

Le recrutement par parrainage : aller au-delà du schéma de récompense

Patrick Nicholson* et Pauline De Pechpeyrou**

*Université Lille 2 / MERCUR – Skema

**Université Paris Ouest Nanterre La Défense / CEROS – MIL

Résumé

La majorité des entreprises du domaine des services propose des programmes de recrutement de nouveaux clients basés sur la recommandation interpersonnelle. Si le recours à ces dispositifs de parrainage se justifie par la qualité des clients recrutés, ils reposent avant toute chose sur la propension des clients actuels à solliciter leurs relations. Les résultats d'une expérimentation auprès de 576 consommateurs montrent que la réussite de ces programmes tient davantage à la conviction des clients actuels de leur capacité d'influence et à leur engagement vis-à-vis de l'entreprise qu'à la valeur associée aux récompenses offertes par celle-ci. Le praticien devra donc mieux sélectionner les futurs parrains et les aider à convaincre leur entourage, la qualité de la relation avec les clients et la satisfaction de ces derniers restant les pivots du succès de telles opérations.

Mots-clés : parrainage, recommandation, récompenses, engagement, capacité perçue.

Abstract

Customer acquisition through referrals: moving beyond reward schemes

Most service providers try to stimulate and control the recruitment of new customers through referral programs. Although these programs are justified by a higher quality of the acquired customers, their success relies on the potential referrer's willingness to recruit some of his acquaintances through interpersonal communication. The results from an experiment on 576 consumers showed that the success of these programs relies more on current customers' perception of self-efficacy and commitment toward the firm than on the perceived value of rewards. Practitioners should better target potential recommenders and help them to convince their ties. However the success of such operations relies mainly on the overall quality of customer relationship management and customers' satisfaction.

Key words: referral program, recommendation, rewards, commitment, self-efficacy.

Pour contacter les auteurs : patrick.nicholson@univ-lille2.fr et pauline.depechpeyrou@u-paris10.fr

DOI : 10.7193/DM.079.55.75 – URL : <http://dx.doi.org/10.7193/DM.079.55.75>

Nicholson P. et De Pechpeyrou P. (2015), Le recrutement par parrainage : aller au-delà du schéma de récompense, *Décisions Marketing*, 79, 55-75.

Le parrainage consiste à faire recruter un nouveau client (le filleul) par un client actuel (le parrain) au travers d'un dispositif de récompenses visant à stimuler le processus de recommandation. De nombreux facteurs peuvent expliquer l'intérêt porté par les entreprises et les consommateurs au recrutement de nouveaux clients selon ce processus. Pour les entreprises, tout en étant moins onéreux que d'autres modes de recrutement (Schmitt, Skiera et Van den Bulte, 2011), ces programmes font partie des outils qui correspondent à leur souci grandissant de quantifier les retombées de leurs actions. Dans le domaine des services, un très grand nombre de prestations sont contractuelles ; la durée minimale d'engagement liée à ce type de contrats rend particulièrement aisée l'évaluation de la valeur financière d'un nouveau client et donc celle d'une recommandation. Dans certains secteurs, comme la distribution, l'engagement lié à ces opérations se limite le plus souvent à un achat ou une visite, sans engagement de montant ni de fréquence. Le parrainage constitue également une source d'acquisition de nouveaux clients présentant un taux de fidélité élevé et une rentabilité globale plus importante que les clients issus d'autres modes de recrutement (Lee, Lee et Feick, 2006 ; Villanueva, Yoo et Hanssens, 2008). De son côté, le consommateur a tendance à faire de moins en moins confiance aux informations commerciales émises par les entreprises¹ et à donner plus de poids aux recommandations émises par ses amis ou relations, qu'elles soient d'ailleurs fondées ou non sur un réel niveau d'expertise (Bertrandias et Vernet, 2012).

1/ Selon l'enquête mondiale Nielsen sur la confiance dans la publicité menée du 18 février au 8 mars 2013 auprès de 29 000 internautes dans 58 pays en Asie Pacifique, Europe, Amérique Latine, Moyen Orient, Afrique et Amérique du Nord. <http://www.categorynet.com/communiqués-de-presse/publicite/confiance-en-la-publicite-%3A-le-bouche-a-oreille-et-les-avis-online-toujours-plebis-cites-20130924210629/>

Pratique devenue quasi systématique dans le domaine des services, comme par exemple la téléphonie, la télévision par câble ou encore la banque (Kornish et Li, 2010), les dispositifs de parrainage correspondent également à la volonté des entreprises de mieux contrôler les processus d'influence interpersonnelle liés au bouche à oreille. Si au niveau international ces dispositifs ont fait l'objet de nombreux travaux de recherche, ce n'est pas le cas en France (Reniou, 2007), contexte dans lequel peu de travaux ont tenté d'identifier les principaux leviers de la propension à participer à un programme de parrainage.

S'intéressant au bouche-à-oreille en ligne, Munzel et Kunz (2014) ont montré que les « créateurs », c'est-à-dire les clients qui rédigent des commentaires, ne représentent que 13,6% des participants à un site d'avis en ligne dans le secteur de l'hôtellerie. Il apparaît donc important de mettre en exergue les facteurs sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer afin de « stimuler » la recommandation interpersonnelle dans le cadre d'opérations de parrainage. Prenant appui sur les pistes de recherche évoquées dans la littérature et considérant les pratiques managériales actuelles, cet article se propose en premier lieu d'analyser l'impact des caractéristiques des schémas de récompense sur la propension à participer à un programme de parrainage. En effet, l'influence des schémas de récompense est implicitement considérée dans les travaux de recherche passés comme étant déterminante. Contrairement à l'hypothèse intuitive d'un tel effet, définir les composantes optimales d'un schéma de récompense est plus complexe qu'il n'y paraît à première vue (annexe 1). A titre d'exemple, le suivi des dispositifs proposés par ING Direct (tableau 1), qui utilise très largement cette forme de recrutement, permet de constater que le mode d'action dominant consiste à privilégier le parrain.

Cet exemple n'est pas un cas isolé et nombre de sociétés font varier le montant, la répar-

Tableau 1 : Récompenses offertes dans les programmes de parrainage d'ING Direct de 2012 à 2015

Opération	Produit financier	Récompense parrain	Récompense filleul
Mars 2012	Livret épargne Orange	100 €	60 € + 4,5% garantis 3 mois
Juin 2012	Livret épargne Orange	80 €	60 € + 4,5% garantis 3 mois
Septembre 2012	Livret épargne Orange	90 €	40 € + 4% garantis 5 mois
Janvier 2013	Ouverture d'un compte	80 €	60 €
Juin 2013	Ouverture d'un compte	70 €	50 €
Septembre 2014	Ouverture d'un compte	80 €	80 €
Février 2015	Ouverture d'un compte courant	100 €	80 €
Avril 2015	Ouverture d'un compte courant	150 €	80 €

Source : Campagnes de publipostage ING Direct au cours du temps (2012-2015)

tion ou la nature des récompenses offertes au travers de leurs dispositifs de parrainage. Cette hétérogénéité des pratiques semble révélatrice de la difficulté à définir un schéma de récompense idéal. En accord avec cette observation, l'état de la littérature que nous proposons de dresser fait apparaître que les travaux de recherche antérieurs se sont essentiellement focalisés sur les conséquences en termes de valeur client de ce mode de recrutement spécifique et sur l'effet des différentes composantes d'un schéma de récompense, à l'exclusion d'autres facteurs. En élargissant la perspective à d'autres facteurs explicatifs de la propension à recruter, le présent travail espère combler ce déficit de la littérature et ainsi ouvrir la voie à d'autres pistes de recherche. Il s'agit d'explorer le rôle du niveau d'engagement vis-à-vis de l'entreprise, de l'expérience en matière de parrainage et de la difficulté perçue de la tâche à accomplir. Intégrer cette perspective semble à la fois novateur et important pour le praticien qui, avant de mettre en œuvre de tels dispositifs, devra avant tout déterminer quelle en sera la cible. Après avoir présenté un état de la littérature sur le recrutement par parrainage, cet article analyse les résultats issus d'une expérimentation dans le domaine de la téléphonie mobile manipulant les conditions d'un programme de parrainage

et étudie leur influence sur la propension à recruter de nouveaux clients.

Les programmes de parrainage : un état des lieux

L'analyse des principaux travaux menés sur le parrainage (tableau 2) permet de les classer en trois grandes catégories, de la plus fournie à la plus délaissée. La première de ces catégories concerne l'étude des conséquences du parrainage sur la valeur et la durée de vie des clients recrutés. La seconde catégorie concerne des travaux focalisés sur l'analyse des composantes permettant d'optimiser la performance d'un schéma de récompense. Enfin on peut ranger dans une troisième catégorie les travaux, comme le nôtre, cherchant à mieux comprendre les conditions dans lesquelles un client répond à l'attente et aux sollicitations d'une entreprise et en devient « l'ambassadeur » en parrainant ses proches ou ses relations plus éloignées.

De nombreux travaux de recherche (Lewis, 2006 ; Villanueva, Yoo et Hanssens, 2008) ont établi une relation entre le mode de recrutement et la valeur à vie des clients (CLV²).

2/ *Customer Lifetime Value* ou Valeur à vie d'un client.

Tableau 2 : Principaux apports pour le praticien des travaux de recherche existants

Objectif	Résultats clés	Auteurs
Mesure de l'effet des récompenses selon la force du lien	Une récompense a un effet sur la propension à recommander, mais pas son montant.	Ryu et Feick (2007)
Comparaison de la valeur à vie d'un client et de sa valeur de recommandation	Les clients à forte valeur à vie ne sont pas forcément ceux dont la valeur de recommandation est la plus élevée.	Kumar, Petersen et Leone (2007)
Mesure de l'impact du mode de recrutement sur la valeur à vie	Les clients recrutés par bouche à oreille ont une valeur à long terme supérieure aux autres.	Villanueva, Yoo et Hanssens (2008)
Optimisation du ciblage	La prise en compte de niveaux différents de valeur client et de valeur de recommandation permet un meilleur ciblage.	Kumar, Petersen et Leone (2010)
Optimisation de la stratégie d'essaiage afin d'accroître la recommandation	L'identification de clients « hubs » multiplie par deux l'efficacité de la performance des campagnes.	Hinz, Skiera, Barrot et Becker (2011)
Mesure de l'effet du mode de recrutement dans le temps	Les clients recrutés par parrainage présentent une meilleure marge et un meilleur taux de rétention.	Schmitt, Skiera et Van den Bulte (2011)
Mesure de l'efficacité comparative de différents mécanismes de parrainage	Récompenser le parrain affecte sa sincérité perçue et l'intention de suivre ses recommandations.	Helm, Garnefeld et Willach (2011)
Comparaison de la valeur client selon le mode de recrutement et la valeur du parrain	Pas d'effet d'homophilie. Un recrutement précoce induit des filleuls plus actifs.	Riquet, De Pechpeyrou et Nicholson (2012)

Il a par ailleurs été démontré que la propension à émettre du bouche-à-oreille (qu'il soit positif ou négatif) dépendait fortement du domaine concerné (Lang, 2011). Lorsque l'expérience de service est intense sur le plan émotionnel, ce sont davantage les situations de forte satisfaction que d'insatisfaction qui conduisent à émettre du bouche à oreille. En revanche, lorsque l'expérience de service est brève et de nature plus rationnelle, ce sont davantage les situations de forte insatisfaction que de satisfaction qui conduisent à émettre du bouche-à-oreille. Avant d'étudier les caractéristiques des opérations de parrainage, il convient de dresser un bilan permettant de montrer leur supériorité en tant que canal de recrutement.

Modes de recrutement et qualité des clients recrutés

Au travers d'une revue de la littérature, Kumar, Petersen et Leone (2010) ont présenté les principales implications des recherches réalisées sur le bouche à oreille et le parrainage. Ce travail de synthèse établit la supériorité globale de ce mode de recrutement de nouveaux clients (tableau 3).

Les recherches antérieures mettent systématiquement en évidence le fait que les clients recrutés sous l'effet de mécanismes promotionnels ont des taux de ré-achat plus faibles que les autres (Lewis, 2006) et également une valeur à long terme inférieure à celle des clients recrutés par bouche à oreille. Dans le contexte de l'analyse de la clientèle d'un opérateur Internet, il a été établi que les clients

Tableau 3 : Modes de recrutement et qualité des clients recrutés (adapté de Kumar, Petersen et Leone, 2010)

Modes de recrutement	Taux de ré-achat	Qualité des clients recrutés		
		Valeur à long terme	Valeur à court terme	Marge
Opération promotionnelle	Faible	Faible	Faible	Faible
Par parrainage	Fort	Très forte	Forte	Très forte
Traditionnels	Fort	Forte	Très forte	Forte

issus d'un recrutement par les moyens traditionnels ont une valeur à court terme plus importante que celle des clients recrutés par bouche à oreille. Par contre, selon cette analyse, à plus long terme, la valeur de ces derniers est près du double que celle des autres clients (Villanueva, Yoo et Hanssens, 2008). En analysant la trajectoire commerciale de près de 10 000 clients de l'un des leaders du domaine bancaire allemand sur une période de trois ans, il a été montré (Schmitt, Skiera et Van den Bulte, 2011) que les clients recrutés par recommandation permettent de réaliser des marges plus importantes que les autres. Même si ce phénomène s'estompe au cours du temps, les filleuls présentent des taux de rétention plus élevés, effet qui persiste dans le temps. Enfin, ces clients sont plus rentables à court comme à long terme. Même si les différences en matière d'effets à long terme varient considérablement selon la catégorie de produit, tous les travaux étudiés permettent d'affirmer la supériorité globale du parrainage en termes de qualité des clients recrutés. Reste donc aux praticiens à définir les meilleures conditions pouvant présider à leur recrutement.

Dispositifs de parrainage : quel mix optimal ?

Comme le fait apparaître l'analyse de la stratégie de France Loisirs (encadré 1), la performance d'une campagne de recrutement par le biais d'un dispositif de parrainage repose sur un nombre important de facteurs interdépendants. De façon simplificatrice,

ce mix correspond à quatre questions : pour quels produits / services le parrainage est-il un canal pertinent de recrutement ? Quels clients de la base de données cibler en tant que parrains potentiels ? A quel moment de leur cycle de vie solliciter les clients actuels pour qu'ils deviennent des parrains ? Par quels leviers engager les clients actuels et les prospects dans un programme de parrainage ? Un rapide examen de l'ensemble de ces questions permet de mieux appréhender les conditions de mise en œuvre d'un recrutement par parrainage.

Pour quels produits / services le parrainage est-il un canal pertinent de recrutement ?

A notre connaissance, seuls Fang *et alii* (2011) et Lang (2011) se sont penchés sur l'influence du type de produit sur la propension à recommander. On peut expliquer que la question de la nature des produits soit peu évoquée dans les travaux de recherche (Schmitt, Skiera et Van den Bulte, 2011) par le fait que la plupart des produits et services concernés sont des biens d'expérience, c'est-à-dire des biens difficilement évaluable par le consommateur en dehors d'une utilisation préalable. C'est donc de façon naturelle que le processus d'adoption de ce type de produits correspond davantage à un processus d'adoption par recommandation que par d'autres modes d'influence. Les travaux de recherche se sont donc limités à ce type de produits et, de par leur essence, en particulier aux services (banque, assurance, etc.). A ce jour, le

Encadré 1 : France Loisirs : un cas d'école

Comment fonctionne le club ? Historiquement, le dispositif, qui a depuis évolué vers plus de souplesse, reposait sur une adhésion gratuite, un engagement d'une durée de 2 ans et l'achat minimal d'un livre par trimestre.

Quels sont sa cible et son support de vente principal ? Le club vise toute la famille et son principal support de vente a longtemps été le catalogue, envoyé à tous les adhérents y compris les acheteurs en point de vente ou par Internet. Environ 60 % des ventes se font en magasins. Le support papier reste essentiel dans la relation client.

Combien d'adhérents le club comporte-t-il ? Le club, du début des années 90 à ce jour, a toujours rassemblé plus de 3 millions de membres et a su s'adapter aux nouvelles sources de concurrence.

Quelle est la place du parrainage dans le recrutement de nouveaux clients ? Il a longtemps constitué la deuxième source de recrutement (après le démarchage commercial), avant d'être dépassé par l'activité de marketing direct (mailings) au milieu des années 90.

Quel type de récompense supportait ces opérations de parrainage ? La contrepartie à l'investissement du parrain – longtemps le seul à être récompensé – était un cadeau du domaine électro-ménager à forte valeur perçue.

Que retenir des opérations que vous avez mises en place ?

- Enseignement n°1 : Il vaut mieux proposer un cadeau qui fait rêver (même s'il n'est pas dans l'univers produits de la marque) qu'une récompense monétaire (dont la valeur nominale risquerait d'être moindre que la valeur perçue du cadeau). Toutefois, la sensibilité aux récompenses monétaires a évolué avec les conditions économiques... tout comme les pratiques.
- Enseignement n°2 : C'est le désir de recevoir le cadeau qui fait que le parrain potentiel se met en quête d'un filleul.
- Enseignement n°3 : Les tests visant à récompenser aussi le filleul se sont avérés négatifs et, toutes choses égales par ailleurs, ils augmentent le coût de recrutement ou impliquent de faire baisser la valeur du cadeau du parrain.
- Enseignement n°4 : La qualité des filleuls est en moyenne supérieure à celle des clients recrutés par d'autres canaux. Le comportement des filleuls tend à être proche de celui du parrain qui est souvent lui-même un client de qualité supérieure à la moyenne. A noter aussi que la probabilité de devenir parrain est supérieure dans la première année de vie de l'adhérent.

Quelles évolutions majeures identifiez-vous ?

- Des cadeaux trop attrayants ont tendance à faire recruter des filleuls de moindre qualité.
- Une difficulté à identifier les profils de ceux qui ont une plus grande probabilité de parrainer (hormis les clients récents).
- A l'époque, une concurrence entre les canaux de recrutement de l'enseigne qui ont aujourd'hui été mis en synergie.

Quels points de vigilance pourriez-vous souligner vis-à-vis du parrainage ?

- On pouvait constater que le taux de résiliation avait tendance à s'élever les mois suivant l'acte de parrainage.
- Le type de cadeau historique de l'enseigne a eu tendance à se banaliser et a conduit à reconsidérer la forme des récompenses proposées tout en ménageant une part de rêve.
- Chaque domaine d'activité conserve néanmoins de fortes spécificités qui expliquent la grande diversité des pratiques.

Source : entretien du 24/03/2015 avec Florent Argentier, consultant, Président du Cercle Marketing Direct, directeur marketing direct puis directeur marketing de France Loisirs (1999-2012).

recours au parrainage ne se limite plus à ce périmètre et concerne tout autant des produits qualifiés de biens de recherche (grande distribution alimentaire par exemple) dont l'évaluation, *a priori* et autonome, semble pourtant plus aisée pour leurs acheteurs po-

tentiels. En fait, dans le cadre d'une opération de parrainage, c'est avant tout l'engagement du filleul sur une durée prédéfinie qui garantit l'intérêt de ce mode de recrutement pour l'entreprise. En dehors d'éléments périphériques temporaires (par exemple un taux

d'intérêt bonifié), l'offre faite au filleul ne diffère généralement pas vraiment de celle qui avait été faite au parrain ; ce qui serait d'ailleurs prendre le risque de faire ressentir par ce dernier un sentiment d'iniquité.

Le facteur prix, élément pourtant central de toute offre, a également fait l'objet de peu d'attention (Barrot, Becker et Meyners, 2013). Le prix offert au filleul pourrait par exemple être préférentiel, ne serait-ce que du fait d'un coût de recrutement moindre. Il est donc possible de considérer que proposer une récompense au parrain alors qu'il serait envisageable de proposer un prix plus bas au filleul n'est pas toujours pertinent. Tout semble en fait dépendre du degré de prise en compte des intérêts du filleul par le parrain (Kornish et Li, 2010). Selon leur perception des efforts qu'ils doivent faire, les parrains et les filleuls ont chacun des arguments à avancer pour se voir allouer la récompense en jeu (De Pechpeyrou, 2014). Ces éléments concordent donc pour expliquer qu'en dehors d'une éventuelle période initiale limitée dans sa durée, les offres de parrainage sont, le plus souvent, les mêmes que celles proposées aux clients habituels³.

Quels clients de la base de données cibler en tant que parrains potentiels ?

Comme en atteste l'abondante littérature sur les leaders d'opinion (Vernette et Giannelloni, 2004), recruter un ami ou une connaissance présuppose des capacités relationnelles particulières (Iyengar, Van den Bulte et Valente, 2011). Rechercher un profil idéal concerne en premier chef le parrain et ses qualités, mais, par une relation d'homophilie commerciale supposée, également le filleul. En effet, si le parrain est satisfait d'une offre et est prêt à la recommander à un filleul, il est probable que, compte tenu de leur proximité, ce der-

nier en sera également satisfait. Toutefois, des travaux antérieurs ont montré que le niveau de satisfaction n'influencait pas tant la propension à émettre du bouche à oreille que la valence de celui-ci (Wirtz et Chew, 2002). Un parrain idéal devrait être sensible au schéma de récompense qui lui est proposé mais avant tout motivé par d'autres éléments plus personnels. La propension à recruter des clients pour le compte de l'entreprise peut donc tout d'abord être issue de niveaux élevés de satisfaction et de confiance vis-à-vis des produits et services offerts, susceptibles de générer un engagement important vis-à-vis de l'entreprise. Les entreprises utilisent souvent le terme « d'ambassadeurs » pour qualifier ce profil de clients, les plus susceptibles d'en recruter de nouveaux. On peut faire l'hypothèse que la propension à recruter des filleuls dépend de la perception par le parrain de sa capacité à convaincre son entourage de suivre ses recommandations.

La principale qualité d'un filleul est de faire partie des proches du parrain, ce qui permet à ce dernier de mieux apprécier la concordance d'une offre donnée aux attentes de son filleul. On parle alors de lien fort (Wirtz et Chew, 2002). La prise en compte de la force du lien unissant parrain et filleul a permis de montrer que les récompenses importantes sont particulièrement efficaces dans le cas de liens faibles (relations occasionnelles) et pour des marques peu connues (Ryu et Feick, 2007). Dans ce cas, le risque encouru par l'entreprise est que la propension du client à en recruter d'autres trouve sa raison essentielle dans la récompense et non dans la prise en compte des attentes de son filleul. Un recrutement de moindre qualité est alors à craindre.

A quel moment de leur cycle de vie solliciter les clients actuels pour qu'ils deviennent des parrains ?

La réponse à la question du moment optimal de sollicitation est encore plus complexe que la précédente. On peut néanmoins envisa-

3/ Prenant ses concurrents à contre-pied, la société Free est la seule sur le marché français des fournisseurs d'accès à Internet à ne pas avoir développé de programme de parrainage. Son offre initiale de base était de 2 € sans engagement.

ger deux principales solutions. La première option correspond à la réponse : « au plus tôt » dans l'historique commercial d'un client. Ce choix se fonde sur l'hypothèse selon laquelle il existerait, pour la majorité des nouveaux clients, une « période de grâce » survenant juste après leurs premiers achats et durant laquelle leur niveau de satisfaction serait très élevé. Cette hypothèse a été validée par Riquet, de Pechpeyrou et Nicholson (2012) dans le cadre d'une activité de vente à distance de produits culturels : la probabilité pour un filleul d'être actif lors d'un trimestre donné était plus grande lorsque le parrain avait recruté rapidement son filleul. La seconde option apporte une réponse plus nuancée : « après un certain temps ». Ce délai correspond au temps qu'on estime nécessaire à un client pour lui permettre d'atteindre un niveau de connaissance de l'offre de l'entreprise jugé suffisant pour être réellement en situation de la recommander en connaissance de cause. A un tel stade de connaissance, le parrain potentiel sera en situation de bien identifier, parmi ses relations, celles dont les attentes sont les plus proches des solutions proposées par une entreprise dont il est un client régulier. Faut-il le faire vite en tablant sur cette éventuelle période de grâce dans la relation commerciale ou attendre et prendre comme base de sélection, comme le suggèrent Verhoef, Frances et Hoekstra (2002), le nombre d'achats réalisés par les clients ? La principale limite de cette alternative relève du fait qu'elle est de nature à générer de nouveaux clients, certes de grande qualité, mais en nombre limité.

Par quels leviers engager les clients actuels et les prospects dans un programme de parrainage ?

La question des leviers de l'engagement du client est généralement abordée au travers de l'effet du schéma de récompense sur la motivation du parrain et du filleul. Dans le domaine des programmes de fidélisation, l'efficacité à court terme des récompenses a été montrée tout en soulignant des effets à plus long terme parfois négatifs (Roehm, Pullins et Roehm, 2002). Un schéma de récompense correspond classiquement à la combinaison de trois facteurs, à savoir la répartition, le montant et la nature de la récompense. De cette combinaison résulte l'attrait global, plus ou moins important, du schéma proposé. Bien que les campagnes de parrainage s'appuient sur des dispositifs très divers et parfois fort complexes⁴, ils peuvent être regroupés selon les modalités les plus courantes de leurs composantes.

En effet, la répartition de la récompense fait habituellement apparaître trois alternatives (tableau 4). Le premier et le plus courant des schémas de récompense est de type « *Reward Me* », c'est-à-dire que c'est le parrain qui reçoit la totalité de la récompense ou du moins sa plus grande partie. Ce dispositif peut trouver sa légitimité et être jugé équitable au regard des efforts fournis par le par-

4/ Au 16 février 2015, le site lesparrains.fr recense plus de 1 600 offres de parrainage (et environ 50 000 parrains disponibles), réparties en grandes catégories (« Banques, Assurances, Courtiers, Mutuelles », « FAI, Hébergement, ADSL », etc.). A titre d'exemple, 166 offres sont disponibles pour le secteur « Banques, Assurances, Courtiers, Mutuelles ».

Tableau 4 : Typologie de la répartition de la récompense (d'après Ryu et Feick, 2007)

Type de récompense	Partage
« Reward Me »	Le parrain reçoit la totalité de la récompense.
« Reward You »	Le filleul reçoit la totalité de la récompense.
« Reward Both »	Le parrain et le filleul se partagent la récompense.

rain pour identifier et convaincre ses filleuls. Un second schéma, de type « *Reward You* », propose une répartition inverse et prévoit de ne récompenser que le filleul. Ce mode de répartition de la récompense met en relief aux yeux du filleul le désintéressement du parrain et lui offre les conditions les plus favorables d'accès à l'offre. Cette pratique n'est pour autant pas la plus courante. Enfin une troisième alternative consiste à combiner ces deux scénarios en proposant un compromis de type « *Reward Both* » dans lequel parrain et filleul se partagent plus ou moins équitablement la récompense.

Le montant de la récompense peut, quant à lui, être apprécié soit à partir de la perception par les consommateurs de la valeur de leur recommandation, soit selon le coût éventuel de changement de prestataire pour un client. Il est également possible d'établir ce montant en fonction du coût du recrutement d'un nouveau client par d'autres moyens. Si des récompenses plus importantes en montant augmentent leur valeur perçue, elles n'ont pas forcément un meilleur impact sur la propension à recommander que des récompenses moins importantes (Ryu et Feick, 2007).

Enfin, la nature de la récompense présente le plus souvent trois modalités : un montant monétaire (une somme en euros), des services gratuits (dans le cas étudié un nombre de mois de forfait gratuit) et enfin, un mélange des deux (monétaire et services gratuits). En majorité, les offres actuellement proposées⁵ mettent en avant une récompense de type monétaire. Cette pratique laisse imaginer que ce type de récompense est plus efficace que les autres modalités.

Les conditions de mise en œuvre du rôle d'ambassadeur

Les recherches menées dans le cadre des programmes de fidélisation (Palmatier *et alii*, 2006) considèrent que le comportement de

recommandation correspond à une synthèse des dimensions attitudinales et comportementales de la fidélité. L'engagement vis-à-vis de l'entreprise, entendu comme la volonté de maintenir la relation dans le temps, est ainsi proposé comme un déterminant de la propension à recruter de nouveaux clients. En effet, on voit mal un client d'une entreprise la recommander à ses amis et la quitter peu de temps après !

Si un niveau élevé d'engagement favorise la propension à recommander l'entreprise, il ne suffit pas en lui-même pour « concrétiser » la dynamique de parrainage. Les travaux sur l'efficacité personnelle perçue (Bandura, 2006) suggèrent de compléter cette mesure de l'engagement par le degré auquel un individu s'estime capable d'accomplir cette tâche. Ce concept de « *self-efficacy* » est lié à la croyance d'une personne quant à sa capacité d'atteindre un objectif donné. Il s'agit ici de la capacité perçue d'un client à en convaincre un autre de souscrire à une offre commerciale. Le modèle proposé dans cet article considère que la perception de cette capacité résulte de la combinaison du niveau d'efforts perçus pour réaliser cette tâche (influence négative) et d'expériences antérieures réussies (influence positive).

Expliquer la propension à recruter des filleuls : recours à une expérimentation

Afin de tester l'influence relative des facteurs extrinsèques (schéma de récompense) et intrinsèques (engagement et capacité perçue) sur la propension des clients à recruter des filleuls, une démarche expérimentale a été adoptée (encadré 2). Un modèle global testant la validité des échelles de mesure mobilisées et les relations entre les différentes variables a été élaboré et traité selon la méthodologie des équations structurelles (annexe 5). Les résultats obtenus sont très satisfaisants d'un point de vue statistique, le modèle global expliquant plus de 51 % de la propension à

5/ Source: site lesparrains.fr

Encadré 2 : Cadre méthodologique de la recherche

Collecte des données :

Les données ont été collectées par le biais d'un institut d'études en ligne (www.creatests.com) qui a diffusé courant novembre 2012 un questionnaire électronique auprès de 576 panélistes. Les critères de participation à l'enquête étaient d'être un adulte français détenteur d'un abonnement de téléphonie mobile. Les répondants devaient imaginer qu'ils étaient satisfaits de leur opérateur de téléphonie mobile et qu'ils venaient de recevoir une offre leur proposant de parrainer un filleul.

L'âge moyen des répondants, harmonieusement répartis entre les deux sexes, est de 43 ans. 25% des répondants disposent d'un contrat d'appels illimités.

Design expérimental :

Une analyse préliminaire des pratiques managériales a été menée en septembre 2012, consistant en l'examen approfondi des 10 offres préférées des clients selon le site lesparrains.fr. Cette première analyse a conduit à retenir les trois facteurs de montant, nature et répartition de la récompense, définissant classiquement un programme de parrainage et à constater que le montant usuel de récompense était d'environ 60 euros au total (avec des répartitions variées entre le parrain et le filleul). Une analyse plus détaillée des tarifs pratiqués par les opérateurs de téléphonie mobile a ensuite permis de proposer une équivalence monétaire à des services gratuits offerts au parrain / filleul.

L'expérimentation menée manipule donc trois variables : le montant de la récompense (élevé, 120 euros / usuel, 60 euros), sa répartition (100% pour le parrain, 50% pour le parrain et 50% pour le filleul, 100% pour le filleul) et sa nature (monétaire, services gratuits, mixte). Le croisement de ces trois variables génère 18 scénarios, auxquels sont respectivement soumis 32 répondants dans un design *inter-sujets between-subjects* (annexe 2). Le visuel ci-dessous correspond à la condition expérimentale 17, pour laquelle la récompense est élevée (120 euros au total), sous une forme mixte (monétaire et service gratuit) et équitablement répartie entre le parrain et le filleul.

**PARRAINEZ UN PROCHE**

FAITES VOUS UN CADEAU A TOUS LES DEUX
(pour tout abonnement de téléphonie mobile souscrit par votre filleul pour une durée de 12 mois minimum – sans obligation d'achat de téléphone mobile)

Attention : cette offre n'est valable que jusqu'au 31 décembre 2012

POUR VOUS

1 mois d'appels illimités
en France métropolitaine
+SMS/MMS illimités
(valeur marchande 30€)

+ 30€ REMBOURSES

sur la facture suivante
(sur la base de votre forfait mobile, ex)

POUR VOTRE FILLEUL

1 mois d'appels illimités
en France métropolitaine
+SMS/MMS illimités
(valeur marchande 30€)

+ 30€ REMBOURSES

sur sa facture suivante
(sur la base de son forfait choisi)

Chaque répondant a été affecté aléatoirement à l'un de ces 18 scénarios afin d'obtenir des effectifs équivalents pour chacun d'entre eux. Ces scénarios ont été jugés réalistes par 75% des personnes interrogées et 60% considèrent que le programme qui leur a été soumis devrait être un succès.

Mesures utilisées :

Les variables mobilisées ont été mesurées par l'intermédiaire d'échelles empruntées aux recherches antérieures. Elles présentent un niveau de fiabilité très satisfaisant (annexe 3). Lorsque les concepts sont mesurés par le biais d'échelles multi-items, un score moyen a été calculé pour les analyses menées ultérieurement (régressions linéaires, analyses de la variance).

recruter un filleul. Dans le cadre de cet article, nous optons pour une approche plus didactique, reposant sur l'étude des relations entre les différents blocs de variables, sans chercher à aboutir à un modèle global dont les résultats sont plus complexes à exposer. Ni la nature des relations entre les variables, ni leur analyse, n'est affectée par ce choix.

L'influence du schéma de récompense

La propension moyenne à recruter un proche est relativement faible (36 % sur l'échelle de probabilité de 0 % à 100 %). L'effet des trois caractéristiques du schéma de récompense sur la propension du client à recruter un filleul a été testé par le biais d'une analyse de la variance. Ni les effets directs, ni les effets

Tableau 5 : Influence des modalités du schéma de récompense sur les antécédents de la propension à recruter

Variables explicatives	Variables à expliquer	F de Fisher	Significativité
Montant	Capacité perçue	1,560	0,531
	Valeur perçue	11,210	0,001
	Adéquation perçue	4,830	0,028
Nature	Capacité perçue	2,260	0,105
	Valeur perçue	5,005	0,007
	Adéquation perçue	3,103	0,046
Répartition	Capacité perçue	0,268	0,765
	Valeur perçue	3,480	0,031
	Adéquation perçue	16,080	0,000

d'interaction ne se sont révélés significatifs (Montant : $F(1, 558) = 1,081$; $p = 0,299$; Nature : $F(2, 558) = 1,254$; $p = 0,286$; Répartition : $F(2, 558) = 1,873$; $p = 0,155$). L'influence du schéma de récompense sur les antécédents de la propension à recruter est par la suite testée au travers d'une procédure MANOVA, les variables de valeur et d'adéquation perçues de la récompense étant fortement corrélées entre elles ($r = 0,634$; $p = 0,000$). Aucun effet d'interaction entre les modalités du schéma de récompense n'étant significatif au seuil de 5%, seuls les effets directs sont commentés (tableau 5).

Le principal résultat issu de cette analyse réside dans l'absence d'effet des caractéristiques du schéma de récompense sur la perception de la capacité à recruter. Par contre, le montant tout comme la nature ou la répartition de la récompense ont un effet sur sa valeur perçue ainsi que sur la perception du caractère adapté du schéma de récompense. L'examen des moyennes selon les conditions expérimentales conduit à conclure qu'un schéma de récompense idéal serait celui proposant un montant monétaire élevé récompensant en premier lieu le parrain sans exclure la possibilité de récompenser les deux protagonistes (annexe 4).

Le rôle de l'engagement et de la capacité perçue

L'engagement du parrain vis-à-vis de l'entreprise a été introduit comme variable explicative de sa propension à recruter. L'échelle de mesure validée par N'Goala (2003) a été mobilisée ($\alpha = 0,831$) pour mesurer le lien entre le niveau d'engagement et la propension du client à recruter. Cet effet est significatif, les clients fortement engagés vis-à-vis de leur opérateur de téléphonie mobile étant plus susceptibles de recruter des filleuls (figure 1).

En nous appuyant sur les travaux de Bandura (2006), nous avons introduit la capacité perçue d'un client à en convaincre un autre de souscrire à une offre commerciale comme déterminant potentiel de la propension à recruter. Cette relation se révèle significative (figure 2). De plus, la capacité perçue à recruter est affectée négativement par le niveau nécessaire d'effort pour atteindre cet objectif et positivement par des expériences passées couronnées de succès. Ce résultat est conforme à la vision intuitive de la relation entre ces variables mais interpelle le praticien vis-à-vis de l'importance qu'il y a de faire percevoir par le parrain cet acte comme étant facile à réaliser.

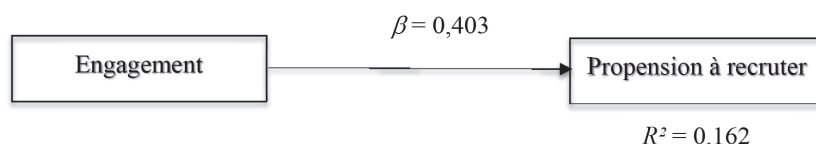
Une régression linéaire permet d'évaluer l'importance relative des facteurs intrinsèques – la capacité perçue du client – et extrinsèques – la valeur perçue et l'adéquation perçue de la récompense mise en œuvre par l'entreprise – pour expliquer la propension à recruter de nouveaux clients (figure 3). La valeur perçue de la récompense par le parrain a un effet significatif sur la propension à recruter ($\beta = 0,210$; $p = 0,000$) mais moindre que la capacité perçue ($\beta = 0,588$; $p = 0,000$). L'effet

du caractère adapté de la récompense est non significatif ($p > 0,05$).

Discussion des résultats et perspectives de recherche

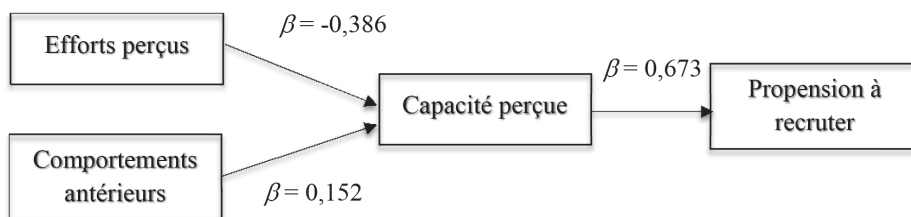
Le premier des résultats de ce travail fait état de la faible motivation des répondants à parrainer des proches alors qu'ils étaient mis en situation d'être totalement satisfaits de leur prestataire. Plusieurs explications à ce phé-

Figure 1 : Influence de l'engagement sur la propension à recruter^(a)



^(a) Les résultats présentés dans cette section sont issus de régressions linéaires. Sauf mention explicite contraire dans le texte, tous les coefficients standardisés présentés dans les différentes figures sont statistiquement significatifs.

Figure 2 : Capacité perçue et propension à recruter ^(b)



^(b) La procédure proposée par Baron et Kenny (1986) permet d'établir le rôle médiateur joué par la capacité perçue à accomplir un acte de parrainage. Pour l'impact des efforts perçus sur la propension à recruter, les équations successives fournissent les coefficients non standardisés suivants :

$$\text{Capacité perçue} = a \text{ Effort} + b$$

$$a = -0,617 \text{ (} p = 0,000 \text{)}$$

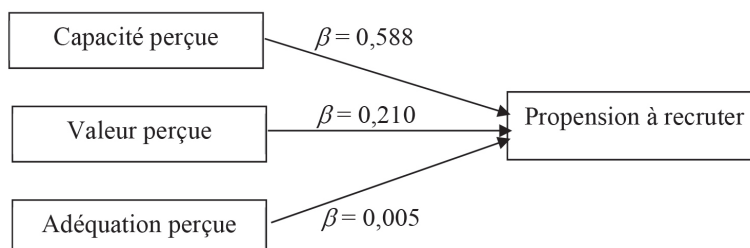
$$\text{Propension} = a' \text{ Effort} + b'$$

$$a' = -0,412 \text{ (} p = 0,000 \text{)}$$

$$\text{Propension} = a'' \text{ (Effort)} + b'' \text{ (Capacité perçue)} + c$$

$$a'' = 0,039 \text{ (} p = 0,472 \text{)} \text{ et } b'' = 0,731 \text{ (} p = 0,000 \text{)}$$

Figure 3. Influence des leviers intrinsèques et extrinsèques sur la propension à recruter



nomène peuvent être avancées. La première d'entre elles tient à la spécificité du contexte retenu : la téléphonie mobile. Bien que l'on puisse observer que la quasi-totalité des opérateurs téléphoniques ont recours à ce mode de recrutement, le secteur choisi ne présente sans doute pas toutes les caractéristiques permettant de susciter un large intérêt de la part des clients vis-à-vis de ce type d'offre. Plus précisément, malgré une évolution de la réglementation propre à ce domaine (loi Chatel de 2008), changer d'opérateur téléphonique se heurte encore à certains obstacles comme la durée de l'engagement des clients. En fait, quel que soit le domaine d'activité, la rupture de toute relation commerciale est sujette à des coûts de transfert. Une seconde explication possible tient au constat qu'en pratique les récompenses proposées par les entreprises sont souvent conçues pour leur coûter le moins possible et consistent généralement à offrir gratuitement des prestations complémentaires de même nature que l'offre principale (par exemple des mois gratuits d'abonnement). Il semble possible que les consommateurs ne valorisent pas ce type de récompenses au niveau de la valeur perçue d'une véritable récompense monétaire. De nombreux forfaits sont aujourd'hui illimités en temps d'appel et l'impact d'une telle récompense peut être moindre. Il apparaît donc que le concept de valeur perçue de la récompense mériterait un examen plus approfondi. Certains dispositifs reposent d'ailleurs sur une meilleure prise en compte du point de vue du consommateur en lui permettant par exemple d'accéder à des offres non directement liées à l'activité de l'entreprise qui les sollicite. Le praticien aura le plus souvent intérêt à proposer une alternative monétaire qui permet au futur client d'estimer la valeur des différentes récompenses qui lui sont offertes (annexe 1 – cas de France Loisirs). Si ce premier résultat ne permet donc pas de considérer que le parrainage soit la panacée pour recruter de nouveaux clients, il n'en reste pas moins que 10% de parrains potentiels est un taux supérieur à celui de 6% observé en

moyenne par les opérations de prospection classiques⁶.

Le second résultat marquant et sans doute le plus original de ce travail concerne le constat d'un impact bien moindre que celui attendu du schéma de récompense en lui-même sur la propension à parrainer. Là aussi, le praticien doit être interpellé sur l'importance jouée par les facteurs intrinsèques de motivation à parrainer tels que l'engagement. De nombreuses pistes peuvent être avancées afin d'opérationnaliser ce résultat. Il est par exemple possible d'estimer le niveau d'engagement des clients au travers de la prise en compte du nombre de produits achetés, de leur ancienneté ou encore de la variété de leur fréquentation de l'offre ou leur propension à souscrire à des offres de l'entreprise de façon précoce... Selon un tel principe, au lieu d'être diffusé de façon indifférenciée, le parrainage deviendrait alors l'apanage des meilleurs clients tout comme certains privilèges dans les programmes relationnels sont réservés aux clients les plus fidèles. De plus, afin de se prémunir du risque de départ du parrain suite à son acte de parrainage, une alternative consiste à lui proposer des récompenses à sa fidélité sous une forme moins ponctuelle. En reprenant le contrôle en matière de recrutement de clientèle, l'entreprise évite certains comportements opportunistes. Le site "lesparrains.com" offre ainsi de mettre en contact parrains et filleuls en leur permettant de partager les bénéfices de tels programmes alors qu'ils sont par ailleurs de parfaits inconnus. On peut douter dans ces conditions de l'engagement réel des parrains et de la qualité future des clients recrutés.

Le troisième résultat qui soit de nature à influencer les pratiques managériales concerne l'importance qu'il y a à persuader les clients d'une entreprise qu'ils sont effectivement capables de trouver dans leur entourage des personnes à recruter. La façon dont le praticien peut tirer profit de ce résultat est la mise

6/ <http://www.pointsdevente.fr/visualisation-articles/detail/le-coupon-a-tout-bon.html>

en place de dispositifs tels que des témoignaux donnant la preuve, par l'exemple, de la facilité et de l'efficacité de cet acte de recommandation. Au-delà des vidéos disponibles sur les plates-formes collaboratives de type *Dailymotion*, les entreprises devraient plus largement dédier une rubrique de leur site Internet à la mise en avant de témoignages de clients ayant parrainé des proches. En plus de mieux faire percevoir la facilité avec laquelle il est possible de parrainer, un tel support permet de « gommer » en partie l'aspect mercantile et intéressé de cette démarche. Enfin, il semble également important que les campagnes de parrainage mettent en avant les effets bénéfiques allant au-delà d'une simple récompense monétaire, comme ceux issus du fait de partager une expérience commune. C'est le type d'approche que suggère la communication sur le parrainage de *Canal +* : « Faites-vous un cadeau à tous les deux et partagez vos émotions ». Une telle promesse suggère implicitement que l'entreprise pourrait intégrer les expériences vécues ensemble dans sa communication personnalisée et créer des événements concernant le mode de recrutement dont le client est issu.

Cet article s'est intéressé au point de vue du parrain et aux facteurs qui pouvaient le conduire à recruter de nouveaux clients. Il ne faudrait néanmoins pas sous-estimer le fait que l'efficacité d'une campagne de parrainage repose non pas sur un seul acteur, le parrain, mais sur deux et que le filleul est un acteur dont la prise en compte semble tout aussi importante. Interroger en profondeur des dyades parrains-filleuls permettrait de mieux cerner les composantes des relations qui les unissent. Dans la pratique, les entreprises sont conscientes du fait que de nombreux actes de parrainage ont lieu dans le cercle familial et relèvent d'une certaine connivence entre parrain et filleul. Dans ce cas, la récompense est assimilable par l'entreprise soit au coût de recrutement d'un nouveau client, soit à une composante de sa politique de relation clients car la recommandation

aurait vraisemblablement eu lieu y compris en l'absence de récompense. Il semblerait également intéressant au-delà de sa portée conceptuelle d'étudier l'efficacité de dispositifs comme celui récemment mis en place par HSBC, proposant au parrain et au filleul de verser leur prime à un organisme caritatif. Enfin, afin d'assurer une plus grande validité externe à ce travail, il conviendrait de l'élargir à d'autres domaines d'activités relevant d'un processus de décision moins rationnel, distant et impersonnel que peut sembler l'être la téléphonie mobile.

Conclusion

Deux principales raisons peuvent être avancées pour expliquer le recours de plus en plus courant à des programmes de parrainage de la part des entreprises. Il s'agit tout d'abord de la volonté de mieux contrôler et concrétiser un phénomène favorisé par le développement de nouveaux supports de communication interpersonnelle : le bouche à oreille. La seconde raison tient au fait qu'il a été maintes fois montré que de tels dispositifs génèrent des clients dont la valeur à long terme est supérieure à celle de clients recrutés par d'autres moyens. Plusieurs résultats de cette recherche semblent importants au regard de leur impact potentiel sur la prise de décision managériale.

Alors que la majorité des travaux consacrés au parrainage font du dispositif de récompense le centre de leurs préoccupations, nos résultats relativisent son importance. C'est avant tout à travers la qualité globale de la relation clients et l'engagement qui en découle que le praticien peut espérer accroître l'efficacité à long terme de telles opérations. Bien entendu nos résultats ne mettent néanmoins aucune en cause l'importance de la récompense dans ces dispositifs. Ils attirent l'attention sur le fait que c'est davantage sa valeur perçue (aux yeux des parrains ou filleuls potentiels) qui importe, plutôt que sa valeur nominale brute. Le contexte économique explique sans

doute en grande partie la fréquente mise en avant de la valeur monétaire des récompenses. Pour autant on pourrait qualifier de bonnes pratiques celles qui en relativisent l'attrait en proposant des alternatives susceptibles d'être jugées plus attractives en misant davantage sur leur valeur perçue, le plaisir ou le rêve.

Références

- Bandura A. (2006), Guide to the construction of self-efficacy scales, in F. Pajares et T. Urdan (coord.), *Self-efficacy beliefs of adolescents*, Greenwich, CT: IAP, Information Age Publishing, 5, 307-337.
- Baron R.M. et Kenny D.A. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, 1173-1182.
- Barrot C., Becker J.U. et Meyners J. (2013), Impact of service pricing on referral behavior, *European Journal of Marketing*, 47, 7, 1052-1066.
- Bertrandias B. et Vernet E. (2012), Que valent les communications interpersonnelles – calibrage interpersonnel des connaissances et sélection des sources de conseil, *Recherche et Applications en Marketing* 27, 1, 33-57.
- De Pechpeyrou P. (2014), Chacun voit midi à sa porte... ou comment répartir la prime de parrainage, *Actes de la Conférence de l'Association Française du Marketing*, Montpellier, France.
- Fang C.H., Lin T.M.Y., Liu F. et Lin Y.H. (2011), Product type and word-of-mouth: a dyadic perspective, *Journal of Research in Interactive Marketing*, 5, 2/3, 189-202.
- Helm S., Garnefeld I., Kurze L. et Willach A. (2011), Customer referral programs: Does paying for referrals undermine the positive effects of word-of-mouth, *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, 22, 304-305.
- Hinz O., Skiera B., Barrot C. et Becker J.U. (2011), Seeding strategies for viral marketing: An empirical comparison, *Journal of Marketing*, 75, 6, 55-71.
- Iyengar R., Van den Bulte C. et Valente W. (2011), Opinion leadership and social contagion in new product diffusion, *Marketing Science*, 30, 2, 195-212.
- Kornish L.J. et Li Q. (2010), Optimal referral bonuses with asymmetric information: firm-offered and interpersonal incentives, *Marketing Science*, 29, 1, 108-121.
- Kumar V., Petersen J.A. et Leone R.P. (2007), How valuable is word-of-mouth?, *Harvard Business Review*, 85, 10, 139-146.
- Kumar V., Petersen J.A. et Leone R.P. (2010), Driving profitability by encouraging customer referrals: who, when, and how, *Journal of Marketing*, 74, 5, 1-17.
- Lang B. (2011), How word-of-mouth communication varies across service encounters, *Managing Service Quality*, 21, 6, 583-598.
- Lee J., Lee J. et Feick L. (2006), Incorporating word of mouth effects in estimating customer's lifetime-value, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 14, 1, 29-39.
- Lee H.S. (2010), Effects of the coupon expiration date and stamp on consumers' value perception of coupons, *International Journal of Business & Management*, 5, 8, 13-18.
- Lewis M. (2006), Customer acquisition promotions and customer asset value, *Journal of Marketing Research*, 43, 2, 195-203.
- Munzel A. et Kunz W.H. (2014), Creators, multipliers, and lurkers: who contributes and who benefits at online review sites, *Journal of Service Management*, 25, 1, 49-74.
- N'Goala G. (2003), Mesurer la fidélité du consommateur à la marque dans une perspective relationnelle, *Actes de la Conférence sur les Tendances du Marketing*, Paris.
- Palmatier R.W., Dant R.P., Grewal D. et Evans K.R. (2006), Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis, *Journal of Marketing*, 70, 4, 136-153.
- Reniou F. (2007), Attitudes des consommateurs à l'égard des programmes de parrainage des proches – proposition d'un modèle conceptuel par une approche exploratoire, *Actes de la Conférence de l'Association Française du Marketing*, Aix-les-Bains.
- Riquet Y., de Pechpeyrou P. et Nicholson P. (2012), Valeur client et profitabilité : le cas du parrainage, *Actes de la Conférence de l'Association Française du Marketing*, Brest.
- Roehm M.L., Pullins E.B. et Roehm Jr H.A. (2002), Designing loyalty-building programs for packaged goods brands, *Journal of Marketing Research*, 39, 2, 202-213.
- Ryu G. et Feick L. (2007), A penny for your thoughts: referral reward programs and referral likelihood, *Journal of Marketing*, 71, 1, 84-94.

Schmitt P., Skiera B. et Van den Bulte C. (2011), Referral programs and customer value, *Journal of Marketing*, 75, 1, 46-59.

Vernette E. et Giannelloni J-L. (2004), L'auto-évaluation du leadership d'opinion en marketing : nouvelles investigations psychométriques, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 4, 65-87.

Villanueva J., Yoo S. et Hanssens D.M. (2008), The impact of marketing-induced versus word-of-mouth customer acquisition on customer equity growth, *Journal of Marketing Research*, 45, 1, 48-59.

Wirtz J. et Chew P. (2002), The effects of incentives, deal proneness, satisfaction and tie strength on word-of-mouth behaviour, *International Journal of Service Industry Management*, 13, 2, 141-162.

Xia L., Kukar-Kinney M. et Monroe K.B. (2010), Effects of consumers' efforts on price and promotion fairness perceptions, *Journal of Retailing*, 86, 1, 1-10.

Yi Y. et Jeon H. (2003), Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and brand loyalty, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 3, 229-240.

Annexes

Annexe 1 : Exemples de dispositifs de parrainage

The image displays three distinct referral programs:

- ING Direct:** A promotional card for "PARRAINAGE" (Referral). It states "Jusqu'au 3 mars 2015 PARRAÎNEZ UN AMI ET PARTAGEZ PLUS QU'UN BON CONSEIL !". The main offer is "100€ OFFERTS POUR VOUS à chaque parrainage réalisé !". A secondary offer is "80 € OFFERTS À VOTRE FILLEUL afin de commencer une nouvelle vie bancaire chez ING Direct". It includes a progress bar showing "0 ami parrainé en 2015" and "0 ami en cours de parrainage".
- France Loisirs:** A promotional card for "PARRAINAGE". It offers "un CHÈQUE parrainage de 75€ ou un CADEAU parmi notre sélection⁽²⁾" for the referrer and "un CHÈQUE parrainage de 75€ ou un CADEAU parmi notre sélection⁽²⁾" for the referee. It also includes "50 Points Club" and "10 Points Club" respectively. A note mentions "Une offre de bienvenue pour sa première commande : 1 livre à prix Club acheté = 1 livre à prix Club offert⁽²⁾".
- Disneyland Paris:** A promotional card for "POUR LE PARRAIN". It offers "12 mois d'accès supplémentaires offerts aux 2 Parcs Disney® pour 3 personnes parrainées". The main offer is "1 Passeport Annuel GRATUIT !". It also includes "ET POUR LE FILLEUL" with a "-10% de réduction sur l'achat d'un Passeport Annuel".

Annexe 2 : Design factoriel de l’expérimentation

Répartition de la récompense				
	Nature de la récompense	Reward Me (Le parrain)	Reward Both (Les deux)	Reward You (Le filleul)
Montant faible (60 €)	Monétaire	C1 (n = 32) Parrain = 60 € Filleul = rien	C2 (n = 32) Parrain = 30 € Filleul = 30 €	C3 (n = 32) Parrain = rien Filleul = 60 €
	Service	C4 (n = 32) Parrain = 2 mois d’appels gratuits Filleul = rien	C5 (n = 32) Parrain = 1 mois d’appels gratuits Filleul = 1 mois d’appels gratuits	C6 (n = 32) Parrain = rien Filleul = 2 mois d’appels gratuits
	Mixte	C7 (n = 32) Parrain = 30 € + 1 mois d’appels gratuits Filleul = rien	C8 (n = 32) Parrain = 15 € + 2 semaines d’appels gratuits Filleul = 15 € + 2 semaines d’appels gratuits	C9 (n = 32) Parrain = rien Filleul = 30 € + 1 mois d’appels gratuits
Montant élevé (120 €)	Monétaire	C10 (n = 32) Parrain = 120 € Filleul = rien	C11 (n = 32) Parrain = 60 € Filleul = 60 €	C12 (n = 32) Parrain = rien Filleul =120 €
	Service	C13 (n = 32) Parrain = 4 mois d’appels gratuits Filleul = rien	C14 (n = 32) Parrain = 2 mois d’appels gratuits Filleul = 2 mois d’appels gratuits	C15 (n = 32) Parrain = rien Filleul = 4 mois d’appels gratuits
	Mixte	C16 (n = 32) Parrain = 60 € + 2 mois d’appels gratuits Filleul = rien	C17 (n = 32) Parrain = 30 € + 1 mois d’appels gratuits Filleul = 30 € + 1 mois d’appels gratuits	C18 (n = 32) Parrain = rien Filleul = 60 € + 2 mois d’appels gratuits

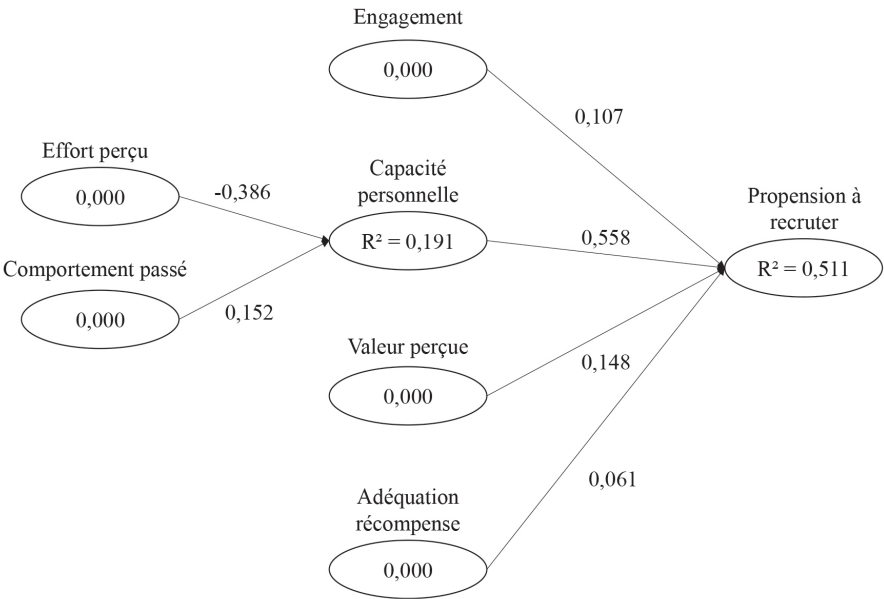
Annexe 3 : Les échelles utilisées et leur fiabilité

Concept et échelle empruntée	Alpha de Cronbach
Propension à recruter (Ryu et Feick, 2007) – 1 item Quelle serait la probabilité que vous cherchiez à convaincre un filleul d'adhérer à cette offre? 0%----100%	
Force du lien sollicité (Ryu et Feick, 2007) – 1 item, sémantique différentielle Si vous deviez parler de cette offre de parrainage à quelqu'un en vue d'en faire votre filleul, vous vous adresseriez plutôt à l'un de vos amis proches – – – une simple connaissance.	
Engagement affectif (N'Goala, 2003) – 5 items, échelles de Likert Ex : En tant que client, j'ai vraiment le sentiment d'être un membre à part entière de mon opérateur de téléphonie mobile.	0,831
Effort perçu associé au recrutement (adapté de Xia <i>et alii</i> , 2010) – 2 items, échelles de Likert Ex : Cela me demandera beaucoup d'énergie pour trouver un filleul.	0,945
Comportement passé de parrainage (items créés) En 2012, avez-vous recruté l'un de vos amis ou proches par un programme comme celui-là ? Si oui, combien d'amis avez-vous recrutés ?	
Capacité personnelle perçue (adapté de Bandura, 2006) – 1 item Indiquez sur l'échelle ci-dessous votre degré de certitude quant à votre capacité à recruter un filleul au travers de cette offre de parrainage (0%---100%)	
Adéquation perçue de la récompense (Lee, 2010) – 2 items, sémantique différentielle Ex : en tant que parrain, la récompense vous paraît inadéquate – -- – adéquate.	
Valeur perçue du programme (adapté de Yi et Jeon, 2003) – 2 items de Likert Ex : Les récompenses proposées par ce programme de parrainage présentent une forte valeur monétaire pour le parrain.	0,869

Annexe 4 : Statistiques descriptives selon les conditions expérimentales et tests de comparaisons multiples (Bonferroni)

		Capacité perçue		Valeur perçue	Adéquation perçue
Montant faible (60 €)	Monétaire	Reward Me	3,63	4,13	4,41
		Reward Both	4,03	3,33	4,47
		Reward You	4,56	3,69	3,91
	Service	Reward Me	3,72	3,66	4,03
		Reward Both	3,22	3,94	4,50
		Reward You	3,78	3,31	3,25
	Mixte	Reward Me	3,13	3,11	3,78
		Reward Both	3,84	3,53	4,19
		Reward You	3,69	3,64	3,69
Montant élevé (120 €)	Monétaire	Reward Me	4,47	5,17	4,96
		Reward Both	4,25	4,52	5,06
		Reward You	3,72	3,91	3,81
	Service	Reward Me	3,06	3,87	4,34
		Reward Both	4,16	3,87	4,41
		Reward You	3,28	3,58	3,63
	Mixte	Reward Me	4,25	3,91	4,31
		Reward Both	3,94	4,33	5,06
		Reward You	3,72	3,28	3,50
Variable dépendante	Variables manipulées	Moyennes		Différences significatives	
Valeur parrain	Montant	VP Faible = 3,59 VP Elevée = 4,05		Faible – Elevée = 0,001	
	Nature	VP Monétaire = 4,12 VP Service = 3,71 VP Mixte = 3,63		Monétaire-Service = 0,039 Monétaire-Mixte = 0,011 Service-Mixte = 1,000	
	Répartition	VP Parrain = 3,97 VP Les deux = 3,92 VP Filleul = 3,57		Parrain – Les deux = 1,000 Parrain – Filleul = 0,046 Les deux – Filleul = 0,107	
Adéquation perçue de la récompense	Montant	Adéquation Faible = 4,07 Adéquation Elevée = 4,54		Faible – Elevée = 0,028	
	Nature	Adéquation Monétaire = 4,44 Adéquation Service = 4,03 Adéquation Mixte = 4,09		Monétaire-Service = 0,064 Monétaire-Mixte = 0,151 Service-Mixte = 1,000	
	Répartition	Adéquation Parrain = 4,31 Adéquation Les deux = 4,61 Adéquation Filleul = 3,63		Parrain – Les deux = 0,255 Parrain – Filleul = 0,000 Les deux – Filleul = 0,000	

Annexe 5 : Modélisation des relations entre variables sous Smart PLS 2



Fiabilité et validité convergente

La fiabilité des échelles multi-items est évaluée au moyen du coefficient alpha de Cronbach et de la fiabilité composite. Toutes les valeurs de ces indicateurs sont supérieures aux limites recommandées de 0,70. La validité convergente des échelles du modèle de mesure est évaluée en examinant tout d'abord le niveau et la significativité des contributions factorielles. Celles-ci sont supérieures à 0,5 et largement significatives. La validité convergente peut également être assurée dès lors que chaque indicateur standardisé partage plus de variance avec son construit latent qu'avec son erreur de mesure. On considère que c'est le cas à partir du moment où la moyenne des variances entre le construit et ses mesures (VME) est supérieure à 0,5. Cette condition est vérifiée pour l'ensemble des construits mesurés à l'aide de plusieurs items.

	Variance moyenne extraite (VME)	Fiabilité composite	Alpha de Cronbach
Effort perçu	0,948	0,973	0,945
Engagement	0,594	0,876	0,833
Valeur perçue	0,884	0,939	0,869

Matrice des corrélations entre les variables latentes

La validité discriminante montre qu'une mesure est distincte et empiriquement différente des autres mesures. Elle est établie lorsque la racine carrée de la variance moyenne extraite (VME) est supérieure à chacune des corrélations inter-construits. Comme le montre le tableau ci-dessous, chacune des racines carrées des VME est supérieure à chacune des corrélations inter-construits, ce qui suggère que les conditions de validité discriminante sont remplies par les variables utilisées dans cette recherche.

	Adéquation récompense	Capacité perçue	Comportement passé	Effort perçu	Engagement	Propension à recruter	Valeur perçue
Adéquation récompense							
Capacité perçue	0,257						
Comportement passé	0,013	0,216					
Effort perçu	-0,043	-0,411	-0,164	0,974*			
Engagement	0,327	0,438	0,141	-0,144	0,771*		
Propension à recruter	0,333	0,673	0,181	-0,256	0,455		
Valeur perçue	0,635	0,353	0,095	-0,085	0,559	0,444	0,940*

*Racine carrée de la variance moyenne extraite.