les améliorer ?

- assurer un vrai suivi
- répondre aux clients
- transformer les retours en actions

Q43. Quel conseil donneriez-vous aux entreprises ?

Arrêter de poser des questions si elles ne font rien avec les réponses.

Q44. Autres moyens d'expression ?

Oui :

- réclamations directes
- avis publics en ligne

6. DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

- Âge : 39 ans
- Genre : homme
- Profession : employé logistique • Situation familiale : marié, deux enfants
- Localisation : Charleroi
- Fréquence d'achat : moyenne

7. CLÔTURE

L'interviewé conclut que les enquêtes de satisfaction, et en particulier le NPS, sont perçus comme inutiles et déconnectés de l'action réelle des entreprises. Il exprime une forte défiance et insiste sur un point central : le problème ne vient pas de la question, mais de ce qui est fait des réponses.

Annexe - ENTRETIEN CLIENT I8

Profil de l'interviewé

Julien, 27 ans, professionnel du e-commerce, profil digital avancé, ancien client satisfait devenu critique, Bruxelles

1. PHASE D'ÉCHAUFFEMENT

Q1. Pouvez-vous vous présenter brièvement ?

L'interviewé se présente comme Julien, âgé de 27 ans. Il travaille dans le secteur du e-commerce et indique être très habitué aux services numériques, avec des attentes élevées en matière de qualité et d'expérience utilisateur.

Q2. Quelles sont vos principales activités ou centres d'intérêt ?

Il évolue principalement dans un environnement digital, avec une forte utilisation de plateformes en ligne, d'applications et de services technologiques. Il teste régulièrement de nouveaux services et pratique également une activité sportive.

Q3. Pouvez-vous me raconter votre dernière expérience d'achat importante ?

Il évoque un abonnement premium à une plateforme de livraison rapide, souscrit il y a environ deux mois, dans une logique de gain de temps et de confort.

Q4. Quelles étaient vos attentes ?

Il attendait un service rapide, fiable et sans friction, correspondant à un standard élevé de performance.

Q5. Ces attentes ont-elles été satisfaites ?

Initialement oui, mais il observe une dégradation progressive de la qualité du service.

Relance : Pouvez-vous préciser ?

Il mentionne des délais de livraison moins respectés et un service client devenu moins réactif.

Relance : Pourquoi selon vous ?

Il estime que la plateforme a connu une croissance trop rapide sans maintenir le niveau de qualité initial.

Relance : Quel impact cela a-t-il eu sur vous ?

Il évoque une frustration croissante et une perte de confiance envers le service.

2. TOPO GÉNÉRAL SUR LA SATISFACTION

2.1 Expériences positives et négatives

Q6. Pouvez-vous me décrire une expérience récente positive ?

Il cite une plateforme de paiement en ligne.

Les éléments positifs sont :

- fluidité du service
- rapidité d'exécution
- transparence des prix

Relance : Qu'est-ce qui est le plus important ?

La fluidité globale de l'expérience.

Q7. Avez-vous déjà vécu des expériences similaires ?

Oui, il indique que ce type d'expérience est fréquent avec des services bien conçus.

Q8. Pouvez-vous me décrire une expérience négative récente ?

Il revient sur la plateforme de livraison déjà évoquée.

Q9. Quel est le problème principal ?

Une dégradation progressive de la qualité du service.

Relance : Ce phénomène est-il fréquent ?

Oui, selon lui, cela arrive souvent lorsque des services deviennent populaires et grandissent rapidement.

Relance : Quel élément est le plus problématique ?

L'incohérence dans la qualité du service.

2.2 Évaluation des enquêtes de satisfaction

Q10. Avez-vous été contacté pour donner votre avis ?

Oui.

Q11. Comment ?

Via des notifications in-app et des emails.

Relance : Quel est votre ressenti ?

Il trouve la démarche ironique, surtout dans un contexte de dégradation du service.

Q12. Comment jugez-vous leur longueur ?

Les enquêtes sont courtes mais jugées peu pertinentes.

Q13. Avez-vous déjà répondu à d'autres enquêtes ?

Oui.

Relance : Comment les comparez-vous ?

Certaines sont bien conçues, d'autres totalement inutiles.

Q14. Sont-elles fréquentes ?

Oui, trop fréquentes.

Q15. Sont-elles pertinentes ?

Souvent non.

Q16. Quels sont vos critères de satisfaction ?

Il cite :

- fiabilité
- cohérence du service
- qualité de l'expérience utilisateur (UX)

Q17. Ces critères varient-ils ?

Oui selon les services utilisés.

Q18. La satisfaction reflète-t-elle une expérience ou une relation globale ?

Un mélange des deux.

Q19. Une mauvaise expérience influence-t-elle votre perception ?

Oui, mais uniquement après plusieurs expériences négatives successives.

3. QUESTION DE RECOMMANDATION (NPS)

Q20. Que vous évoque une question de recommandation ?

Un indicateur business classique.

Q21. Comment la comprenez-vous ?

Comme une mesure de la probabilité de recommander un service.

Q22. Quel est selon vous l'objectif ?

Mesurer la satisfaction globale et la fidélité des clients.

Q23. À quoi sert cette donnée ?

À suivre les évolutions et identifier des problèmes, même s'il estime que l'exploitation est

souvent imparfaite.

Q24. Avez-vous donné une note récemment ?

Oui, il a donné la note de 4.

Relance : Pourquoi cette note ?

En raison d'une dégradation du service.

Q25. Que signifie une note élevée ?

9-10 correspond à une recommandation active.

Q26. Et une note faible ?

6 ou moins correspond à une déception claire.

Q27. Sur quoi basez-vous votre notation ?

Sur le niveau de respect des attentes initiales.

Q28. Cette question reflète-t-elle votre expérience ?

Partiellement.

Relance : Pourquoi ?

Parce qu'elle manque de contexte et de profondeur.

Q29. Qu'est-ce qui manque ?

La dimension temporelle et les détails d'expérience.

Q30. Comment améliorer cet outil ?

Ajouter un suivi dans le temps et des feedbacks qualitatifs.

Q31. Le contexte influence-t-il vos réponses ?

Oui, notamment le moment de sollicitation.

Q32. Avez-vous des difficultés à répondre ?

Oui, notamment entre certaines notes intermédiaires.

Q33. Pensez-vous que votre réponse a un impact ?

Peu.

Q34. Êtes-vous influencé ?

Oui, via des notifications insistantes.

Question projective :

- Animal : hamster → boucle répétitive, absence d'évolution
- Objet : compteur → mesure sans explication

4. COMPORTEMENT RÉEL

Q35. Avez-vous recommandé un service ?

Oui auparavant, mais plus maintenant.

Q36. Pourquoi ?

À cause de la dégradation du service.

Q37. Vos intentions correspondent-elles à vos actes ?

Oui, globalement cohérent.

Q38. Quels facteurs expliquent les écarts chez les autres ?

- évolution des services
- changement d'attentes

5. LIMITES ET SUGGESTIONS

Q39. Quels sont les points forts des enquêtes ?

Facilité d'analyse.

Q40. Quels sont les points faibles ?

Manque de précision et de profondeur.

Q41. Comment les améliorer ?

- ajouter du contexte
- intégrer un suivi longitudinal

Q42. Conseils aux entreprises ?

Ne pas analyser uniquement les scores, mais les tendances.

Q43. Autres moyens d'expression ?

Oui :

- analyse de données
- feedback qualitatif

6. DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

- Âge : 27 ans
- Genre : homme
- Profession : e-commerce
- Situation familiale : célibataire
- Localisation : Bruxelles
- Fréquence d'achat : très élevée

7. CLÔTURE

L'interviewé conclut sur un profil très révélateur : ancien utilisateur satisfait devenu détracteur à la suite d'une dégradation progressive de la qualité des services. Il critique fortement le manque de profondeur du NPS et son incapacité à refléter l'évolution réelle de l'expérience client dans le temps.

Phrase clé finale :

« Le problème, ce n'est pas le score... c'est qu'il ne suit pas l'évolution réelle. »

Annexe 3 : TABLEAU 1 DE CODAGE THÉMATIQUE – ANALYSE QUALITATIVE CLIENTS (N=8)

Ce tableau présente l'analyse thématique des huit entretiens semi-directifs menés auprès des clients dans le cadre de l'étude sur la perception du Net Promoter Score (NPS). Chaque colonne correspond à un répondant (I1 à I8) ; la dernière colonne propose une synthèse horizontale analytique articulée avec la littérature académique. Les analyses verticales individuelles figurent dans la section suivante.

Catégorie / Sous-thème	I1 – Thomas (23 ans)	I2 – Sophie (45 ans)	I3 – Julien (38 ans)	I4 – Jean (72 ans)	I5 – Charles (31 ans)	I6 – Lucas (22 ans)	I7 – Karim (39 ans)	I8 – Julien (27 ans)	Synthèse horizontale & apports théoriques
BLOC 1 – PROFIL DU RÉPONDANT ET CONTEXTE D'ACHAT									
Profil général	Étudiant marketing (23 ans), digital natif, job étudiant dans le sport, achats fréquents en ligne	Assistante administrative (45 ans), mère de famille, profil prudent orienté sécurité et budget familial	Consultant en stratégie (38 ans), voyageur fréquent, exigeant sur les services premium	Retraité (72 ans), ex-comptable, peu à l'aise avec le numérique, attaché au contact humain	Freelance UX/UI designer (31 ans), expert digital, utilisateur intensif de services premium	Étudiant marketing (22 ans), sensible au prix, faible implication dans les enquêtes	Employé logistique (39 ans), forte défiance envers les services clients, nombreuses expériences négatives	Professionnel e-commerce (27 ans), ancien client satisfait devenu critique après dégradation du service	Huit profils très hétérogènes (22-72 ans). Deux pôles : profils digitaux natifs (I1, I5, I6, I8) vs profils prudents ou critiques (I2, I4, I7). I3 occupe une position analytique intermédiaire. La diversité couvre un spectre large de perceptions et enrichit la validité externe de l'analyse.
Contexte d'achat récent	Casque audio Amazon – achat utilitaire récurrent	Crédit rénovation (banque) – démarche	Hôtel à Lisbonne – achat expérientiel premium	Tensiomètre en pharmacie – achat lié à la santé, forte	Abonnement SaaS design collaboratif	Smartphone reconditionné –	Machine à laver (urgence) – expérience très	Abonnement livraison rapide – service	Contextes volontairement diversifiés : e-

Catégorie / Sous-thème	I1 – Thomas (23 ans)	I2 – Sophie (45 ans)	I3 – Julien (38 ans)	I4 – Jean (72 ans)	I5 – Charles (31 ans)	I6 – Lucas (22 ans)	I7 – Karim (39 ans)	I8 – Julien (27 ans)	Synthèse horizontale & apports théoriques
Attentes préalables	Confort, fiabilité, prix raisonnable	complexe et impliquante Disponibilité, clarté, accompagnement personnalisé	Service fluide et personnalisé, qualité premium	attente d'accompagnement Simplicité, fiabilité, contact humain	– achat professionnel Performance, UX irréprochable, support réactif	achat contraint par le prix Fonctionnel, abordable, livraison rapide	négative de bout en bout Livraison dans les délais, installation correcte, fiabilité	initialement bon, progressivement dégradé Rapidité, fiabilité, absence de friction	commerce (I1, I6), service bancaire (I2), hospitalité (I3), santé (I4), SaaS B2B (I5), électroménager (I7), plateforme numérique (I8). Cette variété permet d'explorer des logiques de satisfaction distinctes et de questionner la standardisation du NPS. Convergence sur trois pôles : qualité/fiabilité du produit, qualité du service associé, absence de friction. Le prix est central pour I6 seulement. I4 valorise l'accompagnement humain, absent des profils digitaux. Ces différences reflètent une

Catégorie / Sous-thème	I1 – Thomas (23 ans)	I2 – Sophie (45 ans)	I3 – Julien (38 ans)	I4 – Jean (72 ans)	I5 – Charles (31 ans)	I6 – Lucas (22 ans)	I7 – Karim (39 ans)	I8 – Julien (27 ans)	Synthèse horizontale & apports théoriques
Satisfaction des attentes	Largement satisfait	Modérément satisfait – réserves sur la réactivité bancaire	Satisfait avec réserves – check-in impersonnel	Globalement satisfait grâce à l'accompagnement de la pharmacienne	Très satisfait du SaaS ; insatisfait de la compagnie aérienne low-cost	Correct – compromis accepté pour le prix	Insatisfaction forte : retard, mauvaise installation, SAV défaillant	Dégradation progressive : initialement satisfait, puis déçu	segmentation des attentes qui invalide toute mesure NPS indifférenciée. Asymétrie nette : I1 et I5 très satisfaits, I7 et I8 insatisfaits. Profils intermédiaires nuancés. I8 introduit une dimension originale : la dégradation temporelle de la satisfaction, absente des autres récits et structurellement non capturée par le NPS.
BLOC 2 – HABITUDES GÉNÉRALES DE SATISFACTION ET D'ÉVALUATION									
Facteurs de satisfaction principaux	Absence de friction, qualité produit, rapidité	Confiance, clarté des informations, simplicité du processus	Attention aux détails, cohérence globale, qualité de service	Contact humain, clarté, confiance	UX/performance produit, support réactif, rapport qualité/prix	Prix, rapidité, simplicité	Fiabilité, respect des engagements, qualité du SAV	Fluidité, cohérence du service, transparence	Trois dimensions transversales : qualité/fiabilité du produit, qualité de l'interaction,

Catégorie / Sous-thème	I1 – Thomas (23 ans)	I2 – Sophie (45 ans)	I3 – Julien (38 ans)	I4 – Jean (72 ans)	I5 – Charles (31 ans)	I6 – Lucas (22 ans)	I7 – Karim (39 ans)	I8 – Julien (27 ans)	Synthèse horizontale & apports théoriques
									fluidité de l'expérience. Le prix n'est saillant que pour I6. I4 est le seul à placer la dimension humaine au premier rang, révélant une segmentation générationnelle forte. Ces résultats valident le modèle multidimensionnel de la satisfaction (Oliver, 1997 ; Lemon & Verhoef, 2016).
Asymétrie expériences positives / négatives	Exp. négative Nike plus marquante que l'expérience positive	Incident télécom = perte de confiance durable	Exp. aérienne = stress et sentiment d'abandon	Absence de contact humain = sentiment d'abandon profond	SAV inexistant = rupture immédiate de confiance	Retard de livraison = frustration légère, tolérée	Accumulation de problèmes = défiance totale et durable	Dégradation progressive = passage de promoteur à détracteur	Asymétrie universelle dans le corpus : expériences négatives systématiquement plus mémorisées et plus structurantes. Valide empiriquement le negativity bias (Anderson & Mittal, 2000). La

Catégorie / Sous-thème	I1 – Thomas (23 ans)	I2 – Sophie (45 ans)	I3 – Julien (38 ans)	I4 – Jean (72 ans)	I5 – Charles (31 ans)	I6 – Lucas (22 ans)	I7 – Karim (39 ans)	I8 – Julien (27 ans)	Synthèse horizontale & apports théoriques
Participation aux enquêtes	Souvent ; lassitude progressive	Oui après entretien bancaire ; ressenti impersonnel	Oui après séjour hôtelier ; perçu comme mécanique	Rare ; questionnaire inadapté à son profil	Très souvent ; critique fine de la qualité	Oui mais sans engagement sérieux	Oui mais agacé ; sentiment total d'inutilité	Oui ; perçu comme ironique en contexte de dégradation	tolérance à l'insatisfaction varie : I6 accepte des compromis, I7 et I8 sont en rupture. Cette asymétrie pose directement la question de la linéarité implicite du score NPS. Participation inégale et conditionnelle. I1 et I5 engagés, I4 et I6 superficiels, I7 répondant sans croire à l'utilité. Confirme le biais de participation : extrêmes surreprésentés (Tourangeau et al., 2000). Les passifs modérément satisfaits (I6 typiquement) sont les grands absents des données.

Catégorie / Sous-thème	I1 – Thomas (23 ans)	I2 – Sophie (45 ans)	I3 – Julien (38 ans)	I4 – Jean (72 ans)	I5 – Charles (31 ans)	I6 – Lucas (22 ans)	I7 – Karim (39 ans)	I8 – Julien (27 ans)	Synthèse horizontale & apports théoriques
Fréquence perçue des enquêtes	Correcte mais tendance à la lassitude	Trop fréquente	Trop fréquente et répétitive	Excessive selon lui	Trop fréquente, pertinence variable	Trop fréquente, peu engageant	Beaucoup trop fréquente, perçu comme du harcèlement	Trop fréquente, ressenti d'ironie croissante	Quasi-unanimité : 7/8 jugent la fréquence excessive. Phénomène de survey fatigue (Flick, 2021) se traduisant par baisse d'engagement, réponses moins réfléchies et désengagement progressif. Conséquence directe sur la qualité des données collectées et la fiabilité longitudinale du NPS.
Satisfaction = dernière expérience ou relation globale ?	Surtout dernière expérience (logique transactionnelle)	Les deux jouent un rôle	Combinaison des deux	Relation globale avant tout	Principalement l'expérience récente	Expérience récente	Dernière expérience	Mélange des deux	Logique transactionnelle dominante (I1, I5, I6, I7) vs relationnelle (I4) vs mixte (I2, I3, I8). Confirme l'effet de récence comme biais structurel dans les

Catégorie / Sous-thème	I1 – Thomas (23 ans)	I2 – Sophie (45 ans)	I3 – Julien (38 ans)	I4 – Jean (72 ans)	I5 – Charles (31 ans)	I6 – Lucas (22 ans)	I7 – Karim (39 ans)	I8 – Julien (27 ans)	Synthèse horizontale & apports théoriques
									évaluations NPS (Homburg et al., 2006). Problématique particulièrement aiguë pour un outil de mesure ponctuelle comme le NPS.
BLOC 3 – PERCEPTION DE LA QUESTION DE RECOMMANDATION (NPS)									
Compréhension de la question NPS	Note globale de satisfaction, résumé de l'expérience	Évaluation relationnelle incluant la confiance	Simplification extrême d'une expérience complexe	Compréhension partielle, question perçue comme abstraite	Identifie directement le NPS et ses usages managériaux	Demande rapide de notation, sans réelle implication	Outil marketing servant l'image de l'entreprise	Indicateur business de satisfaction et fidélité	Compréhension hétérogène : de l'expert (I5 identifie le NPS) au sceptique (I7 le voit comme outil marketing). I4 peine à s'approprier la logique de l'échelle. Cette hétérogénéité confirme que les répondants ne répondent pas tous à la même question, première limite structurelle

Catégorie / Sous-thème	I1 – Thomas (23 ans)	I2 – Sophie (45 ans)	I3 – Julien (38 ans)	I4 – Jean (72 ans)	I5 – Charles (31 ans)	I6 – Lucas (22 ans)	I7 – Karim (39 ans)	I8 – Julien (27 ans)	Synthèse horizontale & apports théoriques
Objectif perçu pour l'entreprise	Mesurer la satisfaction	Mesurer fidélité et confiance	Synthèse globale, mesure limitée	Contrôle qualité interne	Segmenter clients, piloter la croissance	Mesurer satisfaction globale	Obtenir de bonnes statistiques pour l'image	Mesurer satisfaction et fidélité	de l'outil (Klaus & Maklan, 2013). Objectif de mesure unanimement perçu. Divergence sur l'exploitation réelle : I5 croit à l'usage stratégique, I7 nie toute exploitation concrète. Ambivalence qui affecte directement la motivation à répondre et la qualité des données collectées.
Utilité perçue pour l'entreprise	Utile pour identifier satisfaction rapide	Très utile si bien utilisé	Limitée sans données qualitatives complémentaires	Faible – effets non visibles	Forte dans les produits digitaux bien outillés	Possible mais incertaine	Nulle – « ils n'en font rien de concret »	Faible à modérée – exploitation souvent imparfaite	Utilité perçue inversement corrélée au niveau d'insatisfaction. Profils satisfaits (I1, I5) reconnaissent davantage la valeur potentielle ; insatisfaits (I7, I8) la nient. Ce biais perceptuel est lui-même une limite

Catégorie / Sous-thème	I1 – Thomas (23 ans)	I2 – Sophie (45 ans)	I3 – Julien (38 ans)	I4 – Jean (72 ans)	I5 – Charles (31 ans)	I6 – Lucas (22 ans)	I7 – Karim (39 ans)	I8 – Julien (27 ans)	Synthèse horizontale & apports théoriques
									structurelle : les données des détracteurs sont peut-être les plus précieuses mais aussi les moins sollicitées.
BLOC 4 – INTERPRÉTATION DES NOTES ET CONSTRUCTION DU SCORE									
Note attribuée et justification	9 – très bonne expérience, non parfaite	7 – satisfaite avec réserves liées à la réactivité	8 – bonne expérience, non exceptionnelle	8 – bonne mais pas parfaite	10 – produit excellent, sans réserve	7 – satisfait mais sans enthousiasme particulier	3 – expérience très négative de bout en bout	4 – dégradation marquée et progressive du service	Distribution révélatrice : promoteurs (I1=9, I5=10), passifs (I2=7, I3=8, I4=8, I6=7), détracteurs (I7=3, I8=4). Problème central : I2, I3, I4 et I6 se décrivent comme satisfaits mais sont classés passifs. Ce décalage illustre la faille de classification NPS (Keiningham et al., 2007) : les conventions de seuils ne correspondent pas

Catégorie / Sous-thème	I1 – Thomas (23 ans)	I2 – Sophie (45 ans)	I3 – Julien (38 ans)	I4 – Jean (72 ans)	I5 – Charles (31 ans)	I6 – Lucas (22 ans)	I7 – Karim (39 ans)	I8 – Julien (27 ans)	Synthèse horizontale & apports théoriques
									aux représentations mentales des répondants.
Signification note 9-10 (promoteur)	Excellence, forte satisfaction, recommandation volontaire	Très bonne expérience, sans hésitation ni réserve	Expérience presque parfaite, au-dessus des attentes	Perfection absolue, sans aucun problème	Recommandation active et enthousiaste	Forte satisfaction, produit réellement excellent	Ne donne presque jamais de telles notes – réservé à l'exceptionnel absolu	Recommandation active, service irréprochable	Consensus : 9-10 = excellence totale. Mais seuil d'accès très exigeant (14, 17) voire inaccessible dans de nombreux contextes ordinaires. Cela explique structurellement la rareté des promoteurs dans les données et invite à nuancer l'interprétation de scores élevés comme représentatifs d'une satisfaction courante.
Signification note ≤ 6 (détracteur)	Mauvaise expérience, insatisfaction claire	Insatisfaction marquée, manque de confiance	Problème important non résolu	Défaut grave dans le service	Expérience insatisfaisante, sous les attentes	Insuffisant, service décevant	Note donnée après expérience objectivement déplorable	Déception claire, service dégradé	Consensus clair sur la signification négative des notes ≤6. Mais la frontière entre 6 et 7 est floue pour

Catégorie / Sous-thème	I1 – Thomas (23 ans)	I2 – Sophie (45 ans)	I3 – Julien (38 ans)	I4 – Jean (72 ans)	I5 – Charles (31 ans)	I6 – Lucas (22 ans)	I7 – Karim (39 ans)	I8 – Julien (27 ans)	Synthèse horizontale & apports théoriques
									certain (I6 : '7 c'est déjà bien pour moi'), ce qui remet en cause la coupure NPS entre passifs (7-8) et détracteurs (≤ 6).
Difficultés à attribuer une note	Oui – hésitation entre notes proches (8 vs 9)	Oui – hésitation entre note moyenne et bonne note	Oui – notamment entre 7 et 8	Oui – choisir une note précise lui paraît difficile	Oui – hésitation entre 8 et 9 selon les dimensions	Oui – entre 7 et 8, notes jugées 'bonnes' pour lui	Non – sait exactement ce qu'il pense et note sans hésiter	Oui – notes intermédiaires difficiles à distinguer	7/8 répondants éprouvent des difficultés à attribuer une note précise. Zone grise entre 7 et 9 selon les profils. Seul I7 (insatisfaction extrême) répond sans hésiter. Ce constat révèle une instabilité cognitive structurelle fragilisant la comparabilité des scores entre répondants (Weijters et al., 2010).
Instabilité temporelle de la note	Oui – note varie selon le contexte et	Oui – fortement influencée par l'interaction avec	Oui – la dernière expérience domine	Oui – note déterminée principalement par	Oui – interaction humaine préalable conduit à mieux	Oui – humeur et moment	Oui – moment de réception peut modifier le ressenti	Oui – moment de sollicitation déterminant	Universelle : 8/8 reconnaissent une instabilité

Catégorie / Sous-thème	I1 – Thomas (23 ans)	I2 – Sophie (45 ans)	I3 – Julien (38 ans)	I4 – Jean (72 ans)	I5 – Charles (31 ans)	I6 – Lucas (22 ans)	I7 – Karim (39 ans)	I8 – Julien (27 ans)	Synthèse horizontale & apports théoriques
	l'expérience récente	le conseiller bancaire	souvent l'évaluation	ce qui vient de se passer	noter par culpabilité	influencent la réponse			temporelle. L'effet de récence domine dans tous les récits. Ce résultat est central : il remet en cause la stabilité du NPS comme mesure d'attitude durable et confirme que l'outil mesure davantage une réaction contextuelle qu'un jugement stabilisé (Tourangeau et al., 2000).
BLOC 5 – VALIDITÉ PERÇUE DU NPS ET BIAIS IDENTIFIÉS									
Capacité à refléter l'expérience	Partiellement – trop simplifié pour une expérience nuancée	Pas complète – perd les détails et le contexte	Partiellement – ne capte pas les nuances multidimensionnel les	Peu – pas assez concret pour lui	Partiellement – trop réducteur pour la complexité UX	Pas totalement – trop général	Non – outil inutile et déconnecté de la réalité	Partiellement – manque la dimension temporelle et évolutive	Unanimité critique : aucun répondant ne considère que le NPS reflète pleinement son expérience. I7 le nie totalement, I8 soulève une limite originale : le NPS ne capte pas l'évolution dans le

Catégorie / Sous-thème	I1 – Thomas (23 ans)	I2 – Sophie (45 ans)	I3 – Julien (38 ans)	I4 – Jean (72 ans)	I5 – Charles (31 ans)	I6 – Lucas (22 ans)	I7 – Karim (39 ans)	I8 – Julien (27 ans)	Synthèse horizontale & apports théoriques
Influence émotionnelle / biais de contexte	Peu influencé ; tente de rester objectif	Fortement influencée – obligation morale de bien noter son conseiller bancaire	Pas influencé consciemment, mais reconnaît l'effet du timing	Pas vraiment influencé	Oui – après interaction humaine, culpabilité à donner une mauvaise note (biais de complaisance explicitement nommé)	Oui – humeur personnelle influence la note	Oui – moment de réception peut changer le ressenti	Oui – moment de sollicitation déterminant	temps du service. Constat cohérent avec les travaux de De Keyser et al. (2020) sur la nature multi-épisode de l'expérience client. Biais émotionnel confirmé par 6/8 répondants. I2 et I5 nomment explicitement un biais de complaisance lié à l'interaction humaine préalable – phénomène majeur pour la fiabilité du NPS dans les contextes relationnels (banque, services à la personne). Ce biais est structurel et difficilement contrôlable par les entreprises (Tourangeau et al., 2000).

Catégorie / Sous-thème	I1 – Thomas (23 ans)	I2 – Sophie (45 ans)	I3 – Julien (38 ans)	I4 – Jean (72 ans)	I5 – Charles (31 ans)	I6 – Lucas (22 ans)	I7 – Karim (39 ans)	I8 – Julien (27 ans)	Synthèse horizontale & apports théoriques
Biais d'incitation détectés	Relances email perçues comme légèrement manipulatrices	Incitation directe du conseiller bancaire (demande explicite d'une bonne note)	Timing post-interaction positive ; relances perçues comme peu transparentes	Ton trop positif des messages d'accompagnement	Emails orientés et incitatifs, pression implicite perçue	Messages 'aidez-nous' jugés orientés	Messages incitatifs perçus comme vides de sens	Notifications insistantes jugées envahissantes	8/8 identifient une forme d'incitation ou d'orientation dans les pratiques de collecte. Les formes varient : pression directe d'un employé (I2), timing post-interaction positive (I3), formulation orientée (I4, I6), notifications insistantes (I8). Soulève une question fondamentale de neutralité du dispositif de mesure et de validité externe du NPS.
Impact perçu des réponses sur l'entreprise	Oui, pense que cela peut avoir un impact	Important en théorie, effets peu visibles en pratique	Non – aucun effet concret perçu	Déterminant en théorie, non perçu en pratique	Fort dans les produits digitaux bien instrumentés	Non – aucun impact perçu	Absolument nul – « ils n'en font rien »	Peu – exploitation souvent imparfaite	Polarisation : I1 et I5 (satisfaits, engagés) croient à l'impact. I3, I6, I7, I8 le nient. I2 et I4 ambivalents. L'absence de feedback post-enquête est la

Catégorie / Sous-thème	I1 – Thomas (23 ans)	I2 – Sophie (45 ans)	I3 – Julien (38 ans)	I4 – Jean (72 ans)	I5 – Charles (31 ans)	I6 – Lucas (22 ans)	I7 – Karim (39 ans)	I8 – Julien (27 ans)	Synthèse horizontale & apports théoriques
									cause principale du scepticisme. Ce résultat remet en question la boucle de valeur du NPS (Morgan & Rego, 2006) : sans restitution visible, la collecte perd toute légitimité.
BLOC 6 – REPRÉSENTATIONS PROJECTIVES DU NPS									
Métaphore animale	Perroquet : répétition mécanique sans profondeur	Chat : indépendant, difficile à interpréter	Aucune idée	Chat : observateur passif, peu explicite	Chien : fidèle mais exigeant	Poisson : rapide, peu impliqué	Perroquet : répète sans comprendre ni agir	Hamster : tourne en boucle sans évolution réelle	Trois registres symboliques : répétition stérile (perroquet I1/I7, hamster I8), opacité interprétative (chat I2/I4), superficialité rapide (poisson I6). Seul I5 projette une image plus positive (chien fidèle). Convergence symbolique vers un outil mécanique et peu nuancé,

Catégorie / Sous-thème	I1 – Thomas (23 ans)	I2 – Sophie (45 ans)	I3 – Julien (38 ans)	I4 – Jean (72 ans)	I5 – Charles (31 ans)	I6 – Lucas (22 ans)	I7 – Karim (39 ans)	I8 – Julien (27 ans)	Synthèse horizontale & apports théoriques
Métaphore objet / outil	Bouton like/dislike : trop binaire, interaction minimale	Thermomètre : mesure la fièvre sans en diagnostiquer la cause	Balance : instrument de mesure simplifié	Boussole : donne une direction sans explication	Dashboard KPI : outil de pilotage stratégique	Bouton 'like' : interaction superficielle et non engageante	Boîte à suggestions fermée : recueil sans écouter	Compteur : mesure une valeur sans en expliquer le sens	confirmant la perception dominante du corpus. Convergence symbolique forte : majorité des objets évoqués sont des instruments de mesure rapide sans explication (thermomètre, balance, boussole, compteur, bouton like). Seul I5 projette un usage stratégique (dashboard KPI). La boîte à suggestions fermée de I7 est analytiquement la plus puissante : canal à sens unique, sans boucle de feedback.
BLOC 7 – INTENTION DE RECOMMANDATION VS COMPORTEMENT RÉEL									

Catégorie / Sous-thème	I1 – Thomas (23 ans)	I2 – Sophie (45 ans)	I3 – Julien (38 ans)	I4 – Jean (72 ans)	I5 – Charles (31 ans)	I6 – Lucas (22 ans)	I7 – Karim (39 ans)	I8 – Julien (27 ans)	Synthèse horizontale & apports théoriques
Recommandation effective	Oui – recommandation spontanée du casque à son entourage	Non – manque d'enthousiasme suffisant	Occasionnellement – pour des expériences vraiment exceptionnelles	Oui – la pharmacie, de manière spontanée et naturelle	Oui – recommande le SaaS à ses pairs professionnels	Parfois – si c'est une bonne affaire à partager	Non – trop insatisfait pour recommander	Avant oui, plus maintenant – dégradation a coupé l'élan	I1, I4 et I5 recommandent activement. I3 et I6 occasionnellement. I2, I7 et I8 ne recommandent pas ou plus. Point crucial : toutes les recommandations effectives sont spontanées, non déclenchées par l'enquête NPS. Cela confirme l'absence de lien causal entre réponse au NPS et comportement effectif (Ajzen, 1991 ; Reichheld, 2003).
Écart intention-comportement	Relativement faible – comportement cohérent	Oui – intention supérieure au comportement réel	Oui – surtout pour les services vs produits	Faible – comportement aligné avec ses valeurs	Oui – contexte et opportunité peuvent freiner	Oui – faible engagement dans les actes	Non dans son cas – cohérence totale insatisfaction/absence de recommandation	Oui – dégradation du service crée un décalage temporel	Écart reconnu par 6/8 répondants. Seuls I4 et I7 présentent un alignement quasi-parfait. Les autres reconnaissent une intention déclarée souvent

Catégorie / Sous-thème	I1 – Thomas (23 ans)	I2 – Sophie (45 ans)	I3 – Julien (38 ans)	I4 – Jean (72 ans)	I5 – Charles (31 ans)	I6 – Lucas (22 ans)	I7 – Karim (39 ans)	I8 – Julien (27 ans)	Synthèse horizontale & apports théoriques
									hypothétique. Ce résultat fragilise directement l'hypothèse centrale de Reichheld (2003) sur la valeur prédictive du NPS et rejoint Ajzen (1991) sur les conditions de traduction de l'intention en comportement.
Facteurs explicatifs de l'écart	Prix, habitudes, alternatives disponibles	Faible implication, contexte social, alternatives	Alternatives disponibles, oubli, manque d'opportunité	Habitudes personnelles, niveau de confiance	Contexte, opportunité, timing	Manque d'effort, oubli, faible implication	Pression sociale, automatisme (chez d'autres)	Évolution du service, changement des attentes dans le temps	Cinq facteurs transversaux : absence d'opportunité contextuelle, faible implication, alternatives concurrentes, oubli/inertie, et évolution temporelle du service (I8 – facteur original absent de la conception standard du NPS). Kumar & Shah

Catégorie / Sous-thème	I1 – Thomas (23 ans)	I2 – Sophie (45 ans)	I3 – Julien (38 ans)	I4 – Jean (72 ans)	I5 – Charles (31 ans)	I6 – Lucas (22 ans)	I7 – Karim (39 ans)	I8 – Julien (27 ans)	Synthèse horizontale & apports théoriques
									(2004) rappellent que rétention comportementale et attachement attitudinal sont deux dimensions distinctes.
BLOC 8 – LIMITES PERÇUES DU NPS ET SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION									
Aspects jugés utiles	Rapidité, simplicité, vue globale immédiate	Rapidité, facilité de complétion	Simplicité, rapidité d'administration	Simple, rapide à répondre	Simplicité et comparabilité pour le benchmark	Rapidité d'administration	Très peu – seulement la rapidité	Facilité d'analyse côté entreprise	Convergence totale sur deux qualités : simplicité et rapidité – précisément les caractéristiques pour lesquelles Reichheld (2003) a conçu le NPS. Mais ces mêmes qualités sont identifiées comme les sources principales de ses limites.
Aspects jugés inutiles / frustrants	Manque de détails, ne permet pas d'expliquer la note	Trop vague, perd la richesse de l'expérience	Trop simple, manque de profondeur qualitative	Peu clair, pas assez concret	Manque de contexte, trop réducteur	Limitée, sans impact perçu	Inutile, sans retour, trop simpliste	Manque de précision et de dimension temporelle	Trois limites transversales : absence d'explication qualitative, manque de

Catégorie / Sous-thème	I1 – Thomas (23 ans)	I2 – Sophie (45 ans)	I3 – Julien (38 ans)	I4 – Jean (72 ans)	I5 – Charles (31 ans)	I6 – Lucas (22 ans)	I7 – Karim (39 ans)	I8 – Julien (27 ans)	Synthèse horizontale & apports théoriques
Suggestions d'amélioration	Ajouter question ouverte systématique ('pourquoi cette note ?')	Plus de questions détaillées, dimensions multiples	Questions ouvertes + analyse qualitative	Questions complémentaires + réduire dépendance numérique	Personnalisation + verbatims + segmentation fine	Réduire la fréquence + ajouter commentaires libres	Assurer suivi concret + transformer les retours en actions visibles	Ajouter contexte + suivi longitudinal + feedback qualitatif	contextualisation, absence de feedback visible. I8 ajoute une critique originale : incapacité du NPS à suivre l'évolution temporelle du service, lacune soulignée par Bultez et al. (2025) dans leur analyse des métriques ordinales de satisfaction. Trois axes convergents : (1) compléter la note par du qualitatif obligatoire (8/8) ; (2) réduire la fréquence des enquêtes ; (3) assurer un retour visible aux répondants. I7 : arrêter si les données ne sont pas exploitées. I8 propose un suivi longitudinal –

Catégorie / Sous-thème	I1 – Thomas (23 ans)	I2 – Sophie (45 ans)	I3 – Julien (38 ans)	I4 – Jean (72 ans)	I5 – Charles (31 ans)	I6 – Lucas (22 ans)	I7 – Karim (39 ans)	I8 – Julien (27 ans)	Synthèse horizontale & apports théoriques
									dimension absente de la conception actuelle du NPS.
Formats alternatifs souhaités	Commentaires libres, échanges interactifs	Appels ou chats en direct, séries de questions courtes	Échanges humains, commentaires libres	Discussions humaines directes	Interviews utilisateurs, analytics produit, feedback in-app	Avis en ligne, commentaires utilisateurs	Réclamation directe, avis publics en ligne	Feedback qualitatif, analyse de données comportementales	Deux catégories : formats humains/qualitatifs (I2, I3, I4) vs formats digitaux enrichis (I5, I8). I7 préfère les canaux publics (avis en ligne), révélateurs d'une défiance envers les canaux internes à l'entreprise. Ces préférences reflètent directement les profils et niveaux d'expérience digitale des répondants.

Annexe 4 : ANALYSES VERTICALES – LOGIQUE INTERNE DE CHAQUE RÉPONDANT

L'analyse verticale consiste à examiner chaque entretien dans sa globalité afin de comprendre la logique propre à chaque répondant, les cohérences internes de son discours et les tensions éventuelles entre ses différentes prises de position. Cette approche complète l'analyse horizontale du tableau de codage en restituant la singularité de chaque parcours et en permettant de croiser les dimensions thématiques au sein d'un même profil.

I1 – Thomas, 23 ans (Étudiant en marketing, Bruxelles)

Thomas présente un profil de consommateur digital natif, fortement influencé par la fluidité de l'expérience et l'absence de friction. Sa satisfaction repose sur un critère dominant : que tout fonctionne sans effort ni nécessité de contacter le service client. L'achat de son casque audio sur Amazon cristallise cette logique transactionnelle, rapidité, fiabilité et simplicité suffisent à générer une note élevée (9/10). À l'inverse, l'expérience Nike illustre un seuil de tolérance bas face aux processus de retour complexes : la taille incorrecte n'est pas le problème central, c'est le parcours de résolution qui génère la frustration (Anderson & Mittal, 2000).

Sa perception du NPS est ambivalente : il en reconnaît l'utilité comme signal rapide, mais le juge fondamentalement réducteur. Il associe la question de recommandation à un résumé de satisfaction, sans distinguer clairement satisfaction, fidélité et recommandation, notions que Dick et Basu (1994) ont théorisées comme distinctes. Il exprime une difficulté à choisir entre des notes proches (8 vs 9), révélatrice de l'absence de repères communs dans l'échelle. Sa note de 9 le classe promoteur, mais il ne perçoit pas cela comme un engagement : la recommandation effective qu'il a faite (du casque à des amis) était spontanée, antérieure à toute enquête, et découplée du dispositif NPS.

Sa cohérence interne est forte : il reconnaît l'écart intention-comportement dans les achats contraints par le prix ou les alternatives disponibles, et sa suggestion principale à ajouter une question ouverte systématique, témoigne d'une conscience claire des limites de la mesure unidimensionnelle. Les métaphores projectives (perroquet pour la répétition mécanique, bouton like/dislike pour le manque de profondeur) condensent sa critique avec précision : le NPS est perçu comme un outil qui répète sans apprendre. Son profil incarne bien la tension entre reconnaissance de l'utilité pratique de l'outil et conscience aiguë de ses limites conceptuelles.

I2 – Sophie, 45 ans (Assistante administrative, Bruxelles)

Sophie présente un profil orienté confiance et sécurité. Sa satisfaction est fondamentalement relationnelle : elle valorise la clarté des informations, la disponibilité de l'interlocuteur et la simplicité des processus. Son expérience avec la banque pour un crédit rénovation révèle un besoin fort d'accompagnement humain dans les démarches complexes, besoin que la littérature

associe à une forte implication cognitive et affective dans les décisions financières (Homburg et al., 2006).

L'élément analytiquement le plus saillant de son entretien est la révélation d'un biais de complaisance explicite : son conseiller bancaire lui avait signalé avant l'envoi de l'enquête que ses réponses lui importaient. Sophie reconnaît avoir ressenti une forme d'obligation morale à donner une bonne note (7), malgré des réserves réelles sur la réactivité du service. Ce mécanisme illustre précisément les pratiques d'influence identifiées dans la littérature sur les biais de réponse (Tourangeau et al., 2000), et interroge directement la neutralité du dispositif de collecte dans les contextes relationnels. Sa note de 7 la classe comme passive dans la logique NPS, alors qu'elle se décrit comme globalement satisfaite avec des réserves, écart révélateur entre classification de l'outil et perception réelle.

Elle ne recommande pas activement le service bancaire, faute d'enthousiasme suffisant, et reconnaît un écart entre intentions déclarées et comportements réels. Sa critique du NPS est mesurée mais précise : trop global, trop impersonnel, il ne capte pas la richesse d'une expérience relationnelle complexe. Ses métaphores (chat pour l'opacité interprétative, thermomètre pour la mesure sans diagnostic) expriment avec clarté l'idée d'un outil qui mesure sans expliquer. Son profil illustre les limites du NPS dans les secteurs à forte dimension relationnelle comme la banque.

I3 – Julien, 38 ans (Consultant en stratégie, Bruxelles)

Julien est le profil analytique par excellence. Son activité de consultant l'a doté d'un regard critique sur les outils de mesure, qu'il applique naturellement à l'évaluation du NPS. Sa logique de satisfaction repose sur la cohérence globale de l'expérience et l'attention aux détails, particulièrement dans les contextes premium où ses attentes sont élevées. Son séjour hôtelier à Lisbonne illustre ce point : globalement bon, mais un check-in jugé impersonnel suffit à empêcher l'expérience d'être perçue comme parfaite. Ce cas rejoint les travaux de Pine et Gilmore (1999) sur l'économie de l'expérience, où chaque détail contribue à la valeur perçue.

Son entretien illustre parfaitement la tension entre satisfaction réelle et intention de recommandation. Sa note de 8 correspond à une bonne expérience, mais il opère spontanément une distinction entre satisfaction acceptable et excellence recommandable, rejoignant la distinction conceptuelle entre fidélité attitudinale et comportementale de Dick et Basu (1994). Recommander implique pour lui engager sa crédibilité personnelle, ce qui élève mécaniquement le seuil de la recommandation effective. Il reconnaît l'hésitation entre notes proches (7 vs 8) et l'absence de repères partagés dans l'échelle.

Il est le répondant qui exprime le plus clairement la limite fondamentale du NPS : sa nature de simplification extrême d'une expérience multidimensionnelle. Il perçoit les enquêtes de satisfaction dans le secteur du voyage comme particulièrement redondantes et lassantes. Sa recommandation aux entreprises, aller au-delà du score et analyser les commentaires qualitatifs,

témoigne d'une vision instrumentale avancée. Son profil incarne le client informé et exigeant dont la perception du NPS combine reconnaissance de l'utilité pratique et déception face à son potentiel non exploité.

I4 – Jean, 72 ans (Retraité, Wallonie)

Jean constitue le profil le plus atypique du corpus sur le plan générationnel. Sa satisfaction est quasi-exclusivement fondée sur la dimension humaine de l'interaction : sans l'accompagnement de la pharmacienne, l'achat du tensiomètre n'aurait pas généré la même satisfaction malgré la qualité intrinsèque du produit. Ce constat illustre la valeur irréductible du contact humain pour certains profils et rejoint les travaux de Pine et Gilmore (1999) dans lesquels le service devient aussi important que le produit lui-même. À l'inverse, son expérience avec une banque en ligne, entièrement numérique, sans interlocuteur humain, l'a profondément insatisfait, confirmant une segmentation générationnelle forte dans les attentes de service.

Sa perception du NPS est caractérisée par une incompréhension partielle de la logique de l'échelle, qu'il trouve abstraite et peu adaptée à son mode d'évaluation. Sa note de 8 lui semble représenter une bonne expérience, sans qu'il perçoive clairement pourquoi elle le placerait dans la catégorie passive selon le modèle NPS. Ce décalage est révélateur : les seuils de classification NPS ne correspondent pas aux représentations mentales des répondants, en particulier pour les profils moins familiarisés avec les logiques de notation numérique.

Jean est le seul répondant dont la satisfaction est principalement relationnelle et dont la recommandation effective (la pharmacie) découle directement d'une confiance construite dans le temps, rejoignant le modèle de fidélité vraie de Dick et Basu (1994). Sa critique des enquêtes numériques, trop impersonnelles, inadaptées à son profil, soulève une question d'inclusivité des dispositifs de collecte, dimension souvent négligée dans les discussions sur le NPS. Son cas invite à questionner la pertinence d'un outil standardisé appliqué uniformément à des profils aussi différents.

I5 – Charles, 31 ans (Freelance UX/UI designer, Bruxelles)

Charles est le répondant le plus expert du corpus. Sa formation et son activité professionnelle en UX/UI design lui confèrent une lecture particulièrement fine des outils de mesure de l'expérience client. Il est le seul à identifier spontanément le concept de NPS, à en décrire précisément la logique de segmentation (promoteurs, passifs, détracteurs) et à envisager ses usages managériaux. Sa satisfaction est structurée autour de l'expérience utilisateur et de la performance produit, critères directement liés à son expertise. Sa note de 10 pour le SaaS de design est cohérente avec un niveau de satisfaction objectivement élevé et une recommandation active dans son réseau professionnel. Ce cas incarne le profil de promoteur idéal selon la théorie de Reichheld (2003).

Mais c'est aussi Charles qui formule la critique la plus structurée du NPS : il est trop réducteur, manque de contexte et de nuances. Il identifie explicitement le biais de complaisance dans les contextes d'interaction humaine préalable « je donne une meilleure note car je me sens coupable si je donne une mauvaise note » phénomène qu'il a observé dans ses propres comportements. Cette auto-analyse est d'une valeur analytique considérable : elle confirme empiriquement et par la voix du répondant lui-même l'influence des interactions humaines sur la validité du NPS dans les contextes relationnels.

Sa métaphore du chien (fidèle mais exigeant) et du dashboard KPI révèle une vision duale : outil potentiellement puissant s'il est bien utilisé, mais sous-exploité dans la pratique actuelle. Ses recommandations, combiner qualitatif et quantitatif, personnaliser et segmenter — reflètent une vision avancée de la mesure de l'expérience client, cohérente avec les propositions de Klaus et Maklan (2013) sur les limites des mesures unidimensionnelles. Son profil représente à la fois le cas d'usage idéal du NPS et le critique le plus fondé de ses limites.

I6 – Lucas, 22 ans (Étudiant en marketing, Louvain-la-Neuve)

Lucas présente le profil le plus transactionnel et le moins engagé du corpus. Sa satisfaction est quasi-exclusivement déterminée par le prix et la rapidité, et son niveau d'implication dans les processus d'évaluation est minimal. Il répond aux enquêtes de manière superficielle, uniquement si cela prend très peu de temps, et estime ne retirer aucune valeur de cette démarche. Ce profil incarne le segment des clients modérément satisfaits que le phénomène de survey fatigue (Flick, 2021) exclut progressivement des données collectées.

Sa note de 7 pour le smartphone reconditionné illustre parfaitement la limite des seuils NPS : pour lui, 7 représente une bonne note, un niveau de satisfaction acceptable au regard du prix payé. Le classement de cette note dans la catégorie passive lui serait totalement opaque et non représentatif de son ressenti. Ce cas incarne le décalage entre la logique de classification NPS et la sémantique individuelle de l'échelle, problème structurel mis en évidence par Keiningham et al. (2007).

Son comportement de recommandation est opportuniste : il recommande uniquement s'il s'agit d'une bonne affaire susceptible d'intéresser son entourage. L'écart intention-comportement est attribué à un manque d'effort et d'implication, facteur rarement thématiqué dans la littérature sur le NPS mais analytiquement important. Lucas représente le segment invisible dans les analyses NPS : clients modérément satisfaits, peu engagés dans les enquêtes, dont les réponses superficielles contribuent à la polarisation artificielle des données vers les extrêmes.

I7 – Karim, 39 ans (Employé logistique, Bruxelles)

Karim est le répondant le plus critique du corpus, et paradoxalement celui dont la logique interne est la plus cohérente et la plus robuste. Son expérience accumulée, souvent négative avec les services clients lui a construit une défiance structurelle envers les entreprises et leurs

outils de mesure. Sa note de 3 pour la machine à laver est parfaitement cohérente avec une expérience objectivement désastreuse : retard de livraison, installation bâclée, SAV défaillant. Aucune ambiguïté dans son évaluation, aucune hésitation dans sa notation, ce qui le distingue de 7 autres répondants.

Ce qui distingue Karim analytiquement, c'est la clarté de son argumentation sur l'inutilité perçue du NPS. Il ne rejette pas l'outil par désintérêt mais par conviction fondée sur l'expérience : « ils n'en font rien de concret ». Cette critique rejoint la problématique de la boucle de valeur (Morgan & Rego, 2006) : un dispositif de collecte qui ne génère pas de retour visible finit par perdre toute légitimité. Sa métaphore de la boîte à suggestions fermée est analytiquement la plus puissante, elle symbolise un canal à sens unique, incapable de créer la boucle de feedback nécessaire à l'amélioration continue.

Son comportement est parfaitement aligné avec ses intentions : il ne recommande pas, et son NPS de 3 reflète fidèlement cette disposition. En ce sens, il invalide la critique de l'écart intention-comportement, au moins dans son cas personnel. Sa cohérence interne permet de valider la robustesse de la mesure dans les cas extrêmes, tout en questionnant son utilité dans les cas intermédiaires. Sa recommandation finale « arrêter de poser des questions si elles ne font rien des réponses » constitue une interpellation directe aux pratiques managériales du NPS et synthétise la critique la plus radicale du corpus.

I8 – Julien, 27 ans (Professionnel e-commerce, Bruxelles)

Julien (I8) incarne un profil unique dans le corpus : celui du client ayant vécu un glissement progressif de la satisfaction vers l'insatisfaction, passant de promoteur à détracteur au fil d'une dégradation temporelle du service. Ce parcours illustre une limite structurelle du NPS rarement discutée dans la littérature : son incapacité à capturer la dimension temporelle et évolutive de l'expérience client. Sa note de 4 reflète une déception consécutive à une attente initialement satisfaite, ce qui invalide l'hypothèse implicite de stabilité de la satisfaction que suppose le NPS. Sa phrase finale condense cette critique avec une précision analytique remarquable : « Le problème, ce n'est pas le score... c'est qu'il ne suit pas l'évolution réelle. » Cette observation anticipe les développements récents sur les métriques longitudinales de satisfaction (Bultez et al., 2025) et rejoint les travaux de Verhoef et al. (2009) sur la nature dynamique de l'expérience client. Sa vision du NPS est technico-critique : il comprend l'outil, en reconnaît l'utilité analytique, mais en souligne précisément les angles morts, manque de contexte, absence de dimension temporelle, exploitation imparfaite des données.

Ses métaphores (hamster en boucle répétitive, compteur sans explication) expriment une frustration face à un outil qui mesure sans apprendre. Son comportement de recommandation suit parfaitement l'évolution de sa satisfaction : il recommandait activement avant la dégradation du service, ne recommande plus depuis. Cette cohérence comportementale contraste avec les cas d'écart structurel (I6) ou socialement conditionné (I2). I8 représente le

détracteur rationnel, dont la trajectoire de conversion illustre l'enjeu stratégique de la rétention et du suivi longitudinal de l'expérience client.

Annexe 5 : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF – ENTREPRISES (NPS)

Introduction :

Bonjour, je m'appelle Arthur Stallaert et je suis étudiant à l'UCLouvain. Dans le cadre de mon travail de fin d'études, je m'intéresse à la manière dont les entreprises mesurent l'expérience client et exploitent les retours de leurs clients pour améliorer leurs services. L'objectif de cet entretien est de mieux comprendre vos pratiques, votre expérience et votre perception de ces outils. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses : je cherche simplement à recueillir votre point de vue et votre expérience. L'entretien durera environ 45 minutes.

Avec votre accord, je souhaiterais enregistrer notre échange afin de me concentrer pleinement sur la discussion. Vos réponses resteront strictement confidentielles et anonymes et seront traitées de manière agrégée (et non individuellement).

Merci beaucoup pour votre participation.

Phase d'échauffement

Objectif : Mettre le participant à l'aise et recueillir le contexte de l'entreprise.

- 1) Pouvez-vous me présenter brièvement votre entreprise et votre rôle au sein de celle-ci ?
- 2) Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ? Quel a été votre parcours auparavant ?
- 3) Quelle place occupe aujourd'hui l'expérience client dans votre entreprise ?
- 4) Comment définissez-vous une "bonne expérience client" dans votre secteur ?
- 5) Comment cherchez-vous à mesurer cette expérience client ?

2. Mesure de la satisfaction et de l'expérience client

Objectif : ne pas présupposer le NPS et comprendre l'écosystème global

- 6) Quels outils ou méthodes utilisez-vous pour recueillir le feedback des clients ?
- 7) Utilisez-vous plusieurs indicateurs ou enquêtes ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?
- 8) Ces outils se complètent-ils selon vous ? De quelle manière se complètent-ils ? Pourquoi avoir fait ce choix d'outils ? En avez-vous expérimenté d'autres que vous auriez depuis abandonnés ? Pourriez-vous m'expliquer ce choix de les abandonner ?
- 9) Si NPS mentionné spontanément :
 - Depuis quand utilisez-vous cet indicateur ?
 - Sinon : Utilisez-vous des indicateurs basés sur la recommandation client ?

- Si NPS pas ou plus utilisé, approfondir les raisons de la non-utilisation du NPS pour mesurer la satisfaction et/ou la fidélité des clients en prévoyant des questions pour ce faire

3. Utilisation générale du NPS

Objectif : Comprendre le fonctionnement opérationnel du NPS dans l'entreprise.

10) Pouvez-vous décrire comment le NPS est intégré dans vos processus ?

-Relances principales (à utiliser si nécessaire) :

- 11) Pouvez-vous me décrire un cas récent d'envoi d'enquête NPS, du début à la fin ?
- 12) À quel moment du parcours client l'enquête est-elle généralement déclenchée (post-achat, post-service, réclamation, autre) ?
- 13) Quelles sont les raisons qui motivent le choix de ces moments précis ?
- 14) Comment les clients sont-ils sélectionnés pour recevoir une enquête ?
- 15) À quelle fréquence les enquêtes NPS sont-elles envoyées ?
- 16) Le volume d'enquêtes varie-t-il selon les périodes ou les segments clients ?
- 17) Quels canaux sont utilisés (email, SMS, application, téléphone) et pourquoi ceux-ci ont-ils été choisis ?
- 18) Que se passe-t-il concrètement après la collecte des réponses ?
 - **-Relances:**
 - Comment les données sont-elles centralisées et analysées ?
 - Existe-t-il un processus standardisé de traitement des réponses ?
 - Les résultats donnent-ils lieu à des actions concrètes ? Si oui, lesquelles ?
 - Pouvez-vous me donner un exemple récent d'action mise en place suite à un retour client ?
- 19) Quelles équipes ou départements ont accès aux résultats du NPS et à quelles fins les utilisent-ils ?

Relances :

- Les résultats sont-ils partagés à tous les niveaux de l'organisation ou uniquement à certains services ?
- Comment les équipes opérationnelles utilisent-elles concrètement ces résultats dans leur travail quotidien ?
- Le NPS est-il utilisé de manière différenciée selon les départements (marketing, service client, direction, etc.) ?
- Pouvez-vous me donner un exemple concret d'utilisation d'un score ou d'un feedback client dans une décision interne ?

20) Selon vous, le NPS est-il utilisé principalement comme un indicateur de suivi ou comme un outil de pilotage de la performance ?

Relances :

- Comment distinguez-vous concrètement ces deux usages dans votre organisation ?
- Le NPS influence-t-il des objectifs individuels ou collectifs ?
- Avez-vous des exemples où le NPS a eu un impact direct sur des décisions stratégiques ou opérationnelles ?
- Est-il plutôt utilisé pour observer une tendance ou pour évaluer la performance des équipes ?
- Est-ce que cette utilisation a évolué dans le temps ?

4. Analyse et interprétation des scores

Objectif : clarifier la compréhension du NPS

- 21) Comment transposez-vous une note donnée par un client à un score global ?
- 22) Comment interprétez-vous concrètement ce score dans votre entreprise ?
- 23) Par exemple, que signifie pour vous un score élevé ? Un score faible ?
- 24) Utilisez-vous des seuils ou des repères pour juger la performance ? Quels sont-ils ?
- 25) Ces seuils sont-ils propres à votre entreprise ou plutôt liés à votre secteur selon vous ?
- 26) Dans quelle mesure considérez-vous que cet indicateur reflète :
- la satisfaction des clients ?
 - leur fidélité ?

Relances :

- Pourquoi ?
- Avez-vous observé des limites ou des dérives à ce niveau ?

5. Complémentarité avec d'autres indicateurs

Objectif : approche indirecte des limites

- 27) Utilisez-vous d'autres indicateurs en complément ? Pour quelles raisons ?
- 28) Ces autres outils vous apportent-ils des informations différentes ? Si oui, lesquelles en particulier ? Si non, pour quelles raisons les utilisez-vous alors ? Avez-vous ainsi l'occasion de confirmer ou de valider votre mesure de la satisfaction clients ?
- 29) Diriez-vous que certains aspects de l'expérience client sont mieux absorbés par d'autres outils ?

Relances :

- Pouvez-vous me donner un exemple ?
- Dans quels cas utilisez-vous l'un plutôt que l'autre ?

6. Fiabilité, validité et écarts observés

Objectif : introduire la critique progressivement

- 30) Avec votre expérience, avez-vous déjà constaté des écarts entre :

- les résultats obtenus par les études de satisfaction menées
- et le comportement réel des clients ?

relance : (réachat, recommandation, fidélité réelle)

- Comment expliquez-vous ces éventuels écarts ? Avez-vous mis en place des dispositifs pour vous en assurer ?

Relances :

- Est-ce fréquent ?
- Dans quels contextes ?

7. Biais, limites et dérives (progressif et non direct)

Objectif : éviter les questions trop frontales

31) De manière générale, pensez-vous que les réponses des clients peuvent varier selon le contexte dans lequel elles sont recueillies ?

Relances possibles (si non mentionné) :

- Le moment de l'enquête ?
- L'expérience récente ?
- Avez-vous remarqué que certains types de clients répondent plus que d'autres ?
- Certaines situations rendent-elles l'interprétation des résultats plus complexe ?
- Pensez-vous qu'il puisse y avoir des biais ou des limites à l'utilisation du NPS ? Si oui, quels biais ou limites observez-vous ou avez-vous observé dans la collecte du NPS ?
 - Moment de l'envoi (post-achat, post-réclamation)
 - Non-réponse ou réponses extrêmes
 - Biais émotionnel des clients

Avez-vous mis en place un ou des dispositifs au sein de votre entreprise pour limiter ces biais ? Si oui, pourriez-vous m'en dire plus ?

Question à placer dans la discussion :

32) Dans votre expérience, avez-vous déjà observé des pratiques ou situations qui pourraient influencer la manière dont les clients répondent aux enquêtes ?

Relances :

- Par exemple, dans la façon dont la demande est formulée ?
- Ou dans l'interaction avec le client ?

8. Gestion des limites

Objectif : traduire le langage académique

33) Face à ces situations, comment faites-vous pour interpréter les résultats de manière pertinente ?

34) Mettez-vous en place des ajustements ou prenez-vous des précautions particulières dans l'analyse ?

9. Impact organisationnel et usage managérial

Objectif : comprendre les dérives potentielles

35) Cet indicateur est-il utilisé pour évaluer la performance des équipes ?

36) Si oui, cela influence-t-il selon vous les pratiques internes ? Si oui, de quelle manière cela influence-t-il les pratiques internes ?

Relances :

- Voyez-vous des effets positifs ?
- Ou parfois des effets inattendus ?

10. Suggestions et perspectives d'amélioration

Objectif : approfondir

37) Avec votre recul, quels sont selon vous les points forts de cet indicateur ?

38) Et ses principales limites ?

39) Si vous pouviez le modifier, que changeriez-vous ?

40) Pensez-vous que cet indicateur reflète suffisamment :

- la satisfaction ?
- la fidélité ?

Pourquoi ?

41) Comment pourrait-on améliorer la mesure de l'expérience client de manière plus générale ?

42) Quels changements ou améliorations recommanderiez-vous pour que le NPS reflète mieux la satisfaction et la fidélité ?

11. Informations contextuelles de l'entreprise

- Taille de l'entreprise : ... (Grande, PME, e-commerce)
- Secteur : ...
- Nombre de clients interrogés par NPS : ...
- Fréquence des enquêtes : ...

12. Clôture de l'entretien

- Résumer les points clés de l'entretien.
- Demander si l'interviewé souhaite ajouter des éléments ou partager des observations supplémentaires.
- Remercier pour la participation et le temps accordé.

Annexe 6 : Transcription complète : Entretiens Entreprises :

Annexe : Entretien E1 – Banque de détail

Secteur : Banque de détail (Belgique)

Profil répondant : Responsable Expérience Client

Phase d'échauffement

1) Pouvez-vous me présenter brièvement votre entreprise et votre rôle au sein de celle-ci ?

Je travaille dans une banque de détail belge de taille importante, avec à la fois des agences physiques et une forte présence digitale. On sert principalement des particuliers et des petites entreprises.

Moi, je suis responsable de l'expérience client au niveau national. Mon rôle consiste à suivre les indicateurs de satisfaction, analyser les retours clients et mettre en place des actions d'amélioration avec les équipes internes.

2) Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ? Quel a été votre parcours auparavant ?

Je suis dans ce poste depuis environ 4 ans. Avant ça, j'étais dans le marketing, plutôt orienté études clients et CRM. J'ai progressivement évolué vers des fonctions plus liées à la satisfaction et à la voix du client.

3) Quelle place occupe aujourd'hui l'expérience client dans votre entreprise ?

Aujourd'hui, c'est vraiment central. On est dans un secteur où les produits sont très similaires d'une banque à l'autre, donc l'expérience devient un facteur de différenciation majeur.

On en parle au niveau du comité de direction, et c'est intégré dans les objectifs stratégiques.

4) Comment définissez-vous une "bonne expérience client" dans votre secteur ?

Pour nous, une bonne expérience client, c'est une expérience simple, fluide et rassurante.

Le client doit comprendre ce qu'il fait, ne pas rencontrer de friction, et surtout avoir confiance. Dans la banque, la confiance est essentielle.

5) Comment cherchez-vous à mesurer cette expérience client ?

On utilise plusieurs outils : des enquêtes de satisfaction, du NPS, des indicateurs opérationnels comme les temps de réponse, et aussi des retours qualitatifs via les conseillers en agence.

2. Mesure de la satisfaction

6) Quels outils ou méthodes utilisez-vous pour recueillir le feedback des clients ?

Principalement :

- NPS (post-interaction)
- Enquêtes de satisfaction plus détaillées
- Feedbacks via l'application mobile
- Réclamations clients
- Et parfois des études qualitatives ponctuelles

7) Utilisez-vous plusieurs indicateurs ou enquêtes ? Pourquoi ?

Oui, clairement. Le NPS seul est trop limité.

On a besoin de plusieurs indicateurs pour comprendre différentes dimensions : satisfaction, effort client, qualité perçue.

8) Ces outils se complètent-ils selon vous ?

Oui, complètement.

Le NPS donne une vision globale, mais les enquêtes détaillées permettent de comprendre le "pourquoi".

On avait testé uniquement du NPS au début, mais on s'est rendu compte que c'était insuffisant.

9) Utilisez-vous des indicateurs basés sur la recommandation client ?

Oui, le NPS est notre indicateur principal de recommandation. On l'utilise depuis environ 5 ans.

3. Utilisation du NPS

10) Pouvez-vous décrire comment le NPS est intégré dans vos processus ?

Il est intégré à différents moments du parcours client : après un rendez-vous, après un appel

au service client, ou après une interaction digitale.

11) Pouvez-vous me décrire un cas récent d'envoi d'enquête NPS ?

Après un appel au service client, le client reçoit un email dans l'heure avec la question NPS.

S'il répond, la donnée est directement intégrée dans notre système CRM.

12) À quel moment du parcours client l'enquête est-elle déclenchée ?

Principalement après une interaction clé : contact avec le service client ou rendez-vous.

13) Pourquoi ces moments ?

Parce que ce sont des moments "émotionnels" où l'expérience est forte.

14) Comment les clients sont-ils sélectionnés ?

On fonctionne par échantillonnage, pour éviter de sur-solliciter les clients.

15) Fréquence des enquêtes ?

Pas plus d'une fois par mois par client.

16) Le volume varie-t-il ?

Oui, selon les périodes (ex : pics de demandes).

17) Quels canaux sont utilisés ?

Principalement email, parfois SMS pour les interactions rapides.

18) Que se passe-t-il après la collecte des réponses ?

Les données sont centralisées dans un outil de reporting.

On analyse les scores et les verbatims.

- Il y a un processus standardisé
- Les détracteurs sont rappelés rapidement
- Les feedbacks sont remontés aux équipes

Exemple concret :

On a modifié un parcours digital suite à de nombreux retours négatifs.

19) Qui utilise les résultats ?

- Service client
- Marketing
- Direction
- Réseau d'agences Ils sont partagés largement.

20) NPS : suivi ou pilotage ?

Les deux.

Au départ c'était du suivi, aujourd'hui c'est clairement un outil de pilotage.

4. Analyse des scores

21) Comment calculez-vous le score ?

Classique : promoteurs – détracteurs.

22) Comment l'interprétez-vous ?

Comme un indicateur global de satisfaction et de perception.

23) Score élevé / faible ?

- Élevé = expérience positive et fidélité potentielle
- Faible = problème dans le parcours

24) Utilisez-vous des seuils ?

Oui, on a des benchmarks internes et sectoriels.

25) Seuils internes ou sectoriels ?

Les deux.

26) Le NPS reflète-t-il :

- Satisfaction → partiellement
- Fidélité → encore moins directement

Il y a clairement des limites.

5. Complémentarité

27) Autres indicateurs ?

Oui : satisfaction détaillée, effort client.

28) Apport différent ?

Oui, beaucoup plus de précision.

29) Certains aspects mieux mesurés ailleurs ?

Oui, l'émotion et la compréhension du problème.

6. Écarts observés

30) Écarts entre NPS et comportement ?

Oui, souvent.

Certains clients donnent une bonne note mais partent quand même.

7. Biais

31) Les réponses varient-elles selon le contexte ?

Oui énormément.

Moment, émotion, type de client...

On observe aussi des biais :

- Clients extrêmes répondent plus
- Biais émotionnel fort

On essaie de corriger via l'analyse.

32) Pratiques influençant les réponses ?

Oui.

Par exemple, certains conseillers "encouragent" indirectement les bonnes notes. Certains conseillers savent que leur bonus dépend du score. Alors ils peuvent expliquer au client, en fin d'intervention, que l'enquête va arriver et que c'est important pour eux.

8. Gestion des limites

33) Comment interpréter correctement ?

On croise avec d'autres données.

34) Ajustements ?

Oui : segmentation, analyse qualitative.

9. Impact organisationnel

35) Le NPS sert-il à évaluer les équipes ?

Oui.

36) Effets ?

Positifs : mobilisation

Négatifs : comportements opportunistes parfois

10. Améliorations

37) Points forts

Simple, compréhensible

38) Limites

Trop simpliste

39) Modifications ?

Ajouter du qualitatif systématique

40) Reflète-t-il satisfaction/fidélité ?

Partiellement seulement

41) Améliorer la mesure ?

Multiméthodes

42) Recommandations ?

- Ajouter du contexte
- Moins de dépendance au score

On devrait communiquer davantage vers les clients sur ce qu'on a changé grâce à leurs retours. 'Vous nous avez dit X, on a fait Y.' Ça renforcerait la confiance et ça inciterait à répondre plus sincèrement.

11. Informations

- Taille : Grande entreprise
- Secteur : Banque
- Clients interrogés : ~10 000/mois
- Fréquence : continue

12. Clôture

Le NPS est utile mais insuffisant seul. Il faut le compléter et l'interpréter avec prudence.

Annexe : Entretien E2 – Startup e-commerce

Secteur : e-commerce (cosmétiques premium, digital-first)

Profil : Head of Customer Experience / Growth

Phase d'échauffement

1) Pouvez-vous me présenter brièvement votre entreprise et votre rôle au sein de celle-ci ?

Nous sommes une startup e-commerce spécialisée dans les cosmétiques premium, vendus principalement en ligne, avec une forte présence sur les réseaux sociaux. L'entreprise a été créée il y a environ 6 ans et connaît une croissance assez rapide, surtout à l'international. De mon côté, je suis Head of Customer Experience & Growth. Je suis responsable à la fois de la satisfaction client, du suivi des indicateurs comme le NPS, mais aussi de leur utilisation dans une logique business, notamment pour la fidélisation et le bouche-à-oreille.

2) Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ? Quel a été votre parcours auparavant ?

Je suis dans ce poste depuis 3 ans. Avant, j'étais dans une autre startup SaaS, plutôt côté data et product. J'ai toujours été dans des environnements très orientés data et croissance.

3) Quelle place occupe aujourd'hui l'expérience client dans votre entreprise ?

Elle est centrale. Dans l'e-commerce, surtout dans le premium, l'expérience client est un levier clé de différenciation.

On ne vend pas seulement un produit, on vend une expérience globale : livraison, packaging, service client, etc.

Et comme la concurrence est forte, une mauvaise expérience peut rapidement faire perdre un client.

4) Comment définissez-vous une "bonne expérience client" dans votre secteur ?

Je dirais que c'est une expérience fluide, rapide et agréable, mais aussi émotionnelle.

Le client doit être satisfait du produit, mais aussi du parcours global : facilité de commande, rapidité de livraison, qualité du service après-vente.

Dans notre cas, il y a aussi une dimension "plaisir" et "image de marque".

5) Comment cherchez-vous à mesurer cette expérience client ?

On utilise plusieurs approches : le NPS

- des enquêtes post-achat
- les avis clients
- les données comportementales (taux de retour, churn, repeat purchase)
- et les interactions avec le service client

On est très orientés data, donc on croise beaucoup les informations.

2. Mesure de la satisfaction

6) Quels outils ou méthodes utilisez-vous pour recueillir le feedback des clients ?

Principalement :

- enquêtes NPS automatisées
- avis produits sur le site

- feedback via le service client (chat, email)
- sondages ponctuels
- analyse des reviews externes

7) Utilisez-vous plusieurs indicateurs ou enquêtes ? Pourquoi ?

Oui, systématiquement.

Le NPS seul ne suffit pas. Il donne une tendance, mais il ne permet pas de comprendre précisément les problèmes.

On a besoin de données qualitatives et comportementales pour compléter.

8) Ces outils se complètent-ils selon vous ?

Oui, clairement.

Le NPS donne une vision rapide et globale.

Les avis clients donnent du détail.

Les données comportementales montrent ce que les clients font réellement.

On avait testé au début de ne faire que du NPS, mais c'était trop limité, surtout pour prendre des décisions produit.

9) Utilisez-vous des indicateurs basés sur la recommandation client ?

Oui, le NPS est central chez nous. On l'utilise depuis environ 4 ans.

3. Utilisation générale du NPS

10) Pouvez-vous décrire comment le NPS est intégré dans vos processus ?

Le NPS est intégré dans plusieurs moments clés du parcours client, principalement de manière automatisée.

Il est connecté à notre CRM et à nos outils marketing, ce qui permet d'utiliser les réponses directement pour déclencher des actions.

11) Pouvez-vous me décrire un cas récent d'envoi d'enquête NPS ?

Par exemple, après une livraison, le client reçoit un email environ 5 jours plus tard.

On lui pose la question de recommandation + une question ouverte.

Si le client répond, les données sont automatiquement intégrées dans notre dashboard.

12) À quel moment du parcours client l'enquête est-elle déclenchée ?

Principalement :

- après livraison
- après contact avec le service client

13) Quelles sont les raisons de ces moments ?

Parce que ce sont des moments où l'expérience est fraîche et significative.

On veut capter une réaction "à chaud".

14) Comment les clients sont-ils sélectionnés ?

On envoie à une grande partie des clients, mais avec des règles pour éviter la sur-sollicitation (pas plus d'un envoi sur une période donnée).

15) À quelle fréquence les enquêtes sont-elles envoyées ?

Après chaque événement clé, mais avec un filtre temporel.

16) Le volume varie-t-il ?

Oui, selon les volumes de commandes.

17) Quels canaux sont utilisés ?

Principalement email, car c'est le plus efficace chez nous.

On a testé SMS, mais moins performant.

18) Que se passe-t-il après la collecte des réponses ?

Les données sont centralisées automatiquement.

On analyse :

- le score
- les verbatims
- les segments clients

Il y a un processus assez structuré :

- détracteurs → contact rapide
- promoteurs → campagnes de referral

Exemple concret :

On a identifié un problème récurrent de livraison grâce aux commentaires NPS, ce qui a conduit à changer de prestataire logistique.

19) Quelles équipes utilisent les résultats ?

- Customer support
- Marketing
- Produit
- Direction

Les résultats sont partagés largement via dashboards.

20) NPS : suivi ou pilotage ?

Clairement pilotage.

Le NPS est utilisé pour prendre des décisions concrètes.

4. Analyse et interprétation

21) Comment transposez-vous une note en score global ?

Méthode classique NPS (promoteurs – détracteurs).

22) Comment interprétez-vous ce score ?

Comme un indicateur de satisfaction globale et de potentiel de recommandation.

23) Score élevé / faible ? • Élevé = clients engagés, potentiel de croissance

- Faible = risque de churn

24) Utilisez-vous des seuils ?

Oui, avec benchmarks internes.

25) Seuils internes ou sectoriels ?

Principalement internes.

26) Le NPS reflète-t-il :

- satisfaction → partiellement
- fidélité → indirectement

Il faut le compléter.

5. Complémentarité

27) Autres indicateurs ?

Oui : churn, repeat purchase, reviews.

28) Apport différent ?

Oui, ils montrent le comportement réel.

29) Certains aspects mieux mesurés ailleurs ?

Oui, notamment la fidélité réelle.

6. Écarts observés

30) Écarts entre NPS et comportement ?

Oui.

Certains clients donnent une bonne note mais ne rachètent pas. On commence à se demander si le score en lui-même a encore beaucoup de valeur. Ce qui compte vraiment, c'est ce que les clients disent dans leurs commentaires. Le chiffre, c'est juste un signal d'alerte.

7. Biais

31) Les réponses varient-elles selon le contexte ?

Oui énormément.

Le moment, l'émotion, la dernière expérience influencent fortement.

On observe aussi :

- biais de réponse extrême

- faible taux de réponse

32) Pratiques influençant les réponses ?

Oui.

Par exemple, certains agents peuvent influencer indirectement les réponses.

8. Gestion des limites

33) Comment interpréter les résultats ?

En croisant avec d'autres données.

34) Ajustements ?

Segmentation, analyse qualitative.

9. Impact organisationnel

35) Le NPS évalue-t-il les équipes ?

Oui.

36) Effets ?

- Positifs : motivation
- Négatifs : pression, biais

10. Améliorations

37) Points forts

Simple, rapide, actionnable

38) Limites

Trop simplifié, manque de contexte

39) Modifications ?

Ajouter plus de qualitatif

40) Reflète satisfaction/fidélité ?

Partiellement

41) Améliorer la mesure ?

Approche multi-indicateurs

42) Recommandations ?

- contextualiser
- croiser avec données réelles

11. Informations

- Taille : Startup / PME
- Secteur : e-commerce
- Clients interrogés : ~800/mois
- Fréquence : automatisée post-achat

12. Clôture

Le NPS est un outil clé, mais uniquement s'il est intégré dans un système plus large de données et d'analyse.

Annexe : Entretien E3 – PME B2B

Secteur : Services industriels B2B (maintenance technique)

Profil : Directeur commercial / relation client

Taille : PME (~40 employés)

Phase d'échauffement

1) Pouvez-vous me présenter brièvement votre entreprise et votre rôle au sein de celle-ci ?

Nous sommes une PME active dans la maintenance industrielle, principalement pour des entreprises dans le secteur manufacturier. On propose des services techniques, souvent sur mesure, avec des contrats à long terme.

Moi, je suis directeur commercial, mais dans une PME comme la nôtre, je suis aussi très impliqué dans la relation client au quotidien.

2) Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ? Quel a été votre parcours auparavant ?

Je suis dans l'entreprise depuis une dizaine d'années, et à ce poste depuis environ 6 ans.

Avant, j'étais ingénieur technique dans la même société, donc j'ai une bonne connaissance du terrain et des clients.

3) Quelle place occupe aujourd'hui l'expérience client dans votre entreprise ?

Elle est importante, mais pas forcément formalisée comme dans les grandes entreprises.

Chez nous, la relation client passe surtout par le contact humain, la proximité, la confiance.

On n'a pas une stratégie "expérience client" structurée avec des indicateurs précis, mais c'est présent dans la culture.

4) Comment définissez-vous une "bonne expérience client" dans votre secteur ?

C'est avant tout la fiabilité.

Le client attend qu'on intervienne rapidement, qu'on résolve le problème, et qu'on soit disponibles.

La relation de confiance est essentielle, surtout sur des contrats long terme.

5) Comment cherchez-vous à mesurer cette expérience client ?

Honnêtement, on la mesure surtout de manière informelle.

On se base sur :

- les retours directs des clients
- les échanges commerciaux
- les renouvellements de contrats

On n'a pas de système structuré comme des enquêtes régulières.

2. Mesure de la satisfaction

6) Quels outils ou méthodes utilisez-vous pour recueillir le feedback des clients ?

Principalement des échanges directs :

- appels
- réunions
- visites sur site

On a aussi parfois des retours spontanés, positifs ou négatifs.

7) Utilisez-vous plusieurs indicateurs ou enquêtes ? Pourquoi ?

Non, pas vraiment.

On n'a pas d'indicateurs formalisés comme le NPS.

C'est surtout par manque de ressources et aussi parce que notre activité est très relationnelle.

8) Ces outils se complètent-ils selon vous ?

Dans notre cas, ce sont surtout des échanges humains, donc oui, ils se complètent dans le sens où on a plusieurs points de contact.

Mais on n'a pas de système structuré pour consolider ces informations.

9) Utilisez-vous des indicateurs basés sur la recommandation client ?

Non, on n'utilise pas le NPS.

On connaît le principe, mais on ne l'a jamais vraiment mis en place.

Pourquoi ?

- manque de temps
- pas perçu comme prioritaire
- difficulté d'adaptation au B2B

3. Utilisation générale du NPS

10) Pouvez-vous décrire comment le NPS est intégré dans vos processus ?

Il ne l'est pas du tout actuellement.

11) Pouvez-vous me décrire un cas récent d'envoi d'enquête NPS ?

On n'en a pas.

12) À quel moment du parcours client l'enquête serait-elle déclenchée selon vous ?

Si on devait le faire, ce serait probablement après une intervention importante ou à la fin d'un projet.

13) Pourquoi ces moments ?

Parce que ce sont des moments clés où le client peut vraiment évaluer notre travail.

14) Comment les clients seraient-ils sélectionnés ?

Probablement sur les clients les plus importants ou les projets récents.

15) Fréquence des enquêtes ?

Très occasionnelle.

16) Le volume varierait-il ?

Oui, selon les projets.

17) Quels canaux seraient utilisés ?

Probablement email ou directement en face à face.

18) Que se passerait-il après la collecte ?

Aujourd'hui, on n'a pas de processus formalisé.

Mais idéalement, on analyserait les retours et on en discuterait en interne.

19) Quelles équipes utiliseraient les résultats ?

Principalement la direction et les commerciaux.

20) NPS : suivi ou pilotage ?

Si on l'utilisait, ce serait plutôt un outil de suivi.

4. Analyse et interprétation

21) Comment transposez-vous une note en score global ?

On connaît le principe, mais on ne l'utilise pas.

22) Comment interpréteriez-vous ce score ?

Comme un indicateur global de satisfaction.

23) Score élevé / faible ?

• élevé = client satisfait

• faible = problème

24) Utiliseriez-vous des seuils ?

Probablement, mais on n'a pas de référence.

25) Seuils internes ou sectoriels ?

Difficile à dire dans notre secteur.

26) Le NPS refléterait-il :

• satisfaction → peut-être

• fidélité → pas forcément

Parce qu'en B2B, la fidélité dépend aussi de contrats, prix, etc.

5. Complémentarité

27) Utilisez-vous d'autres indicateurs ?

Oui : • taux de renouvellement

• chiffre d'affaires par client

28) Apport différent ?

Oui, ce sont des indicateurs très concrets.

29) Certains aspects mieux mesurés ailleurs ?

Oui, la fidélité réelle.

6. Écarts observés

30) Écarts entre satisfaction et comportement ?

Oui, ça arrive.

Un client satisfait peut partir pour des raisons de prix.

7. Biais

31) Les réponses varient-elles selon le contexte ?

Oui, clairement.

Dans notre secteur, la relation personnelle joue beaucoup.

32) Pratiques influençant les réponses ?

Oui, la relation commerciale peut influencer.

8. Gestion des limites

33) Comment interpréter les résultats ?

On se baserait surtout sur le contexte et la connaissance du client.

34) Ajustements ?

Pas de système formalisé.

9. Impact organisationnel

35) Le NPS servirait-il à évaluer les équipes ?

Probablement pas directement.

36) Effets ?

On serait prudents pour éviter les biais.

10. Améliorations

37) Points forts du NPS

Simple, facile à comprendre.

38) Limites

Trop simpliste pour le B2B.

39) Modifications ?

Adapter au contexte B2B, plus qualitatif.

40) Reflète satisfaction/fidélité ?

Partiellement seulement.

41) Améliorer la mesure ?

Plus d'échanges directs.

42) Recommandations ?

- privilégier le qualitatif
- adapter les outils

11. Informations

- Taille : PME
- Secteur : B2B industriel
- NPS : non utilisé
- Fréquence : inexistante

Annexe : Entretien E4 – Concession automobile

Secteur : Concession automobile (marque généraliste)

Profil : Responsable après-vente / satisfaction client

Taille : PME (~80 employés, concession multi-sites)

Phase d'échauffement

1) Pouvez-vous me présenter brièvement votre entreprise et votre rôle au sein de celle-ci ?

Nous sommes une concession automobile qui représente une marque généraliste, avec plusieurs sites dans la région. On vend des véhicules neufs et d'occasion, et on a aussi toute l'activité après-vente : entretien, réparations, carrosserie.

Moi, je suis responsable après-vente et satisfaction client. Je supervise les équipes atelier, mais aussi le suivi des indicateurs de satisfaction, notamment ceux demandés par le constructeur.

2) Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ? Quel a été votre parcours auparavant ?

Je suis dans ce poste depuis environ 5 ans. Avant, j'étais chef d'atelier dans la même

concession. J'ai évolué progressivement vers des fonctions plus orientées gestion et qualité.

3) Quelle place occupe aujourd'hui l'expérience client dans votre entreprise ?

Elle est devenue essentielle, surtout sous l'impulsion du constructeur.

Aujourd'hui, on ne peut plus se contenter de réparer une voiture : il faut offrir une expérience globale satisfaisante, sinon on perd des clients très rapidement. Le NPS, c'est imposé par le constructeur. On n'a pas vraiment le choix. Les enquêtes partent automatiquement via leur système, on reçoit les résultats et on doit agir en conséquence.

4) Comment définissez-vous une "bonne expérience client" dans votre secteur ?

C'est une combinaison de plusieurs éléments :

- accueil en concession
- clarté des explications
- respect des délais
- qualité de la réparation
- transparence sur les prix

Et surtout, le client doit se sentir pris en charge et en confiance.

5) Comment cherchez-vous à mesurer cette expérience client ?

Principalement via les enquêtes de satisfaction envoyées par le constructeur, basées sur le NPS.

On regarde aussi :

- les avis clients
- les retours directs
- les réclamations

Mais le NPS reste l'indicateur principal.

2. Mesure de la satisfaction

6) Quels outils ou méthodes utilisez-vous pour recueillir le feedback des clients ?

On utilise surtout les enquêtes envoyées automatiquement après :

- un achat de véhicule
- un passage en atelier

Ces enquêtes sont gérées par le constructeur, pas directement par nous.

7) Utilisez-vous plusieurs indicateurs ou enquêtes ? Pourquoi ?

Oui, mais le NPS est clairement dominant.

On a aussi des indicateurs internes (délais, réclamations), mais ils sont moins structurés.

8) Ces outils se complètent-ils selon vous ?

Oui, dans une certaine mesure.

Le NPS donne une vision globale, mais il faut les commentaires pour comprendre les problèmes.

On a déjà testé d'autres enquêtes internes, mais on s'est alignés sur celles du constructeur.

9) Depuis quand utilisez-vous le NPS ?

Depuis environ 6–7 ans, via le constructeur.

3. Utilisation générale du NPS

10) Pouvez-vous décrire comment le NPS est intégré dans vos processus ?

Le NPS est imposé par le constructeur et intégré dans nos processus de suivi client.

Chaque interaction importante déclenche automatiquement une enquête.

11) Pouvez-vous me décrire un cas récent d'envoi d'enquête NPS ?

Par exemple, après une intervention en atelier, le client reçoit un email du constructeur quelques jours après.

Il doit répondre à une question de recommandation et parfois laisser un commentaire.

12) À quel moment du parcours client l'enquête est-elle déclenchée ?

- après achat
- après passage en atelier

13) Pourquoi ces moments ?

Ce sont des moments clés où le client peut évaluer l'expérience globale.

14) Comment les clients sont-ils sélectionnés ?

C'est automatique via le système du constructeur.

15) À quelle fréquence les enquêtes sont-elles envoyées ?

Après chaque interaction importante.

16) Le volume varie-t-il ?

Oui, selon l'activité de la concession.

17) Quels canaux sont utilisés ?

Principalement email.

18) Que se passe-t-il après la collecte des réponses ?

Les résultats sont centralisés par le constructeur et nous sont transmis.

Ensuite :

- analyse des scores
- lecture des commentaires
- identification des problèmes

Processus important :

Les détracteurs doivent être recontactés rapidement.

Exemple concret :

Un client mécontent d'un délai trop long → rappel → geste commercial → ajustement des processus internes.

19) Quelles équipes utilisent les résultats ?

- direction
- chefs d'atelier
- conseillers service

Les résultats sont partagés régulièrement.

20) NPS : suivi ou pilotage ?

Les deux.

C'est un outil de suivi, mais aussi de pilotage car il influence directement les actions.

4. Analyse et interprétation

21) Comment transposez-vous une note en score global ?

Méthode NPS classique.

22) Comment interprétez-vous ce score ?

Comme un indicateur de satisfaction globale, mais aussi de performance de la concession.

23) Score élevé / faible ?

- élevé = bon service
- faible = problème à traiter

24) Utilisez-vous des seuils ?

Oui, imposés par le constructeur.

25) Seuils internes ou sectoriels ?

Plutôt sectoriels (benchmark constructeur).

26) Le NPS reflète-t-il :

- satisfaction → oui, partiellement
- fidélité → moins directement

5. Complémentarité

27) Utilisez-vous d'autres indicateurs ?

Oui :

- taux de retour
- réclamations
- délai de traitement

28) Apport différent ?

Oui, ils donnent une vision plus opérationnelle.

29) Certains aspects mieux mesurés ailleurs ?

Oui, notamment la qualité technique.

6. Écarts observés**30) Écarts entre NPS et comportement ?**

Oui.

proximité.

Un client peut être satisfait mais aller chez un concurrent pour des raisons de prix ou

7. Biais**31) Les réponses varient-elles selon le contexte ?**

Oui énormément.

Le dernier contact influence fortement la note. Un problème mineur peut faire chuter la note.

32) Pratiques influençant les réponses ?

Oui, clairement.

Certains conseillers expliquent au client l'importance de la note.

Cela peut influencer les réponses.

8. Gestion des limites**33) Comment interpréter les résultats ?**

On regarde toujours les commentaires en parallèle.

34) Ajustements ?

Oui, on contextualise beaucoup les résultats.

9. Impact organisationnel**35) Le NPS est-il utilisé pour évaluer les équipes ?**

Oui.

36) Effets ?

- positifs : amélioration du service
- négatifs : pression sur les équipes

Risque de "course à la note".

10. Améliorations**37) Points forts**

Simple, rapide, standardisé

38) Limites

Trop dépendant du contexte immédiat

39) Modifications ?

Ajouter plus de questions qualitatives

40) Reflète satisfaction/fidélité ?

Partiellement

41) Améliorer la mesure ?

Croiser avec d'autres indicateurs

42) Recommandations ?

- mieux contextualiser
- limiter les biais

11. Informations

- Taille : PME (~80 employés)
- Secteur : automobile
- Clients interrogés : élevé (systématique)
- Fréquence : après chaque interaction

12. Clôture

Le NPS est devenu incontournable dans notre secteur, mais il doit être utilisé avec prudence et toujours complété par une analyse qualitative.

Annexe : Entretien E5 – Petite société (portes de garage)

Secteur : Installation et maintenance de portes de garage (B2C local)

Profil : Gérant / fondateur

Taille : Très petite entreprise (~3 employés)

Phase d'échauffement

1) Pouvez-vous me présenter brièvement votre entreprise et votre rôle au sein de celle-ci ?

Je suis le gérant d'une petite société spécialisée dans l'installation et la réparation de portes de garage. On travaille principalement avec des particuliers dans la région.

On est une petite équipe de 3 personnes, et moi je m'occupe un peu de tout : gestion, devis, relation client, parfois même terrain.

2) Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ? Quel a été votre parcours auparavant ?

J'ai créé l'entreprise il y a environ 12 ans. Avant, j'étais technicien dans une autre société du même secteur. Donc j'ai appris sur le terrain.

3) Quelle place occupe aujourd'hui l'expérience client dans votre entreprise ?

Elle est très importante, mais on ne parle pas vraiment "d'expérience client" comme dans les grandes entreprises.

Pour nous, c'est surtout :

- faire du bon travail
- être honnête
- satisfaire le client

Et surtout, le bouche-à-oreille est essentiel.

4) Comment définissez-vous une "bonne expérience client" dans votre secteur ?

Un client est satisfait quand :

- le travail est bien fait
- les délais sont respectés
- il n'y a pas de mauvaise surprise sur le prix

Et aussi quand on est disponible en cas de problème.

5) Comment cherchez-vous à mesurer cette expérience client ?

Principalement via :

- les retours directs
- les avis Google
- et une petite enquête qu'on envoie parfois

Mais on n'a pas de système structuré. En ce moment on fait surtout via SMS, c'est pas systématique. On envoie un message quand on pense à le faire, souvent aux clients avec qui ça s'est bien passé. Je sais bien que c'est biaisé.

2. Mesure de la satisfaction

6) Quels outils ou méthodes utilisez-vous pour recueillir le feedback des clients ?

On fait simple :

- on demande directement au client après le chantier
- on encourage à laisser un avis Google
- parfois on envoie un message avec une note sur 10

7) Utilisez-vous plusieurs indicateurs ou enquêtes ? Pourquoi ?

Non, pas vraiment.

On n'a pas les moyens ni le temps de mettre en place plusieurs outils.

On fait au plus simple.

8) Ces outils se complètent-ils selon vous ?

Oui, dans une certaine mesure.

Les avis Google sont importants pour la visibilité.

La note sur 10, c'est plus pour avoir un ressenti rapide.

9) Utilisez-vous des indicateurs basés sur la recommandation client ?

Pas vraiment officiellement.

On ne parle pas de NPS, mais la note sur 10 ressemble un peu à ça.

Mais on ne calcule pas de score.

3. Utilisation générale du NPS (ou équivalent)

10) Pouvez-vous décrire comment cette "note sur 10" est intégrée dans vos processus ?

C'est très simple :

après une intervention, on envoie parfois un message pour demander une note.

Mais ce n'est pas systématique.

11) Pouvez-vous me décrire un cas récent ?

Après une installation, j'ai envoyé un SMS au client pour lui demander s'il était satisfait et de noter sur 10.

Il a répondu 9 et laissé un avis Google.

12) À quel moment l'enquête est-elle déclenchée ?

Après la fin du chantier.

13) Pourquoi ce moment ?

Parce que le client vient de vivre l'expérience.

14) Comment les clients sont-ils sélectionnés ?

De manière assez aléatoire.

Souvent les clients avec qui le contact s'est bien passé.

Donc il y a déjà un biais.

15) À quelle fréquence ?

Pas systématique, ça dépend du temps.

16) Le volume varie-t-il ?

Oui, selon l'activité.

17) Quels canaux sont utilisés ?

Principalement SMS.

18) Que se passe-t-il après la collecte ?

Honnêtement, pas grand-chose de structuré.

On regarde la note, et si elle est basse, on contacte le client. Exemple :

Un client a mis 5 → problème de délai → on a rappelé → geste commercial.

19) Quelles équipes utilisent les résultats ?

Principalement moi.

20) Suivi ou pilotage ?

Plutôt un suivi informel.

4. Analyse et interprétation

21) Comment transposez-vous une note en score global ?

On ne le fait pas.

22) Comment interprétez-vous une note ?

C'est assez instinctif :

• 9-10 = très satisfait

• 7-8 = correct

• ≤6 = problème

23) Score élevé / faible ?

• élevé = bon travail

• faible = problème à régler

24) Utilisez-vous des seuils ?

Oui, mais de manière informelle.

25) Seuils internes ou sectoriels ?

Internes.

26) Le NPS reflète-t-il :: satisfaction → oui, globalement

• fidélité → pas forcément

5. Complémentarité**27) Utilisez-vous d'autres indicateurs ?**

Oui :

- nombre de recommandations
- avis Google
- clients qui reviennent

28) Apport différent ?

Oui, les avis Google sont très importants pour le business.

29) Certains aspects mieux mesurés ailleurs ?

Oui, la réputation en ligne.

6. Écarts observés**30) Écarts entre satisfaction et comportement ?**

Oui, certains clients satisfaits ne laissent pas d'avis.

7. Biais**31) Les réponses varient-elles selon le contexte ?**

Oui.

Le contact humain influence énormément.

32) Pratiques influençant les réponses ?

Oui, clairement.

Quand on demande gentiment ou directement, ça influence.

Et demander un avis Google peut aussi orienter.

8. Gestion des limites**33) Comment interpréter les résultats ?**

Avec du bon sens et la connaissance du client.

34) Ajustements ?

Non formalisés.

9. Impact organisationnel**35) Utilisé pour évaluer les équipes ?**

Non.

36) Effets ?

Peu d'impact organisationnel.

10. Améliorations**37) Points forts**

Simple, rapide

38) Limites

Pas structuré, peu fiable

39) Modifications ?

Peut-être systématiser

40) Reflète satisfaction/fidélité ?

Partiellement

41) Améliorer la mesure ?

Faire un suivi plus régulier

42) Recommandations ?

Rester simple mais plus régulier

11. Informations

- Taille : Très petite entreprise
- Secteur : B2C local
- NPS : non utilisé officiellement
- Fréquence : occasionnelle

12. Clôture

On fait au plus simple, mais on sait que la satisfaction client est essentielle, surtout pour le bouche-à-oreille.

Annexe 7 : TABLEAU 2 DE CODAGE THÉMATIQUE – ANALYSE QUALITATIVE ENTREPRISES (N=5)

Ce tableau présente l'analyse thématique des cinq entretiens semi-directifs menés auprès d'entreprises issues de secteurs variés (banque, e-commerce, B2B industriel, automobile, artisanat). Chaque colonne correspond à une entreprise (E1 à E5) ; la dernière colonne propose une synthèse horizontale analytique articulée avec la littérature académique. Les analyses verticales figurent dans la section suivante.

Catégorie / Sous-thème	E1 – Banque de détail	E2 – Startup e-commerce	E3 – PME B2B industrielle	E4 – Concession automobile	E5 – Artisan TPE (portes garage)	Synthèse horizontale & apports théoriques
BLOC 1 – PROFIL DE L'ENTREPRISE ET PLACE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT						
Profil et taille	Grande banque de détail belge, réseau agences + digital. Responsable Expérience Client nationale. ~4 ans de poste.	Startup e-commerce cosmétiques premium, digital-first, croissance internationale. Head of CX & Growth. ~3 ans de poste.	PME B2B maintenance industrielle (~40 employés), contrats long terme. Directeur commercial, 6 ans de poste.	Concession automobile multi-sites (~80 employés), vente + après-vente. Responsable SAV & satisfaction client, 5 ans de poste.	PME installation/maintenance portes de garage (~3 employés), B2C local. Gérant-fondateur, 12 ans.	Gradient de taille et de maturité très marqué : de la grande banque (E1) à l'artisan (E5). Ce spectre permet d'analyser comment la structure organisationnelle conditionne l'approche NPS, conformément au gradient de maturité CX identifié dans le tableau de codage initial.
Place de l'expérience client	Centrale et stratégique. Intégrée aux KPI et au comité de direction. Facteur de différenciation dans un secteur à produits homogènes.	Centrale et levier de différenciation. L'expérience globale (livraison, packaging, SAV) est aussi importante que le produit.	Importante mais peu formalisée. Repose sur la proximité et la confiance relationnelle, sans indicateurs structurés.	Essentielle, sous impulsion forte du constructeur. Passage d'une logique technique à une logique expérientielle.	Intuitive et relationnelle. Centrée sur le bouche-à-oreille et la satisfaction immédiate du client particulier.	La place de la CX est universellement reconnue comme importante, mais sa formalisation est directement corrélée à la taille et à la pression sectorielle. E1 et E2 ont structuré la CX stratégiquement ; E4 a été entraîné par le

Catégorie / Sous-thème	E1 – Banque de détail	E2 – Startup e-commerce	E3 – PME B2B industrielle	E4 – Concession automobile	E5 – Artisan TPE (portes garage)	Synthèse horizontale & apports théoriques
Définition d'une 'bonne expérience client'	Expérience simple, fluide et rassurante. La confiance est le pilier central dans le secteur bancaire.	Expérience fluide, rapide, agréable et émotionnelle. Intègre la dimension 'plaisir' et 'image de marque'.	Fiabilité, réactivité, disponibilité. Relation de confiance sur le long terme dans des contrats B2B.	Accueil, clarté, respect des délais, qualité technique et transparence tarifaire. Sentiment de prise en charge.	Bon travail, délais respectés, pas de mauvaise surprise tarifaire, disponibilité en cas de problème.	constructeur ; E3 et E5 restent dans une logique relationnelle informelle (Pine & Gilmore, 1999). Trois dimensions convergentes : fiabilité (toutes entreprises), qualité relationnelle (E1, E3, E4, E5), et dimension émotionnelle/expérientielle (E2). Rejoignent le modèle multidimensionnel de l'expérience client (Lemon & Verhoef, 2016 ; Verhoef et al., 2009).
Outils de mesure de la CX	NPS + CSAT + verbatims + feedbacks app mobile + réclamations + études qualitatives ponctuelles.	NPS + enquêtes post-achat + avis clients + churn data + repeat purchase + interactions service client.	Essentiellement informel : appels, réunions, visites terrain. Pas d'indicateurs formalisés.	Enquêtes NPS constructeur (systématiques) + avis clients + réclamations + indicateurs opérationnels internes.	Note sur 10 par SMS + avis Google + retours directs oraux. Pas de système structuré.	Les outils sont directement corrélés à la maturité organisationnelle. E1 et E2 utilisent des écosystèmes multi-outils intégrés ; E4 dépend du système constructeur ; E3 et E5 s'appuient sur l'informel. Cette hiérarchie confirme que le NPS n'est pas un outil universel mais un outil de structures disposant des ressources analytiques nécessaires (Farris et al., 2010).

Catégorie / Sous-thème	E1 – Banque de détail	E2 – Startup e-commerce	E3 – PME B2B industrielle	E4 – Concession automobile	E5 – Artisan TPE (portes garage)	Synthèse horizontale & apports théoriques
BLOC 2 – USAGE ET INTÉGRATION OPÉRATIONNELLE DU NPS						
Utilisation du NPS	Oui, depuis ~5 ans. Indicateur principal de recommandation, intégré au CRM.	Oui, depuis ~4 ans. Intégré dès la phase de croissance, central dans la stratégie data.	Non utilisé. Connue en principe mais jamais mis en place : manque de temps, non prioritaire, difficulté d'adaptation B2B.	Oui, depuis ~6-7 ans mais imposé par le constructeur. Non initié en interne.	Non officiellement. Une 'note sur 10' ponctuelle par SMS, non formalisée, sans calcul de score.	Usage du NPS corrélé à la maturité organisationnelle et à la pression sectorielle. E3 et E5 illustrent les deux formes d'absence : contrainte de ressources (E3) et inadaptation perçue de l'outil (E5). E4 représente un cas intermédiaire : usage imposé de l'extérieur sans appropriation interne réelle.
Intégration dans les processus	Automatisée, intégrée au CRM. Déclenchement post-interaction, données centralisées en temps réel.	Automatisée via outils digitaux. Connectée au CRM et aux outils marketing. Déclenchement post-livraison et post-SAV.	Inexistante. Aucun processus formalisé. Feedback capté via échanges commerciaux.	Intégrée dans le parcours client via le système constructeur. Semi-automatisée.	Très ponctuelle et non systématique. Dépend du bon vouloir du gérant.	L'intégration processualisée est le premier critère discriminant entre structures matures (E1, E2) et informelles (E3, E5). E4 présente une intégration externe imposée mais non internalisée. Cette distinction rejoint les travaux de Morgan & Rego (2006) sur l'usage stratégique vs cosmétique des métriques de satisfaction.

Catégorie / Sous-thème	E1 – Banque de détail	E2 – Startup e-commerce	E3 – PME B2B industrielle	E4 – Concession automobile	E5 – Artisan TPE (portes garage)	Synthèse horizontale & apports théoriques
Moments d'envoi de l'enquête	Post-interaction clé : après appel service client, rendez-vous en agence, interaction digitale.	Post-livraison (~5 jours après) et post-contact service client.	Inexistant. Hypothétiquement : après intervention importante ou fin de projet.	Post-achat de véhicule et post-passage en atelier. Déclenché automatiquement.	Après fin du chantier. Pas systématique.	Consensus sur les 'moments clés' du parcours client comme points d'envoi optimaux. Différence notable : E1 et E2 raisonnent en termes de 'feedback à chaud utile' ; E4 suit une logique imposée. Le timing conditionne fortement la qualité des données (effet de récence documenté par Tourangeau et al., 2000).
Sélection des clients	Échantillonnage structuré pour éviter la sur-sollicitation (max 1/mois).	Large envoi automatisé avec filtre anti-sur-sollicitation.	Aucun ciblage. Hypothétiquement : clients importants ou projets récents.	Automatique via système constructeur, tous clients concernés.	Aléatoire et biaisé : principalement les clients avec qui le contact s'est bien passé. Biais reconnu spontanément.	Seules E1 et E2 ont réfléchi à une politique de sélection structurée. E5 reconnaît spontanément un biais de sélection majeur (clients préalablement satisfaits), ce qui invalide toute interprétation rigoureuse de sa 'note sur 10'. Ce biais de participation est l'un des plus documentés dans la littérature (Tourangeau et al., 2000).
Canaux utilisés	Email principalement, SMS pour interactions rapides.	Email (plus performant). SMS testé et abandonné.	Aucun canal structuré. Hypothétiquement : email ou face à face.	Email via système constructeur.	SMS principalement. Contact oral direct.	Dominance du canal email dans les structures digitalisées (E1, E2, E4).

Catégorie / Sous-thème	E1 – Banque de détail	E2 – Startup e-commerce	E3 – PME B2B industrielle	E4 – Concession automobile	E5 – Artisan TPE (portes garage)	Synthèse horizontale & apports théoriques
						E5 utilise le SMS en raison de la proximité relationnelle avec ses clients. Le canal influence la qualité et la quantité des réponses, et donc la représentativité des données collectées.
Traitement des réponses	Centralisé dans outil de reporting. Analyse structurée scores + verbatims. Détracteurs rappelés. Feedbacks remontés aux équipes. Actions concrètes documentées.	Centralisation automatique dans dashboard. Analyse score + verbatims + segmentation. Détracteurs contactés rapidement. Promoteurs activés pour campagnes referral.	Inexistant. Aucun processus formalisé de traitement.	Centralisé par constructeur, transmis à la concession. Analyse + lecture commentaires + rappel détracteurs. Gestes commerciaux possibles.	Informel : lecture de la note, contact si score bas. Exemple : client à 5 rappelé pour un problème de délai.	Le traitement des réponses est le véritable point de différenciation entre un NPS opérationnel et un NPS cosmétique. E1 et E2 ont des boucles de feedback structurées incluant des actions sur les détracteurs et les promoteurs. E5 réagit ponctuellement. E3 n'a aucun processus. Cette hiérarchie valide l'argument de Morgan & Rego (2006) : sans boucle de feedback, le NPS perd sa valeur instrumentale.
Diffusion interne des résultats	Large diffusion multi-départements : service client, marketing, direction, réseau d'agences.	Diffusion via dashboards : customer support, marketing, produit, direction.	Limité à la direction et aux commerciaux. Pas de partage structuré.	Direction + chefs d'atelier + conseillers service. Partage régulier.	Principalement le gérant lui-même. Aucun partage structuré.	La transversalité de la diffusion est un indicateur fort de la maturité d'usage du NPS. E1 et E2 en font un outil organisationnel

Catégorie / Sous-thème	E1 – Banque de détail	E2 – Startup e-commerce	E3 – PME B2B industrielle	E4 – Concession automobile	E5 – Artisan TPE (portes garage)	Synthèse horizontale & apports théoriques
Usage : suivi vs pilotage	Les deux. Initialement outil de suivi, devenu outil de pilotage stratégique avec objectifs intégrés.	Clairement pilotage. Le NPS déclenche des décisions concrètes (changement prestataire logistique).	Suivi informel hypothétique. Aucune ambition de pilotage.	Mix suivi / pilotage. Influence directement les actions correctives.	Suivi informel seulement.	partagé ; E4 le diffuse de manière sectorielle ; E3 et E5 le maintiennent dans une logique hiérarchique ascendante. Cette concentration de l'information limite les effets transformationnels potentiels de l'outil. L'évolution de suivi vers pilotage (documentée chez E1 et E2) représente une progression de maturité analytique majeure. E4 est dans une position intermédiaire contrainte par le constructeur. E3 et E5 restent en dehors de toute logique de pilotage. Cette gradation rejoint la distinction entre usage instrumental et usage cosmétique des indicateurs (Farris et al., 2010).
BLOC 3 – CALCUL, INTERPRÉTATION ET ANALYSE DU SCORE NPS						
Calcul du score	Méthode classique : % promoteurs – % détracteurs. Maîtrisée et intégrée.	Identique. Méthode standard NPS.	Principe connu mais non appliqué. Peu maîtrisé dans la pratique.	Standard constructeur : méthode classique NPS.	Non formalisé. Pas de calcul de score global.	La maîtrise technique du calcul NPS est universelle dans les structures qui l'utilisent (E1, E2, E4)

Catégorie / Sous-thème	E1 – Banque de détail	E2 – Startup e-commerce	E3 – PME B2B industrielle	E4 – Concession automobile	E5 – Artisan TPE (portes garage)	Synthèse horizontale & apports théoriques
						mais reste théorique pour E3 et inexistante pour E5. Cette hétérogénéité confirme que le NPS suppose un minimum de maturité analytique pour être exploité correctement (Bultez et al., 2025).
Interprétation du score	Indicateur global de satisfaction et de perception. Croisé avec verbatims et autres KPI.	Indicateur de satisfaction globale et potentiel de recommandation. Nuancé par les données comportementales.	Peu interprété. Vision simpliste : satisfait / insatisfait.	Indicateur de satisfaction et de performance de la concession. Comparaison réseau constructeur.	Jugement intuitif : bon / mauvais. Pas d'interprétation structurée.	L'interprétation du score révèle des niveaux de sophistication très inégaux. E1 et E2 contextualisent le score avec d'autres données ; E4 le compare au réseau ; E3 et E5 restent dans une lecture binaire. Ces écarts illustrent les limites d'un indicateur standardisé dont la valeur dépend entièrement de la capacité analytique de l'utilisateur.
Score élevé / score faible	Élevé = fidélité potentielle et expérience positive. Faible = alerte sur le parcours.	Élevé = clients engagés, potentiel de croissance. Faible = risque de churn.	Élevé = client satisfait. Faible = problème. Peu de nuance.	Élevé = bon service. Faible = problème à traiter prioritairement.	Élevé = bon travail. Faible = problème à régler.	Convergence sur la signification basique (élevé = bien, faible = problème), mais divergence sur la nuance. E1 et E2 intègrent la dimension prédictive (fidélité, churn) ; les autres

Catégorie / Sous-thème	E1 – Banque de détail	E2 – Startup e-commerce	E3 – PME B2B industrielle	E4 – Concession automobile	E5 – Artisan TPE (portes garage)	Synthèse horizontale & apports théoriques
						restent dans une lecture rétrospective. Ce résultat confirme que le NPS ne prend toute sa valeur prédictive que dans les organisations qui croisent ses résultats avec des données comportementales (Keiningham et al., 2007).
Utilisation de seuils de référence	Oui. Benchmarks internes ET sectoriels.	Oui. Principalement objectifs internes.	Non. Absence de références.	Oui. Seuils imposés par le constructeur (benchmark réseau).	Non. Seuils informels et intuitifs.	Les seuils formalisés sont présents dans toutes les structures matures (E1, E2, E4) et absents dans les structures informelles (E3, E5). L'origine des seuils diffère : internes chez E1 et E2, externes (constructeur) chez E4. Cette dépendance externe chez E4 soulève une question d'appropriation réelle de l'indicateur versus conformité institutionnelle (isomorphisme normatif).
NPS reflète-t-il satisfaction et fidélité ?	Satisfaction : partiellement. Fidélité : encore moins directement.	Satisfaction : partiellement. Fidélité : indirectement seulement. Nécessité de compléter.	Peu de recul analytique. Satisfaction : peut-être. Fidélité : pas forcément (contrats, prix en B2B).	Satisfaction : oui partiellement. Fidélité : moins directement.	Confusion partielle entre les deux notions. Satisfaction : globalement	Convergence critique : aucune entreprise ne considère que le NPS reflète pleinement la

Catégorie / Sous-thème	E1 – Banque de détail	E2 – Startup e-commerce	E3 – PME B2B industrielle	E4 – Concession automobile	E5 – Artisan TPE (portes garage)	Synthèse horizontale & apports théoriques
	Limites explicitement reconnues.			Corrélation perçue mais imparfaite.	oui. Fidélité : pas forcément.	fidélité. Les structures matures reconnaissent explicitement la distinction conceptuelle satisfaction / fidélité (Dick & Basu, 1994 ; Oliver, 1999). E3 et E5 n'ont pas ce recul analytique mais arrivent intuitivement aux mêmes conclusions. Ce résultat valide empiriquement les limites théoriques de l'outil.
BLOC 4 – COMPLÉMENTARITÉ AVEC D'AUTRES INDICATEURS						
Indicateurs complémentaires utilisés	CSAT, CES (Customer Effort Score), satisfaction détaillée, indicateurs opérationnels.	Churn, repeat purchase, avis clients, données comportementales produit.	Taux de renouvellement de contrats, chiffre d'affaires par client.	Taux de retour, réclamations, délai de traitement.	Avis Google, nombre de recommandations, clients qui reviennent.	Chaque structure a développé un écosystème d'indicateurs complémentaires cohérent avec son secteur et ses ressources. E1 et E2 ont une approche systémique (CSAT, CES, données comportementales) ; E3 privilégie les indicateurs financiers (fidélité comportementale directe) ; E5 s'appuie sur les canaux réputationnels. Ces différences illustrent qu'il n'existe pas de solution

Catégorie / Sous-thème	E1 – Banque de détail	E2 – Startup e-commerce	E3 – PME B2B industrielle	E4 – Concession automobile	E5 – Artisan TPE (portes garage)	Synthèse horizontale & apports théoriques
Apport des indicateurs complémentaires	Beaucoup plus de précision opérationnelle. Permettent de comprendre le 'pourquoi' derrière le score.	Montrent le comportement réel des clients. Combient le fossé entre intention déclarée et action.	Indicateurs très concrets sur la fidélité réelle (renouvellement, CA).	Vision plus opérationnelle et terrain que le NPS seul.	Avis Google : essentiels pour la visibilité et la réputation en ligne.	universelle de mesure de l'expérience client (Klaus, 2021). La complémentarité des indicateurs est perçue comme essentielle dans toutes les structures qui l'ont mise en place. Le schéma récurrent : NPS = signal rapide et global / autres indicateurs = compréhension et action. Cette architecture correspond à ce que Farris et al. (2010) décrivent comme un tableau de bord marketing équilibré.
Dimensions mieux captées par d'autres outils	Oui : l'émotion, les détails de l'expérience, la compréhension du problème.	Oui : la fidélité réelle et les comportements effectifs (churn, réachat).	Oui : la fidélité comportementale (renouvellement contrat, CA).	Oui : la qualité technique et l'aspect opérationnel du service.	Oui : la réputation en ligne et la fidélité via le bouche-à-oreille.	Unanimité : d'autres outils captent mieux la fidélité comportementale réelle que le NPS. Ce résultat valide empiriquement la critique académique du NPS comme proxy imparfait de la fidélité (Keiningham et al., 2007 ; Morgan & Rego, 2006). La complémentarité n'est donc pas une option mais une nécessité pour une

Catégorie / Sous-thème	E1 – Banque de détail	E2 – Startup e-commerce	E3 – PME B2B industrielle	E4 – Concession automobile	E5 – Artisan TPE (portes garage)	Synthèse horizontale & apports théoriques
						mesure rigoureuse de l'expérience client.
BLOC 5 – FIABILITÉ, BIAIS ET LIMITES DU NPS						
Écarts NPS vs comportement réel observés	Oui, fréquents. Des clients donnent une bonne note mais partent quand même (paradoxe satisfaction/fidélité).	Oui. Des clients donnent une bonne note mais ne rachètent pas (gap score/churn).	Oui. Un client satisfait peut partir pour des raisons de prix. Peu formalisé.	Oui. Un client satisfait peut aller chez un concurrent pour des raisons de prix ou de proximité.	Oui. Des clients satisfaits ne laissent pas d'avis Google. Comportement non suivi.	Unanimité sur l'existence d'écarts entre NPS et comportement réel. Ce phénomène est le plus documenté dans la littérature critique du NPS (Keiningham et al., 2007 ; Baehre et al., 2022). Il confirme empiriquement que l'intention déclarée de recommandation n'est pas un proxy fiable du comportement effectif, et remet en cause la prémisse centrale de Reichheld (2003).
Biais de réponse identifiés	Oui : biais émotionnel, réponses extrêmes surreprésentées, influence du moment d'envoi. Tentatives de correction analytique.	Oui : biais de réponse extrême, faible taux de réponse global, influence de l'expérience récente.	Peu conscientisé. Reconnaît que la relation personnelle peut influencer les réponses.	Oui : la dernière interaction influence fortement la note. Un problème mineur peut faire chuter le score.	Peu structuré. Reconnaît que le contact humain et la demande directe influencent les réponses.	Les biais de réponse sont reconnus par toutes les entreprises, mais avec des niveaux de conscience très inégaux. E1 et E2 ont développé des stratégies de correction (segmentation, analyse qualitative). E3 et E5 en sont conscients de manière

Catégorie / Sous-thème	E1 – Banque de détail	E2 – Startup e-commerce	E3 – PME B2B industrielle	E4 – Concession automobile	E5 – Artisan TPE (portes garage)	Synthèse horizontale & apports théoriques
Pratiques influençant les réponses clients	Oui : certains conseillers 'encouragent' indirectement les bonnes notes. Reconnu comme problème potentiel.	Oui : certains agents peuvent influencer indirectement les réponses lors des interactions.	Oui : la relation commerciale personnelle peut orienter les réponses.	Oui, clairement : certains conseillers expliquent au client l'importance de la note. Risque de 'course à la note' reconnu.	Oui : demande directe et bienveillante influence systématiquement la réponse.	intuitive sans y remédier formellement. Ces biais correspondent exactement à ceux documentés par Tourangeau et al. (2000) et Weijters et al. (2010). Pratiques d'influence présentes dans toutes les entreprises, avec une intensité variable. E4 est le cas le plus explicite : les conseillers expliquent l'enjeu de la note, créant une pression sociale documentée côté clients (cf. I2 et I5 dans l'analyse clients). Cette convergence client/entreprise sur le même phénomène est analytiquement très forte et valide empiriquement les deux volets de l'étude.
Interprétation prudente et ajustements analytiques	Oui : croisement systématique avec d'autres données, segmentation, analyse qualitative complémentaire.	Oui : triangulation data (NPS + données comportementales + verbatims). Data cleaning.	Non. Aucun ajustement formalisé.	Oui : contextualisation systématique des résultats, lecture des commentaires en parallèle.	Non. Ajustements au 'bon sens' et connaissance du client.	La gestion des biais est directement corrélée à la maturité analytique. E1 et E2 ont des processus de triangulation explicites ; E4 contextualise de manière empirique ; E3 et

Catégorie / Sous-thème	E1 – Banque de détail	E2 – Startup e-commerce	E3 – PME B2B industrielle	E4 – Concession automobile	E5 – Artisan TPE (portes garage)	Synthèse horizontale & apports théoriques
						E5 n'ont aucun mécanisme formel. Cette gradation soulève une question fondamentale : si l'interprétation rigoureuse du NPS requiert autant de dispositifs complémentaires, peut-on encore parler d'un indicateur 'simple' ?
BLOC 6 – IMPACT ORGANISATIONNEL ET USAGE MANAGÉRIAL						
NPS utilisé pour évaluer les équipes	Oui. Intégré aux KPI d'équipe et objectifs individuels.	Oui. Lié aux objectifs produit et aux performances des équipes customer support.	Non. Pas d'utilisation managériale.	Oui. Influence directement l'évaluation des conseillers et chefs d'atelier.	Non. Aucune utilisation managériale formelle.	L'usage managériale du NPS est présent dans les trois structures les plus matures (E1, E2, E4). Cette utilisation génère des effets organisationnels paradoxaux bien documentés dans la littérature : motivation accrue d'un côté, comportements opportunistes et 'course à la note' de l'autre (Hamilton et al., 2019).
Effets organisationnels observés	Positifs : mobilisation des équipes. Négatifs : comportements opportunistes (encourager	Positifs : forte orientation client. Négatifs : pression sur les équipes, risque de biais dans les pratiques.	Aucun effet organisationnel observé.	Positifs : amélioration du service. Négatifs : pression sur les équipes, risque de 'course à la note'.	Aucun effet organisationnel.	Les effets pervers de l'usage managériale du NPS sont reconnus par E1, E2 et E4. Ces trois entreprises

Catégorie / Sous-thème	E1 – Banque de détail	E2 – Startup e-commerce	E3 – PME B2B industrielle	E4 – Concession automobile	E5 – Artisan TPE (portes garage)	Synthèse horizontale & apports théoriques
	indirectement les bonnes notes).					décrivent des dynamiques similaires : la mesure de la performance par le NPS crée des incitations à optimiser le score plutôt que l'expérience réelle. Ce phénomène – parfois appelé 'Goodhart's Law' appliquée aux métriques – représente une limite structurelle majeure de l'usage managérial du NPS.
BLOC 7 – FORCES, LIMITES ET PISTES D'AMÉLIORATION						
Forces identifiées du NPS	Simplicité, lisibilité, compréhension universelle. Permet la comparabilité interne et externe.	Rapide, actionnable, benchmarkable. Facilement intégrable dans un écosystème data.	Facile à comprendre, accessible sans expertise particulière.	Standard sectoriel reconnu. Simplifie le suivi et la communication avec le constructeur.	Simple, rapide à administrer et à interpréter.	Convergence totale sur la simplicité et la rapidité comme forces principales. Ce résultat côté entreprise est parfaitement symétrique avec les résultats côté clients (analyse 4.2.6). La simplicité est à la fois la principale force et la principale source de limites du NPS – paradoxe structurel de l'outil (Reichheld, 2003).

Catégorie / Sous-thème	E1 – Banque de détail	E2 – Startup e-commerce	E3 – PME B2B industrielle	E4 – Concession automobile	E5 – Artisan TPE (portes garage)	Synthèse horizontale & apports théoriques
Limites identifiées du NPS	Trop simplificateur. Ne capte pas les nuances de l'expérience. Nécessite d'être complété systématiquement.	Manque de nuance et de contexte. Ne reflète pas les comportements réels. Nécessite triangulation.	Trop simpliste pour le B2B. Peu utile seul. Inadapté à la relation contractuelle long terme.	Trop dépendant du contexte immédiat et de la dernière interaction. Biais récurrence fort.	Peu structuré, peu fiable. Absence de robustesse méthodologique.	Quatre limites transversales émergent : (1) simplification excessive de l'expérience, (2) dépendance au contexte immédiat, (3) incapacité à distinguer satisfaction et fidélité, (4) inadaptation partielle à certains secteurs (B2B notamment). Ces limites rejoignent celles documentées par Keiningham et al. (2007) et Bultez et al. (2025).
Suggestions d'amélioration du NPS	Ajouter systématiquement du qualitatif (verbatim). Moins de dépendance au score seul. Contextualiser davantage.	Croiser avec données comportementales réelles. Plus de qualitatif. Contextualiser par segment.	Former les équipes à l'utilisation. Adapter l'outil au contexte B2B. Privilégier le qualitatif.	Ajouter plus de questions qualitatives. Mieux contextualiser les résultats. Ajuster le timing.	Systématiser davantage l'envoi. Simplifier encore l'usage.	Convergence sur deux axes d'amélioration : (1) enrichissement qualitatif systématique (verbatim, questions ouvertes) – présent dans toutes les entreprises sauf E5 ; (2) meilleure contextualisation des résultats. Ces suggestions sont parfaitement alignées avec les attentes exprimées côté clients (section 4.2.6), créant une convergence analytique

Catégorie / Sous-thème	E1 – Banque de détail	E2 – Startup e-commerce	E3 – PME B2B industrielle	E4 – Concession automobile	E5 – Artisan TPE (portes garage)	Synthèse horizontale & apports théoriques
						forte entre les deux volets de l'étude.
Vision globale : améliorer la mesure de la CX	Approche multi-méthodes. Multiplier les sources de données. Réduire la dépendance à un indicateur unique.	Combinaison données comportementales + feedback qualitatif + NPS. Approche intégrée data-driven.	Structurer un processus de collecte. Former les équipes. Privilégier les échanges directs.	Former les équipes à l'analyse. Croiser NPS avec d'autres indicateurs. Contextualiser systématiquement.	Faire un suivi plus régulier. Rester simple mais plus discipliné dans la collecte.	Unanimité sur la nécessité d'une approche multi-méthodes dépassant le NPS seul. Cette conclusion côté entreprises rejoint les propositions de Klaus (2021) et De Keyser et al. (2020) sur la nécessité d'une mesure intégrée et multi-dimensionnelle de l'expérience client. Elle ouvre directement la voie aux recommandations managériales de la discussion.

Annexe 8 : ANALYSES VERTICALES – LOGIQUE INTERNE DE CHAQUE ENTREPRISE

L'analyse verticale consiste à examiner chaque entretien entreprise dans sa globalité afin de restituer la logique propre à chaque organisation, les cohérences internes de son discours et les tensions éventuelles entre ses pratiques déclarées et ses perceptions critiques de l'outil. Cette approche complète l'analyse horizontale du tableau de codage.

E1 – Banque de détail belge (Grande entreprise)

E1 représente le profil le plus mature du corpus sur le plan de l'intégration stratégique de l'expérience client et de l'usage du NPS. Dans un secteur bancaire caractérisé par une forte homogénéité des produits, l'expérience client est devenue le principal levier de différenciation positionnement cohérent avec les travaux de Treacy et Wiersema (1995) sur la discipline des leaders de marché. La confiance y est érigée en valeur fondamentale, ce qui conditionne profondément la manière dont la satisfaction est définie, mesurée et interprétée.

L'usage du NPS chez E1 est emblématique d'une maturité analytique avancée : l'outil est intégré au CRM, déployé de manière automatisée sur les moments clés du parcours client (post-interaction, post-rendez-vous), et ses résultats sont diffusés à l'ensemble des départements. La progression de l'usage initialement outil de suivi, devenu outil de pilotage illustre l'évolution d'une organisation apprenante qui a progressivement internalisé les métriques de satisfaction dans sa culture de performance (Morgan & Rego, 2006).

Ce qui distingue particulièrement E1, c'est sa conscience des limites intrinsèques du NPS. Le responsable CX reconnaît explicitement que le NPS reflète imparfaitement la fidélité, que les clients peuvent donner une bonne note et partir (gap satisfaction/fidélité documenté par Dick & Basu, 1994), et que des biais de réponse existent notamment les comportements opportunistes de certains conseillers qui 'encouragent' indirectement les bonnes notes. Cette auto-critique est analytiquement précieuse : elle confirme que même les organisations les plus avancées dans l'usage du NPS reconnaissent ses angles morts. E1 illustre ainsi la thèse centrale de cette étude : le NPS est un outil utile mais insuffisant, et sa valeur dépend entièrement de la capacité de l'organisation à le contextualiser et à le compléter.

E2 – Startup e-commerce cosmétiques premium (Digital-first)

E2 incarne le cas d'usage le plus sophistiqué du NPS dans le corpus. L'approche data-driven de la Head of CX & Growth reflète une culture organisationnelle où la mesure de l'expérience client est intégrée dans une logique de croissance globale : le NPS n'est pas un outil de satisfaction, c'est un levier de rétention et de croissance virale. Cette vision correspond exactement à la logique originelle de Reichheld (2003) selon laquelle la recommandation est un prédicteur de croissance.

La force d'E2 réside dans la triangulation systématique des données : le NPS est croisé avec le churn, le repeat purchase, les avis produits et les comportements in-app. Cette approche permet de combler le fossé entre intention déclarée (NPS) et comportement réel l'un des problèmes les plus documentés dans la critique du NPS (Keiningham et al., 2007 ; Baehre et al., 2022). Un exemple concret illustre cette valeur instrumentale : l'identification d'un problème logistique récurrent via les verbatims NPS a conduit à un changement de prestataire démontrant que c'est bien la combinaison score + qualitatif + données comportementales qui génère de la valeur, et non le score seul.

E2 reconnaît néanmoins des limites importantes : le NPS reflète partiellement la satisfaction mais indirectement la fidélité, les biais de réponse extrême existent, et certains agents peuvent influencer les réponses clients lors des interactions. L'usage managérial du NPS comme KPI d'équipe génère également des tensions entre motivation et pression. La cohérence interne d'E2 est forte : l'organisation ne croit pas au NPS seul, mais en fait un élément central d'un écosystème de mesure plus large position qui représente l'état de l'art des pratiques CX contemporaines (De Keyser et al., 2020).

E3 – PME B2B maintenance industrielle (Faible maturité)

E3 constitue le cas opposé à E1 et E2 : une organisation à forte culture relationnelle mais sans infrastructure de mesure formalisée. La satisfaction client est perçue comme centrale, mais sa mesure reste entièrement informelle appels, réunions, visites terrain. Cette situation n'est pas le reflet d'un manque d'intérêt pour la CX, mais d'une inadéquation perçue entre les outils disponibles et le contexte spécifique du B2B industriel.

L'absence du NPS chez E3 est analytiquement riche : le directeur commercial identifie trois facteurs explicatifs manque de temps et de ressources, non-priorité perçue, et difficulté d'adaptation au B2B. Ce dernier point mérite une attention particulière. Dans le B2B, la fidélité dépend de facteurs structurels (contrats long terme, prix, rôle du décideur vs utilisateur) que le NPS conçu initialement pour le B2C capte mal. Cette inadéquation sectorielle est peu discutée dans la littérature académique sur le NPS, pourtant largement construite à partir d'études B2C (Reichheld, 2003 ; Keiningham et al., 2007).

E3 illustre une forme de sagesse pratique : plutôt qu'utiliser un outil inadapté, l'organisation s'appuie sur des indicateurs de fidélité comportementale directs (taux de renouvellement, CA par client) indicateurs que Dick et Basu (1994) qualifient précisément d'indicateurs de fidélité vraie. Le principal risque de cette approche est l'absence de formalisation et de consolidation des signaux, rendant toute analyse systématique impossible. E3 représente ainsi l'archétype de l'organisation pour laquelle la priorité n'est pas l'adoption du NPS, mais la structuration minimale d'un processus de collecte et d'analyse du feedback client.

E4 – Concession automobile multi-sites (Maturité imposée)

E4 représente un cas analytiquement original : une organisation dont la maturité NPS est entièrement imposée de l'extérieur par le constructeur automobile, sans avoir été initiée ou appropriée en interne. Cette situation d'isomorphisme normatif où l'adoption d'une pratique résulte d'une pression institutionnelle plutôt que d'une conviction stratégique est peu explorée dans la littérature sur le NPS.

Les conséquences de cette adoption contrainte sont visibles dans le discours du responsable SAV : l'outil est utilisé, maîtrisé techniquement et intégré dans les processus, mais l'appropriation analytique reste partielle. E4 contextualise ses résultats, rappelle ses détracteurs et en tire des actions correctives mais sans développer la triangulation de données et la logique de pilotage observées chez E1 et E2. La comparaison se fait avec le réseau de la marque plutôt qu'avec des benchmarks internes ou sectoriels auto-construits.

Le phénomène le plus saillant d'E4 est la reconnaissance explicite de la 'course à la note' : certains conseillers expliquent au client l'importance de leur évaluation avant l'envoi de l'enquête. Ce comportement documenté côté clients par I2 et I5 dans l'analyse qualitative crée une contamination directe de la mesure par l'interaction humaine préalable. E4 reconnaît le risque mais n'a pas développé de dispositif correctif. Ce cas illustre précisément la tension entre l'usage du NPS comme outil de pilotage de la performance et son intégrité comme mesure de l'expérience réelle : lorsque le score devient un objectif en soi, il cesse de mesurer ce pour quoi il a été conçu un phénomène que la littérature assimile à la loi de Goodhart appliquée aux métriques de satisfaction.

E5 – PME installation portes de garage (Informel & intuitif)

E5 est le cas le plus éloigné de toute formalisation NPS, et pourtant analytiquement très instructif. Le gérant de cette PME de 3 personnes ne connaît pas le NPS conceptuellement, mais en pratique une version simplifiée spontanée : une note sur 10 envoyée par SMS après chaque intervention. Cette convergence intuitive vers une forme de NPS informel suggère que la logique de la question de recommandation répond à un besoin naturel de feedback rapide, indépendamment de tout cadre théorique.

Ce qui distingue E5 des autres entreprises, c'est la transparence et la conscience de ses propres limites méthodologiques. Le gérant reconnaît spontanément un biais de sélection majeur : il sollicite en priorité les clients avec qui le contact s'est bien passé. Ce biais de participation est l'un des plus documentés dans la littérature sur les enquêtes de satisfaction (Tourangeau et al., 2000), et sa reconnaissance spontanée par un acteur non formé témoigne d'une forme d'intelligence pratique que les organisations plus structurées auraient parfois tendance à sous-estimer.

E5 illustre également une vérité fondamentale sur la mesure de la satisfaction : dans les très petites structures, le bouche-à-oreille, les avis Google et la relation directe constituent des

indicateurs de fidélité et de recommandation souvent plus fiables que tout dispositif formel. Kumar et Shah (2004) ont montré que la fidélité comportementale clients qui reviennent, recommandent spontanément est précisément ce que le NPS cherche à prédire. E5 l'observe directement, sans intermédiaire méthodologique. Son cas invite à questionner la valeur ajoutée de la formalisation NPS dans les très petites structures, et à considérer que les indicateurs contextuels informels peuvent, dans certains cas, être plus proches de la réalité de l'expérience client que les scores standardisés.

Résumé :

Ce travail examine dans quelle mesure le Net Promoter Score (NPS) constitue un indicateur fiable des intentions comportementales des clients : recommandation effective, fidélité et réachat, en confrontant les perceptions des consommateurs aux pratiques des entreprises. S'appuyant sur une revue de littérature mobilisant les théories de la satisfaction, de la fidélité et du comportement planifié (Ajzen, 1991), ainsi que sur une étude qualitative fondée sur treize entretiens semi-directifs auprès de clients et d'entreprises de secteurs variés, l'étude met en évidence trois résultats majeurs.

Premièrement, un décalage structurel existe entre l'intention déclarée mesurée par le NPS et les comportements effectifs des clients : la note attribuée ne se traduit pas systématiquement en recommandation active. Deuxièmement, une asymétrie d'interprétation significative oppose la logique catégorielle des seuils NPS à la sémantique subjective des répondants, conduisant les entreprises à mal lire une partie de leur base clients. Troisièmement, un biais de complaisance lié aux interactions humaines préalables est documenté de manière convergente par les deux populations interrogées, remettant en cause la neutralité du dispositif de collecte.

Ces résultats conduisent à reformuler le statut du NPS : non plus comme un prédicteur de la croissance, mais comme un signal exploratoire et complémentaire, dont la valeur dépend entièrement de l'écosystème analytique dans lequel il s'inscrit. Des recommandations managériales concrètes sont formulées autour de six axes : repositionnement stratégique de l'indicateur, amélioration de la collecte, enrichissement de l'analyse, structuration du closing the loop, réduction des biais et vision longitudinale de la mesure de l'expérience client.

Abstract :

This thesis examines the extent to which the Net Promoter Score (NPS) constitutes a reliable indicator of customers' behavioural intentions : effective recommendation, loyalty and repurchase : by confronting consumer perceptions with company practices. Drawing on a literature review encompassing theories of customer satisfaction, loyalty and planned behaviour (Ajzen, 1991), as well as a qualitative study based on thirteen semi-structured interviews conducted with clients and companies from various sectors, the research yields three major findings.

First, a structural gap exists between the declared intention measured by the NPS and customers' actual behaviours: the score assigned does not systematically translate into active recommendation. Second, a significant interpretive asymmetry opposes the categorical logic of NPS thresholds to the subjective semantics of respondents, leading companies to misread a substantial portion of their customer base. Third, a social desirability bias linked to prior human interactions is documented convergently across both study populations, calling into question the neutrality of the data collection process.

These findings lead to a reformulation of the NPS's epistemic status: no longer as a predictor of growth, but as an exploratory and complementary signal whose value depends entirely on the analytical ecosystem in which it is embedded. Concrete managerial recommendations are formulated across six axes: strategic repositioning of the indicator, improvement of data collection, enrichment of analytical practices, structuring of the closing the loop process, reduction of methodological biases, and a longitudinal vision of customer experience measurement.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm