



# LE TAGÈTE

Hors série n° 17, 2013

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

## PAPILLONS ET PALOURDES

Les entreprises sont souvent en quête d'ajout de clients nouveaux à leur clientèle stable. Elles calculent leur augmentation des profits à raison de la croissance de leurs ventes. En d'autres termes, plutôt que d'améliorer leur cadre général de gestion des affaires, elles préfèrent élargir leur clientèle pour augmenter leur profit, alors qu'elles pourraient réduire leurs dépenses et faire de même. Or, l'une des manières de réduire ses dépenses d'exploitation, c'est d'augmenter ses ventes sans addition de nouveaux clients. Et la solution n'est pas très compliquée, bien qu'elle suppose qu'on y mette un effort jusque-là absent. Elle consiste tout simplement à mieux retenir ses clients actuels, par un meilleur règlement de leurs plaintes.

L'expérience démontre qu'il peut en coûter jusqu'à cinq fois plus cher pour intéresser un nouveau client à ses produits, que de retenir un client propre en réglant à sa satisfaction une plainte qu'il aura logée. Une recherche faite aux États-Unis, dans le domaine de l'entreprise privée de services, a démontré que les intentions d'achat à nouveau, dans le cas des clients dont la plainte avait été réglée à leur satisfaction et rapidement, variaient de 82 à 95 pourcent en ce qui concernaient les plaintes majeures (\$100 et plus) et les plaintes mineures (\$5 et moins). Par contre, les intentions d'achat à nouveau chutaient à 19 (majeures) et 46 (mineures) pourcent, dans le cas de plaintes non résolues. Quant aux clients insatisfaits et qui ne se sont pas plaints, leurs intentions d'achat à nouveau se retrouvaient à 9 (majeures) et 37 (mineures) pourcent respectivement<sup>i</sup>.

Par ailleurs, des chercheurs ont établi que 25 pourcent des clients rapportent 75 pourcent des profits, et que 25 pourcent des pertes sont imputables à 35 pourcent des clients<sup>ii</sup>. Retenir les bons clients devrait donc entrer en considération dans la segmentation des futurs marchés.

Les papillons sont les clients qui vont et viennent, sans s'attacher à une entreprise. Les palourdes sont ces clients qui se meuvent lentement. S'ils sont satisfaits, les palourdes non seulement demeurent loyaux envers l'offrant, mais augmentent au fil du temps leurs achats et la taille respective de ceux-ci. Or, la rentabilité d'un client ne tient jamais à son premier achat, mais à l'accumulation de ses transactions<sup>iii</sup>. Mieux valent les palourdes que les papillons. MBNA<sup>iv</sup> a vite réalisé, que les envois de masse (mailings) attiraient un fort taux de papillons, et que ceux-là coûtaient plus qu'ils ne rapportaient à terme à l'entreprise. *Pap ou Pal ?*

<sup>i</sup> HESKETT, SASSER, SCHLESINGER, *The Service Profit Chain*, The Free Press, 1997, p. 179.

<sup>ii</sup> ten Have, Steven, ten Have, Wouter et Stevens, Frans, *Key Management Models*, The Management Tools and Practices That Will Improve Your Business, Prentice-Hall, 2003, p. 53.

<sup>iii</sup> Heskett, James L, Sasser, W. Earl Jr. Et Schlesinger, Leonard A., *The Service Profit Chain, How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, The Free Press, New York, 1997, p. 64. D'après l'article de Reichheld et Sasser, *Zero Defections: Quality Comes to Services*, Harvard Business Review, Septembre-octobre 1990.

<sup>iv</sup> MBNA, un holding bancaire, a été acquise par Bank of America en 2006. Elle était alors le plus important émetteur mondial indépendant de cartes de crédit aux particuliers.