



# LE TAGÈTE

Hors série n° 22, 2013

Marcel JB Tardif

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

## LA RÉTENTION DES CLIENTS

La direction de l'entreprise peut alléguer, que la valeur à l'actionnaire est sa priorité numéro un. On la croira difficilement, si elle ne se préoccupe que marginalement de la relation clients. De fait, la valeur ajoutée à l'actionnaire vient des économies faites sur la vente des produits offerts. Et si l'on remonte la chaîne de valeur, on verra que c'est le personnel de tâche et non la direction qui sert le client, et donc assure la relance des achats et le profit au final.

Une étude de Bain & Company a démontré que moins de vingt pourcent des dirigeants, dans les entreprises privées, se souciaient de mesurer le taux de rétention des clients<sup>i</sup>. Pire encore, comment imaginer, que ceux-ci puissent mettre en branle l'arsenal de mesures de rétention des clients, s'ils ne savent même pas pourquoi ces derniers achètent leurs biens et services.

Étrangement, ces mêmes dirigeants déclarent aux actionnaires de leurs entreprises, tous les trimestres, ce qu'ils entrevoient comme perspectives de croissance à court terme, après leur avoir fait état du rendement obtenu sur l'exercice terminé. En somme, ils se vantent d'avoir dégagé, à travers leur gestion, un résultat dont ils ne pourraient expliquer la cause profonde, sinon en alléguant que leurs biens et services offerts ont été bien reçus parce qu'ils les ont eux-mêmes décrétés satisfaisants pour la clientèle cible. Or, la clientèle cible, qui n'est pas qu'un segment de marché visé par méthode marketing interposée, mais un consommateur identifiable et à profil déterminable, leur aura échappé complètement en termes de données gérables d'organisation supposément à profit obligé.

Les entreprises disposent d'une infinité d'indicateurs de mesure du rendement financier, et ce sur tous les aspects ou presque de leur activité. Sauf, bien sûr, en ce qui concerne les clients. Rares, très rares, sont les entreprises qui comprennent, parce qu'elles ne la mesurent ni régulièrement ni de manière intelligente, l'expérience de consommation de leurs acheteurs. Or, l'Internet, de nos jours, aurait dû permettre de corriger cette carence, puisqu'il permet, à peu de frais, de suivre toute et chacune des transactions de ses propres clients. Ce qui, sans communication structurée, directe et permanente avec ceux-ci, risque de ne pas instruire sur les habitudes hors entreprise de ces mêmes consommateurs. Parce que l'impression fautive de fidélisation des clientèles<sup>ii</sup>, que nourrissent toutes les entreprises ou presque, qui se dispensent à qui mieux mieux d'une gestion complète du profil de consommation de leurs clients, fait écran à toute possibilité de connaissance suffisante de son marché cible.

Si les dirigeants d'entreprise avaient à coeur leurs clients, ils auraient à coeur leur personnel. Le profit vient du rapport clients établi par le personnel, et non par la prétention de rétention imputée aux stratégies décidées par les conseils d'administration des entreprises ou leurs dirigeants seuls.

<sup>i</sup> Kirsner, S., (1999), 'The Customer Experience', Net Company (supplément du Fast Company), automne, p. 23.

<sup>ii</sup> Les entreprises confondent loyauté et fidélisation. Il n'est pas de client véritablement fidèle. François Michelin disait justement que l'entreprise reconquiert son client à chaque offre. Quant au client loyal, il s'agit de celui qui revient parce qu'il a été satisfait et veut le donner à entendre.