

RECHERCHE LOYAUTÉ DÉSESPÉRÉMENT...

Jean-Marc LE ROUX (81) et Christophe LEMERY (87),

Bain & Company

Véritable plaidoyer pour une stratégie fondée sur la loyauté des clients, mais aussi des employés et des investisseurs, l'ouvrage L'effet Loyauté, sorti en France à l'automne dernier, met l'accent sur l'importance des enjeux liés à la fidélisation. L'expérience prouve en effet que l'inconstance de ces trois groupes réduit la performance des entreprises de 25 à 50%. L'auteur du livre, Frederick F. Reichheld, un vice-président de Bain & Company, qui travaille depuis une quinzaine d'années pour les plus grands groupes sur ce thème, donne des clés pour améliorer la rentabilité d'une entreprise en utilisant la loyauté comme levier.

POUR RÉUSSIR, il faut trouver de bons clients... et les garder. La fidélisation des clients est devenue un sujet très en vogue mais la majorité des dirigeants ne le met pas en pratique. Pourtant, dans la plupart des secteurs, plus un client est fidèle, plus il est rentable.

Les clients fidèles

En fait, la grande majorité des entreprises ignore la valeur marchande de la fidélité car la comptabilité ne prend pas en compte cette notion. Les principes comptables ont plutôt tendance à cacher la valeur que représente un client fidèle, en dépit de son impact très important sur les résultats. En réalité, deux effets se conjuguent :

L'effet volume - Imaginons que vous attiriez régulièrement de nouveaux clients, mais que les anciens vous quittent tout aussi régulièrement. Si vous pouviez ralentir le taux de défection, le nombre total de clients augmenterait bien plus rapidement. Toutes choses étant égales par ailleurs, il suffirait d'améliorer le taux de fidélisation de dix points pour que le portefeuille clients double en sept ans.

L'effet profit - Généralement, plus un client est fidèle, plus il génère de profit pour l'entreprise. Perdre un ancien client et le remplacer par un nouveau a des conséquences économiques non négligeables, d'autant que dans la

plupart des secteurs les coûts d'acquisition sont très importants.

Les résultats d'une telle stratégie seront d'autant plus valables que les clients auront été correctement sélectionnés : certains clients étant par nature plus fidèles que d'autres, il est préférable d'abandonner ces derniers à la concurrence et de concentrer ses efforts sur les "bons" clients.

Les employés fidèles

Une fois qu'une entreprise a réussi à fidéliser les bons clients et qu'elle obtient les avantages financiers correspondants, elle doit investir dans le recrutement et la fidélisation d'employés de qualité. Il y a une relation directe entre la fidélité des employés et la fidélité des clients. Pourquoi ? Parce qu'il faut du temps pour construire une relation durable avec les clients. Les salariés fidèles deviennent plus efficaces avec le temps et permettent d'économiser des frais de recrutement et de formation.

Les entreprises qui réussissent sont celles qui investissent dans la loyauté de leurs collaborateurs et utilisent cette fidélité pour améliorer celle de leurs clients.

La plupart des dirigeants souhaitent avoir des collaborateurs fidèles mais rares sont ceux qui sont prêts à investir pour obtenir cette loyauté. Ils en connaissent le coût mais pas la valeur. Licencié des employés est une source d'économies, mais

les conséquences réelles de leur départ dépassent de loin tout ce que les dirigeants peuvent imaginer. Dix ans d'expérience et d'études dans ce domaine ont permis à Bain & Company de mettre au point un modèle qui met en évidence sept avantages économiques apportés par la loyauté des employés.

1. Les coûts de recrutement

La plupart des coûts sont évidents (chasseurs de têtes, entretiens, mutations) mais n'oubliez pas que si vous devez engager trois collaborateurs pour n'en garder qu'un sur les trois, le véritable investissement par employé triplera.

2. La formation

À long terme, la formation des salariés permanents n'est plus source de coût mais de profit.

3. L'efficacité

Plus ils sont expérimentés, plus les employés sont efficaces. Et plus ils sont fiers de la valeur qu'ils créent pour les clients et pour eux-mêmes, plus ils sont motivés et travaillent.

4. La sélection des clients

Des commerciaux expérimentés sauront mieux trouver les clients destinés à devenir les plus fidèles.

5. Fidéliser les clients

La fidélité des clients dépend de celle des employés.

6. Recommander des clients

Ce sont souvent les collaborateurs les plus anciens qui apportent le plus de clients.

7. Recommander des collaborateurs

Les employés qui ont de l'ancienneté

QUELQUES OUTILS DE GESTION DE LA LOYAUTÉ

- **Le taux de fidélisation** mesure la proportion des clients toujours présents et actifs à la fin d'une période, par rapport à un portefeuille initial.
- **La valeur d'un client** mesure la valeur actualisée des cash flows générés par un client pendant la durée de sa relation avec son fournisseur.
- **Le modèle économique** simule l'impact sur la croissance et les profits de l'entreprise de l'augmentation du taux de fidélisation de certains segments de clientèle.
- **L'analyse des causes profondes de défection** permet d'identifier les motivations réelles de l'infidélité des clients à très

sont souvent ceux qui incitent les meilleurs profils à postuler.

Toutefois, il ne suffit pas de simplement retenir vos employés pour obtenir de meilleurs résultats. Beaucoup d'entreprises traînent du bois mort. Il faut pouvoir mesurer efficacement la contribution de chacun. Calculer la valeur de la fidélité des employés n'est pas un exercice aussi facile qu'il peut paraître. Il faudra probablement créer de nouveaux systèmes de mesure et apprendre à analyser les résultats. Mais il y a peu de doute sur ce que vous allez trouver : vous serez impressionnés par ce que vous investissez en recrutement et en formation et le manque à gagner dû aux employés inexpérimentés vous surprendra.

Les investisseurs fidèles

La majorité des états-majors accorde une importance plus grande à la valeur apportée aux actionnaires qu'à celle apportée aux clients et aux employés et ils n'ont pas pour autant réussi à s'assurer la loyauté de leurs investisseurs.

Aux États-Unis, la défection

moyenne des investisseurs a grimpé de 14 à 52% au cours des trente-cinq dernières années. L'infidélité des actionnaires est sans commune mesure avec celle des employés et des clients.

"Si une société de cartes de crédit arrive à augmenter le taux de fidélisation de ses clients de 5% chaque année (en accroissant son taux de fidélisation de 90 à 95% par exemple), les profits générés par un seul client augmenteront, en moyenne, de 75%."

Les chefs d'entreprise ne réfléchissent pas suffisamment à ce que peuvent leur apporter, au-delà de l'aspect financier, des actionnaires fidèles : la stabilité du capital, la valeur de leurs conseils, leur expérience, des observations judicieuses. Par contre, certains types d'investisseurs, préoccupés de résultats à court terme, génèrent des demandes inutiles, des pertes de temps et même une certaine instabilité. Méconnaître ces coûts et ces bénéfices conduit à sous-évaluer la valeur des investisseurs de qualité.

LEXUS, la division luxe de Toyota, a été fondée dès sa création sur le principe de loyauté. Selon David Illingworth, premier directeur général de Lexus États-Unis, "La seule mesure de satisfaction valable est la fidélité à la marque." Pour rester à l'écoute de ses clients, Lexus demande à chaque collaborateur du siège social d'interroger quatre clients par mois. La société communique également à son réseau de concessionnaires, au dollar près, ce que chacun d'eux gagnerait en améliorant son taux de fidélisation et en augmentant le volume du service après-vente. Aujourd'hui, 63% des clients de Lexus sont fidèles à la marque. Et si, selon les experts de l'industrie automobile, Lexus ne réalise que 2% du chiffre d'affaires de Toyota, elle contribue au tiers

BAIN & COMPANY EN FRANCE

EN 1973, William (Bill) Bain fonde à Boston la société qui va porter son nom. Au plan mondial, elle est aujourd'hui dirigée par 150 "partners" et compte 1 800 salariés répartis entre 24 bureaux. L'ouverture de 10 bureaux depuis 1991, en Asie, en Europe occidentale, ainsi que la croissance des trois dernières années, montrent le dynamisme d'une firme qui compte parmi les leaders mondiaux du conseil en stratégie.

La filiale française de Bain & Company a été créée en 1985. Dans ses locaux de l'immeuble des Trois-Quartiers, elle compte 70 consultants pour un effectif total de 90 personnes. En France, les clients de Bain & Company viennent de secteurs aussi variés que les services financiers, les sociétés de service, l'agroalimentaire, l'industrie ou la distribution de biens de consommation. Ses principaux axes d'intervention sont : définition de stratégies, amélioration de performances, renforcement des organisations. Missions déclinées avec un savoir-faire et une expertise issus de l'expérience de son réseau international : ne se bornant pas à une étude approfondie assortie d'une recommandation stratégique, Bain &

De même qu'il y a des profils de clients et d'employés qui correspondent bien à votre entreprise, de même y a-t-il des investisseurs dont la démarche correspond à la vôtre.

Ce sont ceux qui, en dehors de leur apport financier, créent de la valeur. Ils comprennent le monde des affaires. Ils sont intéressés par des placements à long terme. Ils planifient leur investissement en fonction de votre propre cycle de valeur. En d'autres termes, ce sont des partenaires.