



# LE TAGÈTE

Hors série n° 8, 2013

Marcel JB Tardif

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

## RENTABILISER LE CLIENT

La loyauté ne s'apprécie pas à raison seule de la récurrence des achats du client. Heskett, Sasser et Schlesinger<sup>i</sup> ont démontré, que le client captif répétait ses visites et ses achats, parce qu'il n'y avait tout simplement pas d'alternative valable à sa condition de dépendance comme consommateur. Voilà pourquoi, au lieu de traiter de loyauté, comme le feront Reichheld et Sasser<sup>ii</sup>, ils ont préféré parler de satisfaction et de fidélisation pour opposer le comportement du consommateur *conquis*<sup>iii</sup> et celui du consommateur *dépendant*.

Dans le modèle de Heskett, Sasser et Schlesinger, on retrouve quatre types distincts de client: 1) l'otage; 2) l'apôtre; 3) le terroriste<sup>iv</sup>; 4) le mercenaire. L'otage peut être satisfait ou fidèle, comme il peut être insatisfait et fidèle, en ce que la récurrence de ses transactions n'est en rien indicative de sa préférence d'achat. Il n'a pas le choix des moyens, l'alternative d'offre dans le marché ne lui donnant pas la marge de manoeuvre pour exercer une autre préférence de transaction. L'apôtre est satisfait et fidèle, en ce qu'il revient vers l'offrant, parce qu'il a été satisfait jusque-là des biens et services achetés. Il se fait même ambassadeur auprès des non clients de l'offrant, pour mousser les affaires de ce dernier mais aussi pour diffuser sa satisfaction propre comme client régulier. Le terroriste est insatisfait mais fidèle, en ce qu'il reviendra chaque fois qu'il le faudra, mais pour négocier un escompte sur le prix. En somme, il achète après avoir menacé l'offrant de transiger chez un concurrent, pour faire chuter le prix voire obtenir un supplément de service. Le mercenaire est satisfait mais infidèle. Il a été bien servi, l'offrant ayant répondu pleinement à sa demande finale. Mais il demeure que l'acheteur en lui préférera transiger ailleurs, histoire de varier ses achats mais aussi histoire de jouer l'un contre l'autre les offrants pour mieux agir sur les prix et les compléments de biens et services possibles.

Dans chacun des clients types précités, il a été question de fidélité. Or, nombreux sont les offrants qui usent inconsidérément de ce terme pour qualifier la nature des liens qui les unissent à leurs acheteurs. Or, comme l'a dit François Michelin, l'entreprise est élue tous les jours par ses clients. En d'autres mots, il n'y a pas de clients *acquis*, **fidèles** par définition. L'effort doit être suffisant pour conquérir le client à court terme, et en rentabiliser la valeur d'achat sur le long terme. Car, le client n'est jamais payant dès la première transaction.

---

<sup>i</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.

<sup>ii</sup> Messieurs Reichheld et Sasser, *Zero Defections: Quality Comes to Services*, Harvard Business Review, Septembre-octobre 1990.

<sup>iii</sup> Le lecteur doit faire une différence entre le consommateur *acquis*, auquel renvoie intentionnellement l'offrant qui prétend 'posséder' son client, et le consommateur *conquis*, auquel il faut penser dès lors que l'offre qui lui est faite répond à sa demande réelle. Il est trop facile d'invoquer le fait que ses clients sont *fidèles*, comme aime à l'imaginer nombre de producteurs et distributeurs de biens ou de services, alors que la vraie récurrence des achats auprès des consommateurs devrait se calculer en termes de *satisfaction*. Seul le client satisfait renouvelle ses achats, sauf à être dépendant d'une situation de marché qu'il ne contrôle pas comme l'absence d'une offre alternative qui réponde à son besoin propre.

<sup>iv</sup> Ce sont les termes utilisés par les auteurs du modèle.