



**HAL**  
open science

**Ne ciblez plus votre programme de rétention sur les clients à fort risque de départ, mais sur les clients sensibles à votre programme de rétention !**

Eric Julienne

► **To cite this version:**

Eric Julienne. Ne ciblez plus votre programme de rétention sur les clients à fort risque de départ, mais sur les clients sensibles à votre programme de rétention!. 2019. hal-04243849

**HAL Id: hal-04243849**

**<https://hal.science/hal-04243849>**

Submitted on 16 Oct 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

# Ne ciblez plus votre programme de rétention sur les clients à fort risque de départ, mais sur les clients sensibles à votre programme de rétention !

Le choix d'Eric julienne du C\*CM

*Ascarza, Eva (2018), Retention Futility: Targeting High-Risk Customers Might Be Ineffective, Journal of Marketing Research*

*M. Moustache, responsable des programmes de rétention, a bien compris qu'en réduisant le taux de départ client (le churn), il augmente la profitabilité de son entreprise. Il a donc calculé un score de risque pour chaque client de sa base CRM, puis il a lancé un programme proposant des réductions de prix aux 10% de clients présentant les scores de risque les plus élevés... Mais au fait, ce choix de cible est-il approprié ? Les clients à risque élevé sont-ils nécessairement les clients les plus réceptifs au programme de rétention ?*

## **Le problème**

Dans de très nombreux secteurs d'activité, les entreprises gèrent désormais le *churn* de manière proactive, en détectant dans leur base CRM les clients qui ont le risque de départ le plus élevé. Pourtant, aucune étude n'est venue confirmer que ce sont bien les individus à risque élevé qu'il faut cibler. Prenons l'exemple de deux individus. Le premier présente un risque de départ élevé, disons 40%, et le second un risque de départ plus faible, disons 30%. Il est tentant de cibler l'effort de rétention vers le premier client, celui qui a le plus fort risque. Mais imaginons maintenant une donnée supplémentaire qui pourrait modifier la perspective. Imaginons que vous soyez en mesure de prédire qu'à la suite de votre programme de rétention, le risque de départ du 1<sup>er</sup> client baisse de 5 points, alors que le risque du deuxième client diminue de 10 points. Ce n'est alors plus le premier client qu'il faut cibler, mais le second, celui qui est le plus sensible à votre programme de rétention.

## **La question posée par l'article**

Plutôt que cibler les clients à fort risque de départ, ne faut-il pas plutôt cibler les clients les plus sensibles aux programmes de rétention ?

## **L'étude des chercheurs**

La variable clef qui explique le succès d'un programme de rétention est la sensibilité au programme. Plus un client est sensible au programme, plus son risque de départ diminue lorsqu'il a été exposé au programme. La sensibilité au programme se calcule donc comme la différence entre le risque de départ avant et après exposition au programme. Vous objecterez probablement qu'il est impossible de connaître *a priori* la sensibilité d'un client à un programme de rétention, d'autant plus que les contenus changent d'un programme à l'autre. Pour connaître cette sensibilité, l'auteure de l'étude, Eva Ascarza, suggère de systématiser les prétests des programmes. La méthode consiste à faire un A/B testing sur la base de deux échantillons tirés au hasard dans la base CRM, ce qui selon l'auteure ne devrait pas poser de grande difficulté technique à une entreprise par ailleurs capable de réaliser un scoring de risque et mener des programmes de rétention individualisés. L'intérêt de l'A/B testing est ici d'établir

un lien statistique entre les caractéristiques de chaque client (par exemple : achats passés, âge, sexe, CSP, etc.) et sa sensibilité au programme, étant entendu que la sensibilité client se calcule programme par programme. Par extrapolation à la totalité de la base, il devient ensuite possible de calculer, à partir des caractéristiques client, un score prédictif de sensibilité individualisé pour chaque client et pour chaque programme. Ceci permet de cibler les clients dont les scores de sensibilité sont les plus élevés.

Eva Escara souligne que ce sont les mêmes caractéristiques clients (achats passés, âge, sexe, CSP, etc.) utilisées pour prédire le score de sensibilité au programme de rétention qui sont également utilisées, dans le cadre de l'approche classique, pour calculer le score de risque de départ. Pour cette raison il est possible de comparer l'efficacité des deux méthodes. C'est ce qu'elle a fait à travers deux expérimentations menées avec deux entreprises très différentes en termes de marché et de situation géographique. L'auteure montre ainsi que la méthode consistant à cibler les clients les plus sensibles au programme de rétention est plus efficace que la méthode consistant à cibler les clients ayant le plus fort risque de départ. La méthode par la sensibilité au programme apporte un gain supplémentaire dans la réduction du taux de départ de 4,1% dans la première expérimentation et 8,7% dans la seconde. De plus le chevauchement entre les cibles déterminées par l'une et l'autre méthode est d'environ 50% seulement, et n'est pas statistiquement significatif. Eva Escara observe que plusieurs caractéristiques client sont fortement corrélées au risque de départ alors qu'elles ne sont pas corrélées à la sensibilité au programme. Ceci explique que le ciblage des clients sur la base du risque de départ est peu efficace.

### **So what ?**

La méthode fondée sur la sensibilité client au programme interroge les pratiques habituelles fondées sur le risque de départ. Bien sûr, il faut plus de temps (celui de l'A/B testing) et un minimum de capacité en science des données pour la mettre en œuvre. Mais cet effort devrait permettre d'accroître l'efficacité des programmes de rétention tout en optimisant les budgets marketing.

### **Le regard des partenaires**

Les programmes de rétention devraient surtout cibler les clients à forte valeur. Si les clients ne sont pas sensibles au programme de rétention, c'est que celui-ci est peut-être mal conçu. Il faut donc se poser la question de la sensibilité très en amont, en concevant un programme auquel les clients à forte valeur sont sensibles, plutôt que mesurer la sensibilité a posteriori. Toutefois, le concept de sensibilité au programme couplée à la démarche d'AB testing reste intéressante dans le sens où l'expérimentation permet de contrecarrer les biais cognitifs des managers, de confronter les a priori au réel, de vérifier par l'expérimentation l'efficacité d'un programme.

Sur un plan pratique, l'AB testing est moins complexe à mettre en œuvre pour un e-commerçant pure player que dans l'univers du retail physique où il pose des difficultés parfois difficilement surmontables (deux versions de systèmes de caisse en magasin, deux versions de formation vendeurs, et surtout cohérence avec la communication online). De plus, la durée de l'expérimentation est par nature assez brève, alors que l'efficacité d'un programme de rétention qui joue sur les fondamentaux (par exemple sur la reconnaissance) s'apprécie dans la durée (environ 5 ans). Enfin, la sensibilité au programme ne devrait peut-être pas être appréhendée au niveau global : plutôt que de mettre en cause un programme de rétention dans son ensemble, peut-être est-il préférable d'en AB tester les différentes composantes. Par exemple, le canal A est-il meilleur que le B ? Un effet surprise est-il plus efficace qu'un bon de réduction ? etc.