

# L'avis des experts

## Récupération des clients, ou comment rétablir avec succès les contacts perdus





**Auteur**  
**Andreas Schöler**

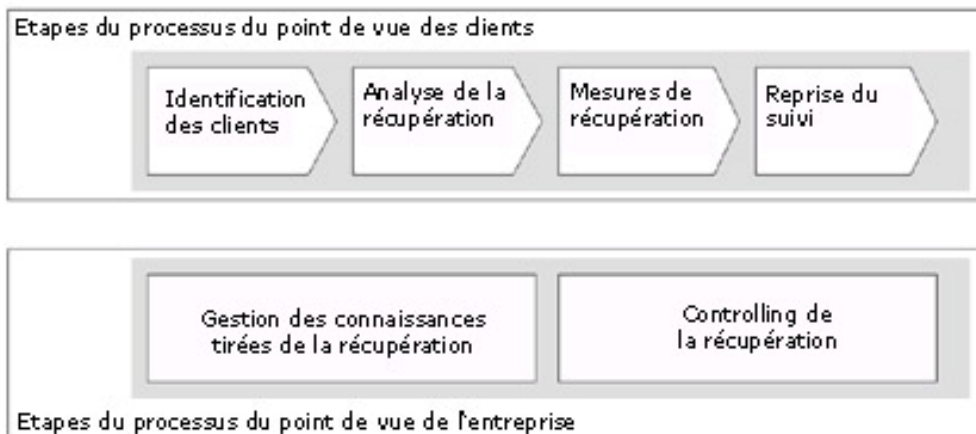
[andreas.schoeler@dml-stauss.de](mailto:andreas.schoeler@dml-stauss.de)  
[www.dml-stauss.de](http://www.dml-stauss.de)

Diplômé en études commerciales, Andreas Schöler poursuit une thèse à la chaire de gestion des prestations du Prof. Bernd Stauss, à l'université catholique d'Eichstätt-Ingolstadt ([www.dml-stauss.de](http://www.dml-stauss.de)). Il s'intéresse avant tout à la gestion des plaintes et la récupération des clients.

**Contrairement à l'acquisition de nouveaux clients ou à la fidélisation de la clientèle existante, la récupération des clients n'a toujours pas de statut concret. Ce qui est tout à fait injustifié si l'on considère le potentiel que représente le rétablissement de la relation client. Par rapport à l'acquisition de nouveaux clients, les coûts sont en effet plus bas et, d'autre part, les anciens clients connaissent déjà l'entreprise et ses produits. Par ailleurs, la gestion des clients récupérés fournit moins de travail, tout en offrant des possibilités de cross-selling (vente croisée) plus grandes. Des effets positifs pour les entreprises, qui peuvent être mis à profit par les initiatives de récupération.**

La gestion systématique de la récupération des clients inclut les tâches essentielles suivantes:

### Processus de gestion de la récupération



Source: Basé sur les conclusions du Prof. B. Stauss (2000): „gestion de la récupération: les clients perdus en tant que groupes-cibles; Bruhn, M; Stauss, B. (éd.) Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, Wiesbaden.

### Identification: mais qui sont les clients perdus?

Avant de commencer le processus systématique de récupération, il convient d'identifier les clients perdus. Cela peut sembler trivial, mais en beaucoup de cas l'identification constitue la première pierre d'achoppement de la procédure. En effet, il n'est pas toujours facile de déterminer à quel moment le client est à considérer comme perdu.

- On peut distinguer quatre types de clients perdus:
- les „anciens clients”, qui ont mis clairement un terme à la relation commerciale depuis un certain temps déjà;
- les clients „inactifs” ou „cadavres de fichiers” qui, actifs auparavant, ne génèrent plus aucun chiffre d'affaires, si bien qu'ils peuvent pratiquement être considérés comme perdus;
- les clients „démissionnaires”, qui dénoncent expressément l'ensemble de la relation commerciale actuelle avec l'entreprise;

- les clients „réducteurs“ dénoncent des parties significatives de leur relation commerciale, voire la réduisent à tel point qu'ils peuvent en fait être qualifiés de clients perdus.

Parmi ces différents types de clients, chaque entreprise doit déterminer ceux qu'elle va intégrer dans les mesures de récupération de la clientèle.

### **Analyse: quelle est la valeur des clients perdus?**

Une fois identifiés les candidats à la récupération, il faut procéder à une analyse au cas par cas. Le critère de décision important est la valeur du client. Celle-ci détermine l'intensité des mesures de récupération: il faut en effet s'assurer que les coûts de la récupération ne dépassent pas l'avantage que représente le rétablissement de la relation client. C'est là que réside tout le charme de la gestion de la récupération, car le calcul de la valeur client – contrairement à l'acquisition de nouveaux clients – peut être effectué en utilisant les informations internes que possède l'entreprise. La dernière chose à faire consiste à définir les causes de l'attrition, une récupération professionnelle ne pouvant être efficace qu'à cette condition.

### **Mesures: comment récupérer les clients?**

En se fondant sur l'analyse et la sélection des candidats à la récupération, différentes mesures peuvent être prises.

- Celles-ci comprennent en général
- le contact de récupération, qui est établi soit de manière usuelle, soit de la manière préférée par le client
- une offre de récupération individuelle, p. ex. des réductions de prix sur mesure, des prestations supplémentaires ou gratuites, qui offrent un gros avantage pour le client
- le cas échéant, la solution d'un problème, surtout pour les clients dont l'attrition a été causée par le comportement ou la prestation de l'entreprise.

### **Reprise du suivi: comment renforcer la relation?**

L'entreprise qui assure le suivi d'un client nouvellement récupéré en adoptant des mesures de fidélisation spéciales et en tenant ses promesses montre clairement au client qu'elle est intéressée à faire durer la relation commerciale. Dans ce contexte, il est bon, après un certain temps, d'interroger le client sur sa satisfaction vis-à-vis de la relation nouvellement rétablie avec l'entreprise.

### **Gestion des connaissances: que peut-on apprendre des clients perdus?**

Les informations sur les causes d'attrition recueillies au cours du processus de récupération sont précieuses, car elles permettent à l'entreprise d'évoluer en tenant compte de ses clients. Elles doivent donc être disponibles en interne et utilisées afin d'éviter les attritions futures.

### **Controlling: quelle est la rentabilité réelle de la récupération?**

La vérification de la rentabilité des mesures de récupération a lieu dans le cadre du controlling de la gestion de la récupération. Cette dernière ne pourra cependant justifier son existence au sein de l'entreprise que lorsqu'elle aura pu prouver sa contribution aux objectifs économiques de la société. A cela s'ajoute qu'il faut mettre en parallèle les coûts de la gestion de la récupération et les avantages qu'il y a à conserver la relation client, sous forme des montants – actuels et futurs – destinés à couvrir celle-ci.

### **Les clients sont perdus malgré tout: beaucoup de peine pour rien?**

Si, malgré tous ces efforts, l'entreprise ne réussit pas à récupérer le client, il ne faut pas en déduire pour autant que les mesures ont été inutiles. D'une part, des informations sur les motifs de l'attrition ont pu être récoltées et, d'autre part, ces mesures peuvent servir à aménager une belle sortie („Beautiful Exit“) au client démissionnaire qui, en partant, reconnaît du même coup la relation commerciale avec l'entreprise. De la sorte, l'entreprise crée une impression positive et rend ses clients plus réceptifs à une future tentative de récupération.

### **Les défis de la gestion de la récupération**

Les mesures de récupération permettent à l'entreprise de se différencier de la tendance actuelle vers la standardisation et la dépersonnalisation des relations avec la clientèle. Elles montrent au client que l'entreprise apprécie la relation commerciale et qu'elle entretient avec lui un contact personnel devenu bien rare. Pour l'entreprise, un client retenu occasionne moins de coûts qu'un client nouvellement acquis et représente un plus fort potentiel de ventes croisées. Mais la gestion de la récupération ne peut rétablir efficacement les relations commerciales que si elle est appliquée de manière systématique et intégrée dans une culture d'entreprise résolument tournée vers le client.

**Bibliographie:**

- Prof. B. Strauss (2000): « Rückgewinnungsmanagement: Verlorene Kunden als Zielgruppe » (gestion de la récupération: les clients perdus en tant que groupes-cibles); Bruhn, M.; Strauss, B. (éd.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, Wiesbaden.
- Schöler, A. (2004): Kundenrückgewinnungsmanagement (gestion de la récupération des clients): Hippner, H./Wilde, K. (éd.): Grundlagen des CRM (principes du CRM), Wiesbaden.

**Pour plus d'informations:** [www.poste.ch/directpoint](http://www.poste.ch/directpoint).

La Poste Suisse  
PostMail  
Marketing direct  
Viktoriastrasse 21  
3030 Berne

Téléphone 0848 888 888  
E-Mail [directpoint@post.ch](mailto:directpoint@post.ch)  
Internet [www.poste.ch/directpoint](http://www.poste.ch/directpoint)