

DES CLIENTS À DEUX VITESSES

MICHAEL HAENLEIN ET ANDREAS M. KAPLAN

La question de savoir que faire des « mauvais » clients est quelque peu rebattue. Ce qui est nouveau ici, c'est que les auteurs proposent des options quant aux mesures qu'il est possible de prendre envers eux. Les philosophies divergent et certaines sont plus radicales que d'autres. Au lecteur de se faire une idée et de choisir.

Voici trois ans, dans cette même rubrique « A propos de » de la revue *Décisions Marketing*, avait été abordé, par Christian Dussart, le sujet sensible de l'abandon éventuel par une entreprise de ses clients non rentables (3). L'auteur avait alors souligné que l'utilisation croissante des technologies de l'information et les progrès des capacités d'enregistrement de données semblaient marquer le point de départ d'une nouvelle ère caractérisée non seulement par la liberté des clients de choisir leurs fournisseurs, mais également par celle qu'ont désormais les entreprises de trier les clients avec lesquels elles souhaitent faire affaire ou pas. Or, comme il l'avait annoncé, cette évolution s'est poursuivie jusqu'à aujourd'hui. Au cours des dernières années, les

entreprises de différents secteurs ont investi des millions de dollars dans la mise en place de dispositifs et de processus portant sur la gestion de la relation client (le CRM). Selon une étude menée par Data-monitor, la vente de licences de logiciels sur le CRM a totalisé 3,6 milliards de dollars en 2006, et devrait connaître une augmentation annuelle de 10,5% pour atteindre 6,6 milliards de dollars en 2012. Des géants du secteur comme SAP, Siebel et Oracle lancent régulièrement de nouveaux outils, dits de « *veille économique* », aidant les entreprises à mieux connaître et comprendre leurs clients afin de leur proposer des services personnalisés. Cette évolution tend à fournir aux responsables marketing une information de plus en plus détaillée quant à la rentabilité de ces mêmes clients et ce, sur une base individuelle. Ainsi, les compagnies aériennes savent combien de fois vous avez volé avec elles, dans quelle mesure vous êtes plus ou moins réceptif aux offres promotionnelles de toutes sortes et combien elles ont dû investir pour pouvoir continuer à vous compter parmi leur clientèle. Les banques, quant à elles, peuvent vous dire (en un clic) à quelle fréquence vous utilisez un distributeur de billets pour retirer de l'argent et à quelle fréquence vous gaspillez le temps précieux du guichetier pour réa-

liser la même opération avec son aide. Les opérateurs téléphoniques, tout comme ceux de l'Internet, peuvent savoir, de manière précise, à quelle fréquence vous avez recommandé leurs services à l'un de vos amis, et combien de nouvelles relations clients ont ainsi été générées grâce à vous. Ces mêmes opérateurs peuvent aussi évaluer la rentabilité de vos amis. Bref, vous êtes sous haute surveillance !

Les bons clients

Souvent, les entreprises exploitent ensuite ces informations pour identifier leurs clients les plus rentables, afin de les traiter de la meilleure fa-

Michael Haenlein est Professeur de Marketing à l'ESCP-EAP.

Contact : haenlein@escp-eap.net
Andreas M. Kaplan est Professeur de Marketing à l'ESSEC

Contact : mail@andreakaplan.eu
Christian Dussart, professeur à H.E.C. Montréal est responsable de cette rubrique « A propos de »

Contact : christian_dussart@hotmail.com

çon possible. Tout client important aime recevoir un traitement de faveur. C'est une forme de reconnaissance attendue. En 2004, Lufthansa a invité 6 000 de ses meilleurs clients à rejoindre le programme « HON Circle » qu'elle venait de lancer. Les clients qui accumulent 600 000 points en un maximum de 2 ans (soit l'équivalent de 25 allers-retours Francfort-New York en première classe) acquièrent le statut de « *grand voyageur* » et peuvent bénéficier d'un service de réservation 24h/24, de la mise à disposition d'une limousine à leur arrivée, ainsi que d'un espace d'enregistrement spécifique au sein de terminaux première classe à Francfort et Munich. HSBC (le premier groupe financier au monde) propose, pour sa part, un accès à HSBC Premier à tous ses clients qui ont toujours un minimum de 100 000 dollars sur leur compte courant et dans leur portefeuille d'investissement. Ces clients ont également accès à des centres d'appel ouverts 24h/24, et à un contact privilégié avec un interlocuteur dédié, responsable de la relation client et dont le rôle est de les aider en cas de problèmes financiers. Ces clients bénéficient également de la HSBC Premier World MasterCard sans aucun plafond de dépense, ainsi que d'une protection totale en cas de fraude, le tout gratuitement, il va de soit... Pendant longtemps, les entreprises étaient fières de dire que le « client est roi ». Désormais, certains clients jouissent enfin de privilèges vraiment « royaux » qui se doivent d'accompagner un tel statut.

Les mauvais clients

Cependant, tous les clients ne s'avèrent malheureusement pas aussi rentables et ne méritent donc pas un tel traitement de faveur. En réalité, plusieurs études ont révélé que la part des clients ayant une contribution négative en termes de profits (ventes moins les coûts directs et les coûts de distribution) peut atteindre 30 %, que ce soit dans les relations avec les consommateurs (B2C) ou dans celles avec les entreprises et leurs acheteurs

(B2B). Dans l'un de nos projets, nous avons analysé la clientèle d'un leader du marché bancaire en Allemagne. Nous avons ainsi identifié 22 différents segments. Sur ces 22 segments, 5 d'entre eux, soit 26,8 % du total de la clientèle, génèrent des pertes pour la banque en question (4). En analysant le profil des clients se trouvant dans lesdits segments, il est apparu que ces clients non rentables (les « *mauvais* ») utilisaient souvent cette banque comme une institution secondaire, ou encore pour des services spécifiques tels que des cartes de crédit ou des coffres forts. De ce fait, ces clients ne laissent que des sommes limitées sur leurs comptes et génèrent ainsi de faibles revenus pour la banque en question. Si l'on sait que les coûts sont souvent indépendants du niveau d'activité du compte (par exemple, l'envoi périodique d'un relevé de compte), le coût moyen pour satisfaire ces clients excède rapidement les revenus qu'ils génèrent, ce qui se traduit au final par un effet négatif sur la marge. Des résultats fort similaires sont ressortis de l'analyse de centres logistiques, de fournisseurs d'accès à l'Internet (FAI) et des fabricants de produits intrants. Globalement, ces études mettent en lumière que certains clients ont des caractéristiques qui les rendent particulièrement inintéressants et/ou difficiles à satisfaire, ce qui implique une rentabilité négative. Du point de vue du CRM, ceci soulève inéluctablement la question de savoir comment gérer ces mauvais clients ?

Alors, que faire au juste ?

La question se pose encore et toujours. Dès que l'on discute de CRM, elle refait immédiatement surface et les discussions à ce sujet ne sont pas finies. Nous allons suggérer ici quelques pistes qui nous semblent les plus prometteuses et les présenter sous la forme d'options. Finalement, il revient à toute entreprise et à ses dirigeants de faire des choix sur ce sujet délicat au possible.

Première option : éviter tout simplement de les recruter

Il est évident que le meilleur moyen de gérer les clients non rentables est, au départ, d'éviter de les recruter. Quel intérêt aurait une entreprise à dépenser de l'argent pour acquérir un nouveau client si elle a tout lieu de penser qu'elle se portera mieux sans celui-ci ? Cela peut paraître évident. Mais, dans la réalité du monde des affaires, les choses sont différentes. Par exemple, il est souvent bien difficile de faire comprendre à des vendeurs qu'il ne faut pas signer des contrats avec des clients dont on sait d'avance qu'ils ne seront pas rentables, à court et à long terme ! L'attrait de conclure une vente de plus l'emporte bien souvent sur toute autre considération. Une fois que l'affaire est conclue, cela sera à l'entreprise de se débrouiller avec la rentabilité du contrat !

Il faut savoir avec qui on veut être en affaires, et surtout savoir avec qui on ne veut pas être en affaires. Ainsi, des entreprises de certains secteurs sont parvenues à modifier leurs gammes de façon à décourager les clients qui risqueraient vite de devenir non rentables dans le cadre précis de leurs activités. Prenons l'exemple d'America Online (AOL). Cette dernière impose à ses abonnés l'installation d'un logiciel propriétaire, interface indispensable pour pouvoir se connecter et profiter du service. Bien que cette interface puisse être d'une grande utilité pour certains clients, notamment les nouveaux utilisateurs ayant des connaissances limitées en informatique, d'autres, à commencer par les utilisateurs aguerris, voient ladite interface comme un obstacle et préféreraient une interface de base. Néanmoins, AOL ne la propose pas. La raison en est fort simple. AOL a fait ce choix car l'entreprise sait d'avance, par rapport à son modèle d'affaire spécifique, que les utilisateurs aguerris se seraient très probablement avérés non rentables (2). AOL a donc choisi d'adopter une approche créative pour mettre à l'écart les consom-

mateurs les plus indésirables en termes de profit. Cette entreprise crée une barrière à l'entrée, sous la forme d'un filtre lui permettant d'éviter d'avoir à servir des clients qui sont incompatibles avec sa stratégie d'affaires. Cet exemple révèle que des stratégies, qui, au premier abord, pourraient sembler illogiques, sont en fait le fruit d'une décision fort logique.

Deuxième option : ajuster son modèle d'affaires

Toutefois, dans certains cas, un recrutement aussi sélectif des clients risque de ne pas être envisageable. Et même s'il l'est, personne ne peut garantir qu'un client qui paraissait *a priori* fructueux ne se convertisse en un poids pour l'entreprise. Face à cette situation délicate, les managers peuvent envisager de transformer leur modèle d'affaires en conséquence, afin de s'assurer que même les clients générant de faibles revenus puissent acheter tout en étant eux aussi rentables pour l'entreprise. Au final, ce n'est probablement pas le client lui-même qui est intrinsèquement non rentable, mais l'entreprise qui n'est pas en mesure de répondre à ses besoins de manière rentable. En réduisant le transport aérien à son objectif le plus élémentaire (se rendre d'un point A à un point B), et en écartant tous les services associés, tels que les repas, les divertissements en vol et les espaces d'attente, Ryanair, le premier transporteur « *low-cost* » en Europe, s'est efficacement placé sur un marché où il s'adresse à des clients qui se seraient probablement avérés non rentables pour des compagnies aériennes traditionnelles. Dans certains cas (6), il est logique d'admettre que les clients ne sont pas mauvais ou non rentables en eux-mêmes, mais qu'ils peuvent simplement ne pas être disposés à payer pour des services dont ils n'ont pas l'utilité. Dans ce cas, les entreprises n'ont qu'à identifier les éléments de l'offre qui créent le moins de valeur-client, les retirer, rendant rentable la relation client ainsi épurée.

Troisième option : abandonner les relations client non rentables

Dans la configuration où la proportion de clients non rentables est élevée, la redéfinition du modèle d'affaires peut effectivement être une stratégie qui rapporte. Mais à l'inverse, si la proportion de ces mêmes clients est très minoritaire, alors une telle stratégie risque fort de ne pas être la solution idéale. On en finirait ici par regretter de ne pas avoir assez de clients non rentables... Si tel est le cas, il peut être alors préférable d'arrêter toute relation commerciale et d'abandonner purement et simplement ce type de clients. Comme cela a été expliqué dans une rubrique précédente (3), des entreprises comme ING Direct ont eu beaucoup de succès auprès de leurs actionnaires en agissant de la sorte. Si l'on considère la relation client comme un mariage, alors cette situation correspond au cas où, pour une raison ou une autre, le divorce, même s'il risque d'être un compromis, est malgré tout la meilleure solution. Les entreprises ont différentes stratégies à leur disposition pour arriver à leurs fins. L'une d'elles est « l'escalade des coûts ». Elle consiste à augmenter les coûts relationnels pour le client visé, dans l'espoir qu'il se détourne de l'entreprise de lui-même. Il est par exemple dit que Fidelity Investments, un grand fournisseur de fonds communs de placement, redirige les appels des clients non rentables vers des files d'attente plus longues dans l'espoir qu'ils cessent d'appeler, ou qu'ils transfèrent leurs achats ailleurs. Une autre stratégie, « le retrait », consiste à réduire l'intimité de la relation client. Durant des décennies, les vepécistes ont développé des approches d'analyse élaborée pour s'assurer que les catalogues coûteux n'étaient envoyés qu'aux clients potentiellement acheteurs. Si vous n'avez pas commandé d'article du catalogue de la saison écoulée, l'entreprise passe à une relation moins intense et cesse de vous envoyer du matériel promotionnel. Bref, on vous dégoûte ou on vous ignore,

en espérant qu'au bout du compte, vous irez voir ailleurs...

Dans les cas extrêmes et radicaux où une entreprise informe ouvertement un client qu'elle souhaite rompre leur relation, on parle d'une stratégie de « fait accompli ». Vous vous dites peut-être que ceci ne se produit jamais, ou presque ? Eh bien, détrompez-vous ! En juillet 2003, le distributeur de mode Filene's Basement (Massachusetts, États-Unis) le plus ancien distributeur de produits démarqués aux États-Unis interdit l'accès à ses magasins à deux sœurs. En amont de cette mesure draconienne se trouvait une histoire longue de 40 ans durant laquelle celles-ci s'étaient forgées une réputation de retours excessifs et de mécontentement chronique. En novembre 2004, le distributeur d'électroménager Best Buy annonça sa stratégie « *Devils and Angels* » (Démon et Anges), qui consistait à modifier l'aménagement de ses magasins et la gamme de produits proposés afin de décourager les clients non rentables de fréquenter ses magasins. Plus récemment, en juillet 2007, Sprint Nextel, l'un des plus grands opérateurs téléphoniques aux États-Unis a écrit à ses 1 000 clients qui appellent son service à la clientèle trop fréquemment, afin de rompre leurs contrats. Ces exemples révèlent que les entreprises recourent de plus en plus souvent à l'abandon pur et simple des clients non rentables. Prenons maintenant le temps d'étudier de manière plus approfondie les avantages et les coûts engendrés par ce type de stratégie.

L'abandon des clients non rentables : bénéfices et coûts

La difficulté d'une séparation...

Quand on discute avec des responsables marketing de l'idée de licencier les clients non rentables, nous constatons que l'idée de l'abandon de clients non rentables et la rupture d'une relation les rend généralement mal à l'aise. Les ori-

gines de ce sentiment remontent principalement à notre enfance. Il a été démontré (1) que les jeunes sont généralement beaucoup plus inspirés lorsqu'il est question de débiter une relation que lorsqu'il s'agit d'y mettre fin. Et cet écart perdure jusqu'à l'âge adulte. Nous le savons, de par notre propre expérience : quand nous fréquentons quelqu'un, nous débordons d'imagination pour élaborer la stratégie la plus efficace et faisons en sorte d'adapter nos activités aux intérêts du ou de la partenaire que l'on cherche à séduire. Mais si l'on se retrouve dans une situation de séparation, on ne prend généralement pas la peine de trouver la stratégie la plus adéquate pour notre partenaire. Nous agissons alors de la manière qui nous semble la plus simple pour nous-mêmes. Mettre fin à une relation n'est pas juste le contraire d'en commencer une. C'est quelque chose de complètement différent. Or, c'est le choix d'une stratégie de rupture inappropriée qui explique souvent pourquoi ces moments peuvent être aussi désagréables et difficiles à surmonter.

Dans le milieu commercial, c'est justement en raison de ce type d'expérience que certains responsables marketing refusent d'envisager l'idée de licencier leurs clients non rentables. Mais une fois qu'ils étudient la question d'un point de vue plus rationnel et donc moins émotif, il est alors possible qu'ils se rendent compte que l'entreprise gagnerait beaucoup à étudier sérieusement cette possibilité.

L'abandon des clients non rentables peut être une vraie solution

Tout comme les gens qui achètent des actions en bourse ne se sentent pas obligés de garder leurs titres lorsque ceux-ci ne rapportent pas ou leur font perdre de l'argent, le même comportement peut s'appliquer aux entreprises face à leurs clients non rentables. Cela signifie qu'avec chaque client(e) dont vous faites l'acquisition, vous

prenez aussi l'option (réelle) de l'abandonner plus tard. Il peut être démontré que la valeur de cette option a son importance et doit être prise en considération au moment où l'on va chercher à calculer la valeur à long terme du client (5). Omettre cette composante peut mener les responsables marketing à prendre des décisions erronées, à savoir choisir de ne pas recruter un client qui n'est pas rentable à court terme, mais qui pourrait le devenir très bientôt. Il faut savoir prendre des risques. Cela fait aussi partie de la vie en entreprise. Refuser de servir un client à court terme, peut l'aliéner à jamais. Et le phénomène peut avoir des répercussions sur d'autres clients qui en auront connaissance.

Le coût indirect d'un bouche-à-oreille négatif causé par l'abandon

Il y a fort à parier que le client non rentable qui se voit licencier risque de fort mal le prendre. Il ou elle risque fort de parler en mal de l'entreprise en question à ses amis. Pour l'entreprise qui a « abandonné » ce client, un bouche-à-oreille négatif peut avoir deux conséquences : tout d'abord, le client ainsi délaissé peut partager sa frustration avec des personnes qui sont *actuellement* des clients actifs, causant, pour l'entreprise, leur perte éventuelle par solidarité (même si elle reste involontaire); d'autre part, le client délaissé peut véhiculer un bouche-à-oreille négatif auprès de clients *potentiels*, en les persuadant de ne rien acheter auprès de l'entreprise incriminée. Afin de mieux comprendre ces conséquences, nous avons mené une étude aux USA auprès de mille consommateurs, en utilisant l'exemple de l'opérateur de téléphonie mobile qui décidait d'abandonner des clients non rentables. Les résultats révèlent que le bouche-à-oreille négatif diffusé par les clients abandonnés engendre des plus faibles taux de rétention et d'acquisition. Ces conséquences négatives sont plus importantes pour le processus d'acquisition que pour celui de rétention. Elles sont

indépendantes du type de stratégie d'abandon employée (indirecte ou directe) et de la relation entre le client abandonné et la personne réceptive au bouche-à-oreille négatif (ami proche ou simple connaissance). Cependant, et à notre grand étonnement, nous avons constaté l'existence d'un segment de clients qui concevaient l'abandon comme quelque chose de positif. En bref, ces clients disaient que l'entreprise aurait désormais davantage de temps et de ressources à consacrer aux comptes rentables tels que les leurs. L'abandon est donc également susceptible de créer une image favorable sur le marché, en particulier pour les teneurs de comptes rentables.

Dans ce contexte, la question évidente consiste à se demander si l'entreprise qui « abandonne » doit se résoudre à accepter les conséquences négatives ou bien s'il y a quelque chose qu'elle peut faire pour les compenser. Nous avons donc interrogé de nouveaux clients pour savoir s'ils seraient prêts à rejoindre une entreprise qui tout en abandonnant ses clients non rentables, proposerait à ses clients restants des prix plus bas, des téléphones plus attrayants ou une meilleure couverture réseau que leur opérateur actuel. Quant à ceux qui étaient déjà clients, nous leur avons demandé s'ils quitteraient quand-même leur opérateur actuel en cas d'abandon si toutes les alternatives avaient des prix plus élevés, des téléphones moins attrayants et une couverture réseau de moins bonne qualité. D'après les réponses des interviewés, il semble que pour les nouveaux clients, les entreprises peuvent largement compenser une image négative, due à des abandons intempestifs, en proposant des prix plus bas, tandis que pour les clients déjà acquis, il est possible d'en faire autant en leur proposant une meilleure qualité de couverture réseau. Bref, il y a moyen de compenser les effets négatifs par des offres supérieures et de qualité. Les entreprises peuvent donc évaluer le bénéfice global de l'abandon de clients non rentables en ayant recours à des outils com-

merciaux standards : du côté positif, il y a la valeur générée par l'option réelle d'abandonner, du côté négatif, il convient d'inclure le coût de compensation de l'impact provenant d'un bouche-à-oreille négatif lancé par les clients abandonnés. Si le résultat est positif, alors l'abandon de clients est une stratégie recommandable. En revanche, s'il est négatif, les entreprises ont intérêt à identifier d'autres moyens pour faire face à leurs comptes non rentables.

Néanmoins, outre ces considérations purement financières, il existe également des questions éthiques, sociales et légales qui doivent être prises en compte préalablement à toute prise de décision d'abandon. Comme cela a déjà été souligné (3), le marché et l'ensemble de la société risquent de percevoir ces actions comme éthiquement discutables et de choisir de punir l'entreprise pour son comportement. La recherche dans le domaine des boycotts de clients et leurs réactions à une tarification injuste nous fournit de nombreuses preuves que ce type d'actions peut mener à des dommages notables pour l'entreprise abandonneuse, en termes d'image et de santé financière. Les réseaux sociaux en ligne, tels que Facebook ou LinkedIn, peuvent prendre le relais, servir d'amplificateur au mécontentement et créer alors des dégâts considérables. Parfois même, le cadre légal au sein duquel l'entreprise évolue peut même interdire de choisir les clients à qui l'on souhaite vendre. En France, par exemple, toute personne a légalement le droit de détenir un compte courant, ce qui limite la liberté qu'ont les banques françaises pour procéder à une acquisition sélective de clients. D'autres secteurs peuvent, de par leur nature, ne pas permettre l'abandon de relations clients non rentables. C'est le cas par exemple, des mutuelles de santé privées. Elles n'ont pas le droit d'annuler des contrats de manière unilatérale.

Cela signifie que les entreprises peuvent être contraintes à maintenir une relation client, même si celle-ci s'avère non rentable.

Le dernier au revoir...

À ses débuts, le CRM a été glorifié comme étant le moyen de fournir un service parfait et individualisé et personnalisé pour chaque client que peut avoir une entreprise. Aujourd'hui, nous savons que pour bénéficier de tous les bienfaits de cette approche, il convient de tendre à des relations clients non pas optimales mais, avant tout, appropriées. Cela signifie que les clients rentables doivent être traités comme des rois et doivent recevoir tous les bénéfices royaux qui s'ensuivent. Mais cela implique également que les clients non rentables ne méritent pas ce type de traitement. Au final, quel intérêt y a-t-il à voir des pronostics de valeurs clients à long terme pour chaque client si l'on n'est pas prêt à agir en fonction de ce que ces pronostics nous apprennent ? Il n'y a qu'en fournissant un service client différencié, dépendant de la valeur engendrée par les clients qu'on peut espérer un retour approprié sur les investissements effectués auparavant. Évidemment, l'abandon de clients peut ne pas être envisageable dans toutes les situations et doit toujours être considéré comme une solution de dernier ressort. Au même titre qu'une rupture de mariage, l'entreprise et le client devraient dans un premier temps essayer de sauver leur relation. Toutefois, ceci peut parfois faire mal et les frustrer, eux-mêmes et leur environnement, que le divorce apparaisse comme la meilleure solution pour toutes les parties en jeu. Si certains clients sont non rentables et ne sont pas prêts à changer leur comportement, pourquoi les autres clients devraient-ils souffrir et payer des prix plus élevés pour compenser ? Bien sûr, un tel raisonnement n'est valable que lorsque les entre-

prises décident de répercuter les bénéfices obtenus par l'abandon des clients non rentables sur leurs clients restants. Cependant, la forte intensité concurrentielle dans la plupart des industries, source de pression sur les prix et les marges, incite les responsables marketing à agir de la sorte (3). C'est pourquoi nous encourageons vivement les responsables marketing à envisager le licenciement des clients non rentables comme une stratégie valable parmi d'autres. Que vous le vouliez ou non, il est parfois préférable de se séparer et se dire un dernier au revoir. Et cette logique s'applique, tant aux relations personnelles que commerciales. ◆

Références

- (1) Baxter L. A. (1985), Accomplishing Relationship Disengagement, in Steve Duck and Daniel Perlman, *Understanding Personal Relationships: An Interdisciplinary Approach*, Eds. London: Sage Publications.
- (2) Bhargava H. K. et Feng J. (2005), America OnLine's Internet access service: How to deter unwanted customers, *Electronic Commerce Research and Applications*, 4 (1), 35-48.
- (3) Dussart Ch. (2005), Licenciement des clients, *Décisions Marketing*, 38, 91-94.
- (4) Haenlein M., Kaplan A. M. et Beeser A. J. (2007), A Model to Determine Customer Lifetime Value in a Retail Banking Context, *European Management Journal*, 25 (3), 221-34.
- (5) Haenlein M., Kaplan A. M. et Schoder D. (2006), Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers when Calculating Customer Lifetime Value, *Journal of Marketing*, 70 (3), 5 - 20.
- (6) Rosenblum D., Tomlinson D. et Scott L. (2003), Bottom-feeding for blockbuster businesses, *Harvard Business Review*, 81 (3), 52 - 59. ■