

Anticiper pour retenir : l'impact du digital sur l'anticipation des besoins et la maîtrise du risque de perte des clients

Anticipating to retain: the impact of digital on anticipating needs and managing the churn risk

Mohammed KAHCHA, (Doctorant)

Laboratoire REMMALIF

*EST-Fès : Ecole Supérieure de Technologie de Fès
 Université Sidi Mohammed Ben Abdellah*

Zakia ERRABIH, (Enseignant-chercheur)

Laboratoire REMMALIF

*EST-Fès : Ecole Supérieure de Technologie de Fès
 Université Sidi Mohammed Ben Abdellah*

Adresse de correspondance :	EST-Fès: Ecole Supérieure de Technologie de Fès Université Sidi Mohammed Ben Abdellah Adresse : BP 2427 Route d'Imouzzer, 30000 Fès Téléphone : (+212) 6 66 21 46 30 Email : support.est@usmba.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KAHCHA, M., & ERRABIH, Z. (2026). Anticiper pour retenir : l'impact du digital sur l'anticipation des besoins et la maîtrise du risque de perte des clients. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(3), 675–685. https://doi.org/10.5281/zenodo.19217767
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Anticiper pour retenir : l'impact du digital sur l'anticipation des besoins et la maîtrise du risque de perte des clients

Résumé :

Face à une concurrence accrue et à la volatilité des clients, la capacité à anticiper le churn est devenue un enjeu stratégique. Cet article examine comment l'anticipation des besoins, facilitée par les outils digitaux, influence la maîtrise du risque de perte de clients dans le secteur des services.

Une étude quantitative a été menée auprès de 87 entreprises du secteur des services via un questionnaire. La relation entre la capacité d'anticipation (ANTI) et le risque de churn prévisible (RCHURN) a été testée à l'aide d'un modèle de régression linéaire simple. Le modèle de régression montre que l'anticipation des besoins explique 45,4 % de la variance du churn prévisible ($R^2 = 0,454$). L'effet est statistiquement très significatif ($F(1, 85) = 70,641$; $p < 0,001$). Ces résultats confirment que l'anticipation est un levier majeur de la rétention. En agissant de manière proactive, les entreprises de services peuvent non seulement identifier les clients à risque mais aussi renforcer la relation et limiter les motifs de rupture, ce qui constitue une capacité dynamique organisationnelle clé.

Mots-clés : Digital, risque de pertes des clients, anticipation des besoins, capacité dynamique, marketing relationnel.

Classification JEL: M31, L80

Type du papier : Recherche Empirique

Abstract:

Given the increased competition and customer volatility, the ability to anticipate churn has become a strategic issue. This article examines how the anticipation of needs, facilitated by digital tools, influences the management of customer churn risk in the service sector.

A quantitative study was conducted on a sample of 87 service companies using a questionnaire. The relationship between the anticipation capability (ANTI) and the predictable churn risk (RCHURN) was tested using a simple linear regression model. The regression model shows that need anticipation explains 45.4% of the variance in predictable churn ($R^2 = 0.454$). The effect is highly statistically significant ($F(1, 85) = 70.641$; $p < 0.001$). These results confirm that anticipation is a major driver of retention. By acting proactively, service companies can not only identify at-risk customers but also strengthen the relationship and limit the reasons for churn, which constitutes a key organizational dynamic capability.

Keywords: Digital, client, churn risk, needs anticipation, dynamic capability, relationship marketing.

JEL Classification: M31, L80

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

Dans un environnement digitalisé, l'anticipation des besoins des clients est un levier fondamental dans la compréhension des clients et de leur engagement. Les entreprises qui sont capables de prédire les besoins de leurs clients avant même qu'ils ne les expriment peuvent agir de manière proactive et éviter leur départ.

Cependant, si la littérature a largement traité de la réactivité et de la proactivité (Kalika, 1991), le concept d'anticipation en tant que capacité organisationnelle mesurable et son impact direct sur la maîtrise du churn restent sous-théorisés, en particulier dans le secteur des services. Cet article vise à combler ce manque (research gap) en proposant et testant un modèle qui lie directement la capacité d'anticipation à la réduction du risque de churn.

La question de recherche est donc la suivante : *Dans quelle mesure l'anticipation des besoins des clients, instrumentée par les outils digitaux, permet-elle aux entreprises du secteur des services de maîtriser le risque de perte de leurs clients (churn) ?*

Pour y répondre, cette recherche poursuit trois objectifs : 1. Établir le cadre théorique de l'anticipation en tant que capacité organisationnelle dans le contexte du marketing relationnel. 2. Mesurer empiriquement l'impact de cette capacité d'anticipation sur la maîtrise du churn. 3. Identifier les implications managériales pour les entreprises de services.

La gestion proactive du risque de perte des clients est essentielle dans le marketing digital, surtout dans un environnement hautement concurrentiel où les clients sont constamment exposés à de nouvelles alternatives. Selon Neslin et al. (2006), la capacité à analyser les comportements en ligne, la fréquence de visite, la baisse d'engagement, l'évolution des préférences permet d'identifier plus finement les clients susceptibles de décrocher, bien avant que leur intention ne se manifeste clairement. La gestion proactive repose sur deux volets complémentaires : d'une part, la capacité à détecter les signes précoces de désengagement, et d'autre part, l'anticipation des besoins des clients.

Les CRM (Customer Relationship Management) ou GRC (Gestion de la Relation Client) sont des outils essentiels pour la gestion proactive du churn. Selon Payne et Frow (2005), les CRM permettent de centraliser toutes les données relatives aux clients et de les analyser afin d'identifier des comportements ou des schémas susceptibles de signifier un risque de départ. Selon Zablah, Bellenger, & Johnston (2004), l'utilisation des CRM dans la gestion des relations clients permet de personnaliser les interactions, d'identifier les clients à risque et de réagir rapidement avant qu'ils n'envisagent de partir. Selon Bolton, Lemon et Verhoef (2004), la continuité d'une relation client dépend de la manière dont l'entreprise parvient à capitaliser sur l'historique des interactions pour adapter ses réponses futures. Dans cette perspective, le CRM devient un outil essentiel permettant d'enrichir la connaissance client au fil du temps et d'améliorer la pertinence des interventions. Pour Sin, Tse et Yim (2005), la réussite des stratégies de rétention dépend de la capacité des différents départements (marketing, commercial, service client, digital) à partager et exploiter la même information, la CRM agit alors dans ce sens.

Les systèmes de feedback en temps réel sont cruciaux pour détecter immédiatement les signes de désengagement et de mécontentement des clients. Selon Fornell (1992), la satisfaction et l'insatisfaction des clients peuvent être rapidement mesurées via des outils de feedback. Les réseaux sociaux comme Instagram, Facebook, et TikTok ou encore les Chatbots et messagerie instantanée permettent une interaction directe avec les clients et offrent un feedback instantané sur les produits, services ou expériences de marque. Ce qui est confirmé par Verhoef, Kannan et Inman (2015), qui soulignent que la cohérence des réponses entre les différents canaux (réseaux sociaux, chatbots, email, téléphone) est essentielle pour maintenir une expérience fluide et éviter les ruptures relationnelles. Les utilisateurs commentent, partagent, aiment ou critiquent les publications de l'entreprise, donnant ainsi une vision immédiate de leur perception

et de leur satisfaction. Cette interactivité en temps réel permet une analyse prédictive. L'analyse en temps réel des micro-interactions digitales (clics, réactions, navigation, messages courts) fournit des indicateurs comportementaux permettant d'anticiper les intentions des consommateurs et d'identifier les signaux précoces de désengagement (Moe & Fader, 2004 ; Tucker, 2014). Selon Brodie et al. (2011), la réactivité immédiate sur ces plateformes est un facteur déterminant pour maintenir une relation positive et éviter la rupture. Dans ce même sens d'idée, un feedback non traité ou une réaction tardive peut amplifier les émotions négatives et déclencher un désengagement rapide.

L'utilisation d'algorithmes de recommandation constitue un autre outil puissant pour la proactivité de l'entreprise face au désengagement potentiel des clients. Huang & Benyoucef (2013) expliquent que ces algorithmes, utilisés par des entreprises permettent de personnaliser l'offre pour chaque client en fonction de ses préférences passées et de ses comportements. En appliquant ces algorithmes prédictifs, les entreprises peuvent anticiper les choix des consommateurs et leur proposer des produits ou services en adéquation avec leurs attentes actuelles ou futures. Adomavicius et Tuzhilin (2005) soutiennent que l'utilisation de ces algorithmes permet de mieux comprendre les préférences des clients et d'offrir une expérience d'achat plus fluide et personnalisée. En fournissant des recommandations sur mesure, les entreprises créent un sentiment d'appartenance et de compréhension du client, ce qui est crucial pour maintenir une relation solide et fidélisée.

Les outils digitaux jouent un rôle central dans cette anticipation via les analyses prédictives qui anticipent les comportements futurs des clients sur la base de leur historique d'achats et d'interactions avec l'entreprise. Ngai, Xiu, & Chau (2009) soulignent que l'utilisation des analyses prédictives permet à l'entreprise de réagir avant qu'un client ne décide de partir, en proposant par exemple des offres personnalisées ou des solutions adaptées à ses besoins futurs, ce qui renforce son engagement. Kumar & Shah (2004) indiquent, également, que l'utilisation de modèles prédictifs peut réduire considérablement le taux de churn, car les entreprises peuvent agir avant que le client ne décide de partir. Les algorithmes de recommandation contribuent également à la réduction du churn en anticipant les besoins des clients et en leur offrant une expérience plus pertinente. Grewal et al. (2020) expliquent que les recommandations précises et pertinentes ont un impact direct sur l'intention d'achat des clients, car elles rendent l'expérience plus personnalisée et moins générique.

La structure de l'article est la suivante. La section 2 présente la revue de littérature et le développement des hypothèses. La section 3 détaille la méthodologie. La section 4 expose les résultats. Enfin, la section 5 discute de ces résultats, avant de conclure sur les contributions, limites et voies de recherche futures.

2. Revue de Littérature et Développement des Hypothèses

2.1. Le Churn Client : Définition, Enjeux et Antécédents

Le risque de perte de clients, ou churn, est un enjeu majeur pour la pérennité des entreprises. Nous distinguons le churn volontaire, qui résulte d'une décision du client, du churn involontaire (ex : non-paiement, déménagement). Notre étude se concentre sur le churn volontaire. Les travaux fondateurs de Reichheld (1996) ont souligné les coûts économiques du churn, démontrant que la fidélisation est plus rentable que l'acquisition. Les antécédents du churn sont multiples : l'insatisfaction, une baisse d'engagement, l'attractivité des alternatives concurrentielles, ou encore la sensibilité au prix (Neslin et al., 2006). La mesure classique s'opère via le taux d'attrition, mais des approches plus fines comme les modèles probabilistes et les scores de risque se sont développées.

2.2. L'Anticipation des Besoins : Ancrages Théoriques

Il est crucial de distinguer la réactivité (répondre à une demande), la proactivité (suggérer une solution non demandée) et l'anticipation (agir avant même que le besoin ne soit conscientisé) (Kalika, 1991 ; Slywotzky, 1998). Nous ancrons l'anticipation dans la théorie du marketing relationnel, qui postule que la valeur se crée dans la durée (Berry, 1995 ; Payne & Frow, 2005), et dans la Théorie des Capacités Dynamiques (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Dans ce cadre, l'anticipation est une capacité dynamique organisationnelle afin de détecter (sensing), saisir (seizing) et reconfigurer les ressources pour avoir un avantage concurrentiel.

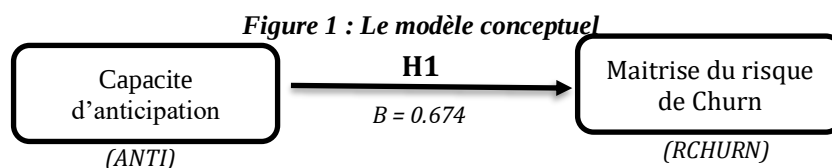
2.3. Les Outils Digitaux au Service de l'Anticipation

Le digital amplifie la capacité d'anticipation (Lemon et al., 2002 ; Conilh, 2021). Trois niveaux d'outils peuvent être identifiés :

1. CRM comme infrastructure de l'anticipation : Ils centralisent les données et permettent de segmenter et cibler les clients à risque (Payne & Frow, 2005 ; Zablah et al., 2004).
2. L'analyse prédictive et le Big Data : Les algorithmes transforment les données comportementales en scores de risque de churn (Ngai et al., 2009 ; Grewal et al., 2020).
3. Les canaux de feedback en temps réel : réseaux sociaux, chatbots et micro-interactions agissent comme des capteurs d'intention (Moe & Fader, 2004 ; Verhoef et al., 2015).

2.3. Modèle Conceptuel et Hypothèse

À partir de cette revue, nous postulons que la capacité d'anticipation (ANTI), soutenue par les outils numériques, a un impact direct sur la maîtrise du risque de churn (RCHURN). Le modèle conceptuel est présenté ci-dessous.



Source : Élaborer par nos soins

H1 : L'anticipation des besoins, via les outils digitaux, influence positivement la maîtrise du risque de perte de clients.

3. Méthodologie

La méthodologie agit comme un fil conducteur, assurant la cohérence entre la question de départ, les outils mobilisés et les analyses conduites. À ce titre, Thiétart (2007) souligne que la méthode constitue une condition essentielle à la rigueur du raisonnement en sciences de gestion.

3.1. Techniques et Outils de Collecte des Données

Dans le cadre de notre étude, centrée sur l'impact de l'anticipation des besoins des clients sur la gestion du risque de perte des clients, nous retenons une démarche de vérification d'hypothèse relevant de l'approche hypothético-déductive. Cette orientation méthodologique s'appuie sur une étude quantitative, menée à l'aide d'un questionnaire administré auprès des entreprises du secteur des services.

Le choix de l'approche quantitative apparaît, dans notre cas, particulièrement pertinent, dans la mesure où elle permet de tester empiriquement les hypothèses formulées, d'objectiver les phénomènes étudiés à partir de données mesurables et d'analyser les relations entre variables à l'aide d'outils statistiques adaptés. Comme le rappelle Thiétart (2007), la rigueur de l'analyse quantitative confère à la recherche en gestion un statut scientifique renforcé, tandis que

Creswell (2014) souligne que cette démarche est particulièrement indiquée pour tester des modèles théoriques et examiner des effets causaux. Dans cette perspective, l'hypothèse formulée postule que l'anticipation des besoins des clients via les outils digitaux exerce un impact positif sur la réduction du risque de perte des clients.

Un questionnaire en ligne a été diffusé. Nous avons utilisé un échantillonnage de convenance. L'échantillon final est composé de $n=87$ entreprises du secteur des services au Maroc. La taille de l'échantillon, bien que modeste, offre une puissance statistique a posteriori supérieure à 0.80 pour détecter un effet de taille moyenne, ce qui est jugé acceptable pour une régression simple.

3.2. Mesures des Variables

Toutes les échelles ont été adaptées de la littérature existante et mesurées sur une échelle de Likert à 5 points. La capacité d'anticipation (ANTI) a été mesurée avec une échelle de 5 items (e.g., 'Notre entreprise contacte les clients avant qu'un problème ne survienne'). La maîtrise du risque de churn (RCHURN) a été mesurée avec 4 items (e.g., 'Nous identifions efficacement les clients sur le point de partir'). Une analyse factorielle confirmatoire (AFC) a montré un bon ajustement du modèle de mesure. La fiabilité des échelles est satisfaisante (Alpha de Cronbach > 0.7 pour les deux construits), et les validités convergentes (AVE > 0.5) et discriminantes (racine carrée de l'AVE $>$ corrélations) sont confirmées.

3.3. Modèle d'Analyse

Pour tester notre hypothèse, nous avons utilisé un modèle de régression linéaire simple. L'équation du modèle est la suivante :

$$RCHURN = \beta_0 + \beta_1 \times ANTI + \varepsilon$$

3.4. Champ d'Étude et Profil des Répondants

Notre étude s'est adressée aux entreprises du secteur des services, un secteur caractérisé par l'intangibilité, la simultanéité de production et de consommation, ainsi que par une forte interaction avec le client (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, 1988). En effet, ces spécificités rendent la relation client-entreprise particulièrement sensible à la qualité de l'expérience, à la réactivité et aux mécanismes de confiance, d'engagement et de fidélisation.

Le choix de ce secteur se justifie également par le rôle central que joue l'expérience client dans la performance organisationnelle, notamment dans les environnements digitalisés (Kotler & Keller, 2016). Dans le domaine des services, la valeur perçue repose moins sur un produit tangible que sur la qualité de l'interaction, la personnalisation, la réactivité et la continuité relationnelle, autant d'éléments qui renforcent la rétention et limitent le risque de perte des clients.

4. Résultats

4.1. Profil de l'Échantillon

Nous avons sélectionné un échantillon pertinent d'entreprises pour l'étude. Le tableau 1 présente leur profil.

Tableau 1 : Profil des répondants (Secteur, Taille, etc.)

Élément	Caractéristique
Secteur ciblé	Secteur des services
Taille	98 Entreprises
Profil des répondants	Managers, marketeurs, gestionnaires des risques
Type d'étude	Enquête quantitative via questionnaire

Source : Élaborer par nos soins

4.2. Analyse de Résultat : l'effet du Digital sur l'anticipation des besoins et dans l'explication du risque de perte des Clients

Nous commençons par l'évaluation de la performance du modèle de prédiction du risque de perte de clients (RCHURN) en fonction de l'identification anticipée des besoins clients (ANTI).

Tableau 2 : Qualité du modèle de prédiction du risque de perte de clients (RCHURN) basée sur l'anticipation des besoins clients (ANTI)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,674 ^a	,454	,447	,435

a- Prédicteurs : (constante), Moy_ANTI

Source : Sortie SPSS de notre modèle

R = 0,674 : c'est la corrélation entre ce que le modèle prédit et la réalité (RCHURN2 PREVISION). Ce chiffre (0,674) est élevé en sciences de gestion. Cela veut dire que plus l'entreprise anticipe, plus on « maîtrise » le niveau de churn prévisible. R-deux (R^2) = 0,454 : le modèle explique 45,4 % de la variation du churn prévisionnel. Autrement dit : presque la moitié du risque de départ « prévu » s'explique par le niveau d'anticipation. R-deux (R^2) ajusté = 0,447 : cela veut dire que même en tenant compte de la taille de l'échantillon, le modèle reste très solide. La différence entre (R^2) et (R^2) ajusté (0,454 et 0,447) est très faible : le modèle n'est pas sur-ajusté, il est stable. Erreur standard de l'estimation = 0,435 : c'est l'erreur moyenne de prédiction. Elle se compare par rapport au niveau de R^2 : plus le modèle explique, plus cette erreur baisse. Résultat : Le modèle de régression simple intégrant la variable d'anticipation ANTI présente un très bon niveau d'ajustement (R = 0,674 ; R^2 = 0,454 ; R^2 ajusté = 0,447). Cela signifie que la capacité de l'entreprise à anticiper les besoins, les demandes ou les problèmes des clients explique à elle seule près de 45 % de la variance du churn prévisible.

Tableau 3 : Introduction des variables 'ANTI' et 'RCHURN' dans le modèle de régression (Variables introduites/éliminées ")

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Moy_ANTI ^b	.	Introduire

b- Variable dépendante : RCHURN2_PREVISION_Code

c- Toutes les variables demandées ont été introduites

Source : Sortie SPSS de notre modèle

Somme des carrés de la régression = 13,397 : c'est la part de la variation du churn prévisible (RCHURN2 PREVISION) que le modèle arrive à expliquer grâce à l'anticipation. Comme le total est 29,517, cela veut dire qu'on en explique presque la moitié, ce qui est cohérent avec le R^2 = 0,454 du tableau précédent. Somme des carrés résiduelle = 16,120 : c'est la partie que le modèle n'explique pas (le reste dû au hasard, à d'autres variables non incluses, à des comportements clients imprévus...). Carré moyen de régression = 13,397 : c'est la « puissance » expliquée par le modèle. Carré moyen résiduel = 0,190 : c'est la variation moyenne qui reste après avoir tenu compte de l'anticipation. F = 70,641 : c'est le rapport entre ce que le modèle explique et ce qu'il n'explique pas. 70, c'est énorme en régression : plus F est grand, plus le modèle est bon. Sig. = < 0,001 : p < 0,001 : le modèle est hautement significatif. Cela veut dire : il y a moins de 0,1 % de chances que ce résultat soit dû au hasard. Donc, on peut valider que l'anticipation a bien un effet sur le churn prévisible. Résultat : Le test ANOVA associé au modèle de régression montre que la variable d'anticipation (ANTI) explique de manière très significative le churn prévisible (RCHURN2 PREVISION) (F (1,85) = 70,641 ; p < 0,001). Cela signifie que le fait pour l'entreprise d'adopter une posture proactive vis-à-vis de ses clients, en les informant, en les suivant, en prévenant les ruptures de service, réduit fortement le risque de départ lorsque celui-ci est détectable.

Tableau 4 : Analyse de variance (ANOVA^a) du modèle FID et RCHURN liés à la digitalisation

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,397	1	13,397	70,641	<,001 ^b
	De Student	16,120	85	,190		
	Total	29,517	86			

d- Variable dépendante : RCHURN2_PREVISION_Code

e- Prédicteurs : (constante), Moy_ANTI

Source : Sortie SPSS de notre modèle

Les critères de la constante issue du modèle se présentent comme suit : $B = 1,303$; Erreur standard = 0,259 ; $t = 5,023$; Sig. < 0,001. Ces chiffres signifient que même sans prendre en compte l'anticipation, le modèle prédit un certain niveau de churn prévisible. Cela veut dire que la constante est significative. Les indicateurs de la variable anticipation ANTI sont comme suit : $B = 0,864$: quand le score d'anticipation augmente d'une unité, le score de churn prévisible augmente de 0,864 unité. Et cela coïncide avec les résultats du test ANOVA et la problématique de notre recherche : plus l'entreprise anticipe, plus elle est capable d'identifier les clients qui risquent de partir, donc elle peut être réactive, c'est-à-dire agir avant. Erreur standard = 0,103 : l'estimation est précise (erreur petite par rapport à B). Bêta = 0,674 : c'est le coefficient standardisé qui permet de comparer l'importance des variables entre elles. 0,674 c'est très élevé, cela confirme que l'anticipation est la variable dominante du modèle. De façon simple, cela veut dire que dans un modèle avec plusieurs variables, c'est elle qu'on aurait gardée. $t = 8,405$: plus la valeur de t est grande, plus l'effet est « clair ». 8,4 c'est énorme, cela explique que l'effet est très net dans les données. Sig. < 0,001 : $p < 0,001$: effet hautement significatif. Donc on peut dire sans hésiter : l'anticipation influence le churn prévisible. Résultat : Le coefficient associé à la variable d'anticipation ANTI est positif et hautement significatif ($B = 0,864$; $\beta = 0,674$; $t = 8,405$; $p < 0,001$). Cela signifie que plus l'entreprise adopte une démarche proactive vis-à-vis de ses clients (alerte, relance, prévention de problèmes, accompagnement), plus elle est en mesure d'identifier et donc de maîtriser les départs prévisibles. L'anticipation apparaît ainsi comme un facteur clé de rétention et maintien d'une relation durable avec les clients.

Tableau 5 : Coefficients du modèle de régression entre ANTI et RCHURN liés à la digitalisation

Variable	B	Erreur Std.	β	T
(Constante)	1.303	0.259		5.023***
ANTI	0.864	0.103	0.674	8.405***

Note : $R^2 = 0.454$, R^2 ajusté = 0.447, $F(1, 85) = 70.641$. *** $p < 0.001$

Source : Sortie SPSS de notre modèle

5. Discussion

L'anticipation des besoins apparaît, à la lumière de nos résultats empiriques, comme un levier central dans la réduction du risque de churn : à elle seule, elle explique 45,4 % de la variance du risque d'attrition. Ce chiffre n'est pas seulement « élevé » sur le plan statistique ; il apporte ainsi une confirmation d'un principe largement établi dans la littérature en marketing relationnel : une entreprise qui devance les attentes de ses clients réduit mécaniquement la probabilité de les voir partir. Cet effet s'explique d'autant mieux dans le cadre de notre échantillon, composé d'entreprises de services où la prestation est immatérielle, co-produite avec le client et fortement dépendante de la continuité des interactions. Dans un tel contexte, anticiper (informer, guider, proposer une solution avant la demande, prévenir un incident) revient à réduire l'incertitude, l'effort et les irritants du parcours, ce qui renforce la perception de fiabilité du service et limite les motifs de rupture.

Dans les travaux fondateurs sur la fidélité et la rétention, Reichheld (1996) met en avant l'importance d'une logique de long terme où l'entreprise cherche à prévenir les ruptures plutôt

que réagir après coup. Plusieurs auteurs en marketing relationnel montrent que la valeur n'est plus seulement dans la réponse au besoin exprimée, mais dans la capacité à anticiper les besoins latents et à intervenir avant que le client ne vive une expérience négative qui détériore la relation (Berry, 1995, 2000 ; Payne et Frow, 2005). Dans cette perspective, l'anticipation n'est pas un simple « plus » mais elle devient un mécanisme de protection de la relation.

5.1. Confrontation aux Études Antérieures et Contributions Théoriques

Notre résultat principal ($\beta = 0.674$) confirme et étend les travaux antérieurs en montrant non seulement que l'anticipation est importante (Slywotzky, 2002), mais qu'elle peut être mesurée comme une capacité ayant un impact quantifiable sur la rétention. Contrairement aux études qui se focalisent sur la réactivité, notre recherche isole l'anticipation comme un construit distinct. Cela enrichit la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) en positionnant l'anticipation comme une micro-fondation de la capacité de 'sensing' du marché.

5.2. Implications Managériales

Sur le plan managérial, les entreprises de services doivent investir dans les trois piliers de l'anticipation : 1) Mettre en place des CRM qui ne sont pas de simples bases de données, mais des outils d'analyse prédictive. 2) Développer une culture de l'écoute des signaux faibles sur les canaux digitaux. 3) Former les managers de la relation client à agir avant que le client n'exprime une insatisfaction.

5.3. Limites et Voies de Recherche Futures

Notre recherche comporte des limites. Premièrement, l'échantillon de convenance limite la généralisabilité des résultats. Deuxièmement, la nature corrélationnelle de l'étude n'établit pas de causalité formelle. Troisièmement, d'autres variables (qualité perçue, prix) pourraient modérer cette relation. Les recherches futures pourraient utiliser des données longitudinales pour tester la causalité et intégrer ces modérateurs.

6. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'examiner l'effet de l'anticipation des besoins des clients, via les outils digitaux, sur la maîtrise du risque de perte des clients dans le secteur des services. Les résultats empiriques obtenus confirment clairement l'hypothèse formulée : l'anticipation constitue un levier significatif et puissant de réduction du churn prévisible. Avec un pouvoir explicatif de 45,4 % de la variance du risque de départ, l'anticipation apparaît comme un déterminant central de la rétention client.

Dans un environnement digitalisé caractérisé par une intensification de la concurrence et une volatilité accrue des comportements, la capacité des entreprises à exploiter les données issues des CRM, des systèmes de feedback en temps réel et des analyses prédictives devient un avantage stratégique majeur. L'anticipation ne se limite plus à une simple amélioration du service ; elle s'inscrit dans une logique proactive de sécurisation de la relation client. En identifiant précocement les signaux faibles de désengagement et en adaptant les réponses de manière personnalisée, l'entreprise réduit les frictions relationnelles et renforce la confiance.

Sur le plan théorique, cette étude vient enrichir les travaux en marketing relationnel et sur les capacités dynamiques en confirmant que la valeur relationnelle repose désormais sur la capacité à agir avant l'apparition du problème. Sur le plan méthodologique, nous proposons des échelles de mesure qui peuvent être réutilisées. Sur le plan managérial, elle souligne l'importance d'investir dans des dispositifs digitaux intégrés permettant une exploitation transversale et dynamique des données clients.

Toutefois, si l'anticipation explique une part importante du churn, d'autres variables – telles que la qualité perçue, la satisfaction globale, le prix ou encore la concurrence – méritent d'être intégrées dans des modèles futurs afin d'obtenir une vision plus globale des mécanismes de rétention. Des recherches ultérieures pourraient également explorer des approches longitudinales pour analyser l'effet de l'anticipation dans le temps.

En définitive, anticiper, dans le secteur des services, ne signifie pas seulement répondre plus vite : cela signifie comprendre plus tôt, agir plus intelligemment et construire une relation durable fondée sur la proactivité et la pertinence.

Références

- (1). Adomavicius, G., & Tuzhilin, A. (2005). Toward the next generation of recommender systems: A survey of the state-of-the-art and possible extensions. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, 17(6), 734-749.
- (2). Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- (3). Bolton, R. N., Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2004). The theoretical underpinnings of customer asset management: a framework and propositions for future research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 271-292.
- (4). Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
- (5). Conilh, A. (2021). Les effets de la digitalisation des banques de détail en France sur la satisfaction client. Montpellier Business School.
- (6). Creswell, J. W. (2014). *Research Design : Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA : Sage.
- (7). El Koraichi, M. (2008). La gestion du risque clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles françaises (Doctoral dissertation, Université Montesquieu-Bordeaux IV).
- (8). Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- (9). Grewal, D., Hulland, J., Kopalle, P. K., & Karahanna, E. (2020). The future of technology and marketing: A multidisciplinary perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 1-18.
- (10). Haloui, S., Abourmane, K., & Taouab, O. (2018). La digitalisation de la relation client, un nouveau dispositif pour le management des risques. Cas de deux banques marocaines. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(3).
- (11). Huang, Z., & Benyoucef, M. (2013). From E-Commerce to Social Commerce: A Close Look at Design Features. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12, 246-259.
- (12). Kalika, M. (1991). De l'organisation réactive à l'organisation anticipative. *Revue Française de Gestion*, 86, 46-50.
- (13). Kandampully, J., & Duddy, R. (1999). Competitive advantage through anticipation, innovation and relationships. *Management Decision*, 37(1), 51-56.
- (14). Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- (15). Kumar, V., & Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80(4), 317-329.
- (16). Lemon, K. N., White, T. B., & Winer, R. S. (2002). Dynamic customer relationship management: Incorporating future considerations into the service retention decision. *Journal of Marketing*, 66(1), 1-14.

- (17). Moe, W. W., & Fader, P. S. (2004). Capturing evolving visit behavior in clickstream data. *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 5-19.
- (18). Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.
- (19). Ngai, E. W. T., Xiu, L., & Chau, D. C. K. (2009). Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 2592-2602.
- (20). Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- (21). Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- (22). Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- (23). Reichheld, F. F. (1996). Learning from customer defections. *Harvard Business Review*, 74(2), 56-67.
- (24). Sin, L. Y., Tse, A. C., & Yim, F. H. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264-1290.
- (25). Slywotzky, A. (1998). The profit zone: managing the value chain to create sustained profit growth. *Strategy & Leadership*, 26(3), 12.
- (26). Slywotzky, A. (2000). Power to the Customer. *Sales & Marketing*, 152(5), 34-35.
- (27). Slywotzky, A. (2002). *The Art of Profitability*. Warner Books.
- (28). Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- (29). Tucker, C. E. (2014). Social networks, personalized advertising, and privacy controls. *Journal of Marketing Research*, 51(5), 546-562.
- (30). Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- (31). Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475-489.