



(<http://www.hbrfrance.fr/>)

Le magazine

## Harvard Business Review Octobre-novembre 2016 Mag

MARKETING

### Reconquérir les clients perdus Mag

Le 15/09/2016



**Comment cibler et attirer les clients les plus susceptibles de revenir en affectant judicieusement le bon budget au bon endroit.**

Pour toute entreprise du secteur des services qui facture de façon récurrente, il existe une variable clé, le taux d'attrition, c'est-à-dire le pourcentage de clients qui se désabonnent. Dans de nombreux secteurs concurrentiels, la perte de clientèle peut être importante – par exemple, certains opérateurs de téléphonie mobile perdent 3% de leurs abonnés chaque mois (parmi les autres entreprises touchées par le désabonnement, on compte les compagnies d'assurance, les salles de remise en forme et les services de streaming en ligne). Les entreprises subissant un fort taux d'attrition dépensent en général des sommes faramineuses en marketing pour essayer de remplacer tous ces clients qui les quittent.

De nouvelles recherches montrent qu'il leur serait plus utile de passer par des stratégies intelligentes visant à faire revenir au bercail les clients perdus. V. Kumar, un professeur de marketing à l'université Georgia State qui étudie les stratégies de « reconquête », cite trois raisons pour lesquelles les sociétés devraient dépenser davantage d'énergie pour les clients perdus.

Tout d'abord, ces personnes ont montré qu'elles avaient besoin de ce service, ce qui fait d'elles de bien meilleurs clients potentiels que des noms aléatoires sur une liste de démarchage spontané. Deuxièmement, elles connaissent l'entreprise, ce qui évite d'avoir à les sensibiliser à la notoriété de la marque ou à les informer sur l'offre, et réduit ainsi les coûts marketing qui leur sont destinés. Troisième point – l'un des plus importants : grâce à des technologies récentes, notamment des bases de données client plus élaborées, les entreprises ont accès à des informations sur la façon dont les gens ont utilisé leur service la première fois, leur permettant de concevoir des offres de reconquête plus fructueuses, d'identifier les transfuges les plus rentables et de se tourner vers ces derniers.

V. Kumar a étudié avec deux collègues des données sur plus de 53 000 clients qui ont quitté un opérateur de téléphonie sur une période de sept ans. Afin de favoriser une meilleure concentration des efforts déployés par l'entreprise pour faire revenir ces personnes, ils ont examiné la façon dont tous les clients perdus se comportaient avant de se désabonner, les raisons de leur désabonnement (de nombreuses entreprises posent cette question aux clients qui les quittent), la façon dont chacun a répondu aux différentes offres de reconquête et le taux de rentabilité des clients qui ont été récupérés. En analysant ces données, ils ont cherché à répondre à quatre questions.

### **Quelle est la probabilité qu'un client donné revienne ?**

De nombreuses entreprises tentent de récupérer tous leurs clients perdus, mais cela peut coûter cher en marketing ; les entreprises seront plus efficaces si elles se concentrent sur les personnes dont le comportement antérieur suggère une prédisposition à revenir. Les chercheurs ont constaté que les clients qui en ont parrainé d'autres, qui ne se sont jamais plaints, ou dont les réclamations ont été réglées de façon satisfaisante, sont les meilleures cibles. Les raisons de leur départ sont également déterminantes : les clients qui se sont désabonnés en raison du prix sont plus susceptibles de revenir que ceux qui sont partis à cause de la mauvaise qualité du service, et les gens qui ont cité ces deux raisons pour partir sont les moins susceptibles de revenir. V. Kumar a rendu visite à des entreprises de téléphonie dans le monde entier afin d'explorer leurs stratégies de reconquête et a constaté que beaucoup expérimentent des « modèles de prédisposition » comme celui-ci. Mais rares sont celles qui cherchent à savoir quels sont les clients qu'il serait plus précieux de reconquérir – problématique abordée par les questions suivantes.

### **Combien de temps un client récupéré va-t-il rester, et combien va-t-il dépenser ?**

Il y a peu d'intérêt à courtiser quelqu'un qui partira à nouveau quelques mois plus tard. Il est donc utile d'estimer pendant combien de temps un client de retour restera à bord. Les chercheurs s'attendaient à ce que les consommateurs qui avaient déjà déguerpi partent rapidement au cours de leur deuxième période d'abonnement. En fait, ils sont en général restés plus longtemps, et les clients qui étaient partis en raison du prix (attitude pouvant évoquer une tentative du client d'obtenir des rabais) sont ceux qui sont restés le plus longtemps. Ceux qui étaient clients pour la deuxième fois avaient dans l'étude une valeur moyenne sur la durée de 1 410 dollars, par rapport à seulement 1 262 dollars au cours de leur premier passage par le service, ce qui met en évidence l'avantage important des stratégies de reconquête.

### **Quelles offres proposer à quelles personnes ?**

De nombreuses entreprises proposent des offres uniques. Une société de télécommunications a ciblé 40 000 anciens clients dont le comportement antérieur indiquait qu'ils étaient susceptibles de revenir et, avec l'aide des chercheurs, elle a testé sur eux quatre offres incitatives. Un groupe s'est vu offrir un rabais. Un autre pouvait bénéficier d'un surclassement de service, comme une chaîne câblée premium gratuite. Un autre pouvait bénéficier d'une réduction et d'un service surclassé. Et les membres de l'un des groupes ont reçu des offres taillées sur mesure selon les raisons de leur départ – un client parti à cause du prix se voyait offrir un rabais, tandis qu'un client déçu de la qualité du service se voyait offrir un surclassement de service. L'offre groupée a obtenu le taux de reconquête le plus élevé (47%), suivie par l'offre sur mesure et l'offre de rabais seule (45% chacune). L'offre de surclassement seule a obtenu un taux de reconquête de 41%.

**Proposer la bonne offre**

### Quelle est la stratégie de reconquête la plus rentable ?

Il ne suffit pas de savoir quels types d'offres attirent le plus de clients ; il est aussi important d'évaluer le coût et le retour sur investissement de chacune. Bien que le surclassement de service ait le taux de réussite le plus bas, c'est la stratégie la moins chère et qui apporte le meilleur retour sur investissement. Et si l'offre groupée a le taux de réussite le plus élevé, elle est aussi la plus coûteuse et la moins rentable. V. Kumar remarque que les entreprises ne choisissent pas toujours la stratégie qui permettra de tirer le maximum de profit, parce que nombre d'entre elles appartiennent à des secteurs où la part de marché est primordiale. Pour la plupart des entreprises avec des modèles d'abonnement, explique-t-il, « Wall Street récompense le taux d'acquisition – le nombre de clients gagné pendant le trimestre – plutôt que les bénéfices tirés de ces clients ». V. Kumar trouve cette vision limitée, mais elle explique pourquoi les entreprises utiliseront plutôt la stratégie la plus susceptible d'attirer le plus grand nombre de clients rappelés, même si c'est au détriment du profit.

De nombreuses entreprises ont beaucoup à apprendre sur la reconquête des clients perdus. Le simple fait d'identifier ceux qui sont le plus susceptibles de souscrire à nouveau, plutôt que de rappeler tous ceux qui sont partis, peut multiplier par huit le taux de reconquête. Et une grande entreprise possédant plusieurs gammes de produits, comme un opérateur téléphonique fournissant une ligne fixe, le câble, un réseau sans fil et des services de sécurité domestique, peut tirer profit de méthodes d'analyse plus sophistiquées du comportement des clients pour concevoir des offres groupées alléchantes. « Trop d'entreprises courent après tous les clients perdus, en leur envoyant toutes ces offres dans l'espoir que quelque chose va marcher, nous dit V. Kumar. J'espère que cette recherche contribuera à faire évoluer leur mode de fonctionnement. »

**L'idée en pratique**

#### À PROPOS DE LA RECHERCHE

« Regaining "Lost" Customers : The Predictive Power of First-Lifetime Behavior, the Reason for Defection, and the Nature of the Win-Back Offer », de V. Kumar, Yashoda Bhagwat et Xi (Alan) Zhang (« Journal of Marketing », juillet 2015)



(<http://www.hbrfrance.fr/magazine/2016/09/12018-reconquerir-les-clients-perdus/>)

Reconquérir les clients perdus Mag

**Acheter l'édition numérique du magazine**

([http://www.prismashop.fr/tous-les-magazines/actualite-economique/hbr/les-magazines/2016/09/12018-reconquerir-les-clients-perdus.html?code=HBRBOXVNO&utm\\_source=hbrfrance&utm\\_medium=box\\_vno&utm\\_campaign=hbr\\_box\\_vno](http://www.prismashop.fr/tous-les-magazines/actualite-economique/hbr/les-magazines/2016/09/12018-reconquerir-les-clients-perdus.html?code=HBRBOXVNO&utm_source=hbrfrance&utm_medium=box_vno&utm_campaign=hbr_box_vno))

**code=HBRBOXVNO&utm\_source=hbrfrance&utm\_medium=box\_vno&utm\_campaign=hbr\_box\_vno**

**S'ABONNER (HTTP://WWW.PRISMASHOP.FR/MAGAZINES/ECONOMIE/HBR.HTML?**

**CODE=HBRBOXABO&UTM\_SOURCE=HBRFRANCE&UTM\_MEDIUM=BOX\_ABO&UTM\_CAMPAIGN=HBR\_BOX\_**