



LE TAGÈTE

Hors série n° 9 , 2013

Marcel JB Tardif

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

RENTABILISER LE CLIENT 2

La rentabilisation du client s'effectue sur une période longue d'achats profitables pour l'offrant. En règle générale, le nouveau client coûte beaucoup plus à l'entreprise qu'il ne lui rapporte. La raison en est toute simple: le nouveau client bénéficie d'une structure d'offre, que l'entreprise maintient valable dans son marché, et à laquelle il n'a encore rien contribué en termes de coûts assumés par l'offrant. Tout est là à sa disposition, sans qu'encre il n'ait eu à déboursé quoi que ce soit pour les charges liées à la planification, à la gestion et à la relance de l'offre concernée. En somme, il profite de ce que les acheteurs précédents ont investi en termes de prix, lors des leurs transactions d'achat, pour soutenir le profit requis par l'offrant pour être encore en affaires au moment où il décide enfin de transiger avec lui.

C'est donc la récurrence des achats, chez le même offrant, qui fait toute la différence, en ce qui a trait à la rentabilisation des investissements d'affaires (ou coûts d'opération) pour demeurer concurrentiel, c'est-à-dire pour être suffisamment rentable pour renouveler les stratégies, structures et processus que requiert une offre sur biens et services couvrant les frais et ajoutant au profit d'exploitation requis. Et la plupart du temps, cela s'étale sur plusieurs cycles d'encaisse, c'est-à-dire sur plusieurs périodes allant du déboursé que suppose les acquisitions de matières premières à transformer pour disposer des produits d'offre et la réception de la recette liée aux ventes de tels produits.

La recherche démontre que, très souvent, les étapes de la rentabilisation du client se déclinent comme suit: 1e transaction: perte sèche; 2e transaction: profit de base; 3e transaction: profit sur achats supplémentaires; 4e transaction: profit sur réduction des frais de service; 5e transaction: profit sur référencement de clients nouveaux; 6e transaction: profit sur prix majoré et accepté par le client¹. Le plus souvent ces étapes se décalent sur plusieurs années financières, et ne surviennent pas toutes, dans le cas d'un même client, lors de la toute première année de transaction chez le même offrant.

On a tort de parler de fidélisation, dès que la récurrence d'achats d'un même client commence, parce que l'offrant n'a pas nécessairement couvert les frais de son offre initiale au dit consommateur. De toute manière, le terme fidélisation, invoqué par nombre d'offrants de biens et services, ne veut en rien dire ce qu'on voudrait lui faire dire, à savoir que le client est acquis pour l'offrant dès qu'il y a relance des achats chez lui. Quant à parler de loyauté envers l'offrant, il serait, là également, plus sage d'attendre que la fréquence des achats ait réellement permis de franchir le cap de la rentabilité de l'offre en ce qui concerne le client lui-même.

¹ 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.