Chapitre 4

La connaissance du client

« Au lieu de se concentrer sur un produit à la fois, en essayant de le vendre au plus grand nombre possible, concentrez-vous sur un client à la fois et essayez de lui vendre autant de produits que possible. »

Peppers et Rogers

La mise en œuvre d'une base de données marketing, voire d'un entrepôt de données, représente généralement une tâche complexe, lourde et coûteuse pour l'entreprise. Mais les avantages et les promesses de retour sur investissement, effleurées dans le chapitre précédent, dépendent en fait essentiellement du traitement intelligent des informations ainsi stockées et de la capacité à le décliner en actions concrètes. Cette transformation des kilo-octets en information et l'exploitation de cette information représentent un véritable défi pour les hommes de marketing. En effet, après plusieurs années de connaissance qualitative de leurs clients, le marketing doit soudain apprendre à travailler sur des bases de données qui contiennent les informations détaillées sur plusieurs millions de clients, et modifier les processus de masse en des actions de plus en plus personnalisées. Cette évolution implique pour les équipes marketing le développement d'une culture informatique et statistique plus importante et une modification du mode d'appréhension et de traitement des données.

L'un des facteurs essentiels de la réussite ou de l'échec d'une entreprise est sa capacité à exploiter l'information. Il faut être attentif à ce qu'il convient d'appeler aujourd'hui la voix du client. Il faut aussi traiter d'une manière plus efficace les informations qu'il communique sur l'ensemble des canaux d'interaction qui lui sont offerts.

Un data warehouse orienté client est une formidable opportunité de poser de nouvelles questions et d'apporter de nouvelles réponses aux attentes

et besoins des clients. La clé du succès réside dès lors dans la capacité à poser les questions pertinentes et à transformer les réponses en stratégies et en actions.

Malheureusement, la construction d'une base de données ne garantit en rien une amélioration de la connaissance client. En effet, dans la mise en œuvre d'un data warehouse, les entreprises accordent une importance trop grande aux aspects techniques et, pour respecter des délais de mise en service, négligent ou omettent certaines demandes fonctionnelles, comme les possibilités d'analyse et de pilotage. Cette prééminence des aspects techniques sur le contenu informationnel des données est une des principales causes du relatif échec de certains projets CRM. Il est assez fréquent que le premier lot d'un data warehouse se transforme en des téra octets de données inertes ; les moyens d'accès aux données de traitement des informations et d'implantation des modèles ont été sacrifiés au nom du respect du planning. Dès lors, le data warehouse se révèle peu adapté pour construire des modèles de comportement du client ou identifier les clients les plus intéressants. L'entrepôt est ingérable par les utilisateurs. Les hommes de marketing ne peuvent pas déterminer les meilleurs moyens d'action et/ou sont incapables de mesurer rapidement l'efficacité de leurs actions. Le data warehouse ne permet pas de transformer l'information en action. Les retours sur investissement se font attendre et il n'est pas possible de développer un nouveau mode de traitement des clients et des offres. La transition d'une logique de masse à une logique de customisation de masse ne reste qu'une utopie !

Ce chapitre se propose de présenter les différents types d'études qui peuvent être mises en œuvre.

Les types d'études

Les analyses clients ou produits

L'analyse de la base de données est un élément essentiel dans la construction d'une stratégie de gestion de la relation client ; il s'agit véritablement du cerveau qui permet aux jambes, les canaux de la relation, de s'exprimer au plein de leur puissance. Il s'agit cependant surtout d'un chemin sans fin ! En effet, la mise en place d'une politique de CRM réside dans la mise en œuvre d'une boucle perpétuelle de connaissance des clients. La découverte de possibilités de nouvelles offres ou de nouvelles stratégies commerciales nécessite une série de tests avant déploiement, puis un pilotage des résultats pour éviter l'obsolescence du concept.

Selon la culture de l'entreprise, on constate que les thématiques des études sont orientées produits ou clients. S'agit-il d'identifier ce que les clients veulent acheter ou d'identifier les clients les plus intéressants

pour l'offre de l'entreprise ? Cette dualité est sous-jacente dans les études de segmentation ou de scoring que nous présentons dans ce chapitre. Dois-je prédire quels sont mes meilleurs clients ou comment améliorer mes offres ? La réponse est simple : les deux ! Les deux approches sont nécessaires : les deux analyses représentent en fait les faces opposées d'une même pièce. Ce n'est que par l'évolution de la connaissance de ses clients et de ses produits qu'une entreprise construit sa différenciation et améliore sa compétitivité.

Les analyses client, d'une façon ou d'une autre, répondent toujours à ces quatre questions de base :

Objectif	Question
Acquérir des clients	Où trouver le nouveau client ?
Équiper les clients	Comment vendre plus au même client ?
Satisfaire les clients	Comment intensifier l'utilisation des produits ou services ?
Fidéliser les clients	Comment conserver la relation ?

Ces quatre questions traduisent des priorités différentes. L'ordre de préférence dépend du secteur d'activité et de la position concurrentielle de l'entreprise. Il diffère selon la position de la firme (leader ou *start-up*) et le coût d'acquisition des clients.

Une entreprise qui est leader, et dont le coût d'acquisition des clients est élevé, aura intérêt à construire une stratégie de fidélisation pour construire une barrière concurrentielle forte. En revanche, si les coûts d'acquisition des clients sont faibles, elle aura plutôt intérêt à développer une logique d'intensification de la relation par la mise en évidence de son offre.

Les analyses produit cherchent à répondre à des questions complémentaires :

Objectif	Question
Identifier les attentes	Quelles sont les fonctions qui déclenchent la décision d'achat ?
Positionner le produit	Comment se comporte mon produit par rapport à ses concurrents ?
Améliorer le produit	Comment identifier les facteurs de différenciation ?

Une entreprise qui cherche à différencier son produit devra construire une mesure régulière des indicateurs de valeur pour le client (image, usage, etc.).

Quand les valeurs des consommateurs changent avec les évolutions de l'environnement, alors les études permettent d'identifier les points forts et faibles du produit. Elles conduisent à la mise en œuvre de politiques d'amélioration ou de réduction des coûts. Ainsi, l'amélioration des produits et services par une refonte des modes de livraison peut se traduire par un avantage concurrentiel.

Les autres applications du data mining client

La première utilisation des analyses des données client vise généralement une meilleure compréhension du comportement du client. Cependant, une meilleure connaissance des clients peut aussi avoir des utilisations sur des domaines connexes dont voici quelques exemples :

- Optimisation des linéaires dans la distribution : à partir de l'analyse des tickets de caisse, il est possible de reconstituer le parcours du client dans un magasin. Sur cette base, les merchandisers peuvent améliorer la répartition des produits pour améliorer le confort client ou mieux coller à ses comportements d'achats.
- Différenciation des points de vente selon les segments de clients prépondérants : toute entreprise disposant de points de vente se pose tôt ou tard la question de les segmenter en groupes homogènes et comparables, à la fois dans un souci de pilotage et dans un souci d'aide à la décision dans le merchandising et l'organisation des différents points de vente. Pour cela, la démarche la plus classique consiste à regrouper ces points de vente sur des critères quantitatifs de surface, de mix-produit ou de chiffre d'affaires. Afin d'améliorer leur utilité pour les clients, une autre approche consiste à regrouper ces points de vente sur des critères de type de clientèle.
- Amélioration de l'efficacité des campagnes marketing institutionnelles : une analyse fine des comportements d'achat des clients exposés à plusieurs campagnes marketing institutionnelles (c'est-à-dire des campagnes non adressées de publicité radio, télé, affichage ou presse, par exemple) peut mettre en évidence des combinaisons de campagnes particulièrement efficaces ou, a contrario, des mix totalement redondants. Le croisement des informations sur les campagnes et sur les comportements d'achat contribue ainsi à l'optimisation des budgets de communication.

La présentation des concepts

La connaissance des clients se construit autour de quatre concepts majeurs :

- la segmentation ;
- les techniques de scoring ;
- les outils de data mining ;
- la valeur client.

Ces analyses s'appuient sur des techniques plus ou moins complexes d'analyses statistiques. Les études de segmentation, de scoring, d'anticipation de comportement ont une place importante dans la construction d'indicateurs quantitatifs pour la compréhension du comportement client.

La compréhension de la valeur individuelle de chaque client commence nécessairement par la construction d'une segmentation. Ce découpage de la clientèle permet de discerner les facteurs de différenciation les plus importants pour le client, et de décider quels sont les clients sur lesquels mettre plus de moyens.

La deuxième phase consiste à anticiper le comportement des clients par l'utilisation des techniques de scoring : scoring de rétention, d'appétences… Il s'agit de passer d'un mode de gestion réactif (dans lequel un incident conduit à un traitement spécifique) à un mode de gestion proactif (on traite l'événement avant son apparition). L'émergence de nouveaux modes de traitement des données, tels que les réseaux de neurones ou les arbres de décision, facilite la manipulation et la mise en œuvre des modèles. Ces technologies, classées sous le terme de data mining, permettent de faire face à la croissance exponentielle du volume d'information et d'offrir à des utilisateurs métier des moyens d'accès faciles aux informations.

La dernière étape de la réflexion, mais pas la moindre, s'attache à construire une mesure de la profitabilité du client pour déterminer quels sont les clients éligibles au one to one marketing. La mesure de cette profitabilité mêle une vision actuelle et passée (quelle est la contribution du client au profit de l'entreprise), une vision future avec l'anticipation de la durée de vie et des revenus futurs, et une vision compétitive avec la perception des avantages concurrentiels de l'entreprise.

Une bonne estimation de la valeur future individuelle des clients et une utilisation à bon escient de ces outils constituent aujourd'hui une véritable arme concurrentielle.

Ce chapitre propose une démarche générale d'approche de la connaissance des clients. La première étape consiste à identifier les différents types de clients et à sélectionner les segments cibles que l'entreprise souhaite mieux connaître et servir. La deuxième étape consiste à tracer l'utilisation, l'acquisition ou la défection de produits ou services, l'utilisation des canaux en termes de fréquence ou de type d'usage, plus un ensemble d'indicateurs nécessaires pour mettre en œuvre une approche anticipatoire. La troisième étape vise à identifier les clients qui présentent l'espérance de profit la plus forte afin de concevoir les programmes d'avantages pour augmenter la valeur des offres de l'entreprise. Dans tout ce processus, l'information est vitale. L'information guide les décisions de l'entreprise et donne un avantage concurrentiel en permettant de retenir les bons clients.

La segmentation

La segmentation est la division des clients en des groupes homogènes d'individus aux comportements identiques face aux variables du marketing-mix. Les similarités dans les groupes doivent être plus importantes que les différences entre les individus à l'intérieur d'un même groupe. Chaque segment correspond à des individus homogènes dans leurs comportements et donc, probablement, dans leurs besoins et leurs motivations.

Traditionnellement, beaucoup d'entreprises orientées client évaluent leurs clients à partir de données socio-démographiques (âge, sexe, revenu), géographiques (urbain, rural, proximité au point de vente), socio-culturelles (personnalité, activités et opinions), comportementales (occasion d'usage, fidélité à la marque, etc.). Il est pratique, par exemple, de définir des segments homogènes tels que les couples de cadres moyens propriétaires avec enfants pour effectuer une proposition d'abonnement au câble.

L'apparition des entrepôts de données et l'augmentation du spectre des données accessibles sur le client, les produits et les transactions ont entraîné une augmentation des critères de segmentation comportementale. Les nouvelles techniques utilisent un nombre très large de données relatives au comportement pour construire un nombre de moins en moins limité de segments. Avec les bases de données, les contraintes traditionnelles d'accessibilité, de substantialité et de mesure, qui constituaient autant de limites dans le début des années 1990, sont maintenant dépassées. En effet, avec l'explosion des moyens de contacts et la baisse des coûts de personnalisation, il devient de plus en plus évident que le nombre de segments maîtrisables au niveau opérationnel augmente très fortement ; certaines entreprises françaises ont déjà plus de 500 segments distincts.

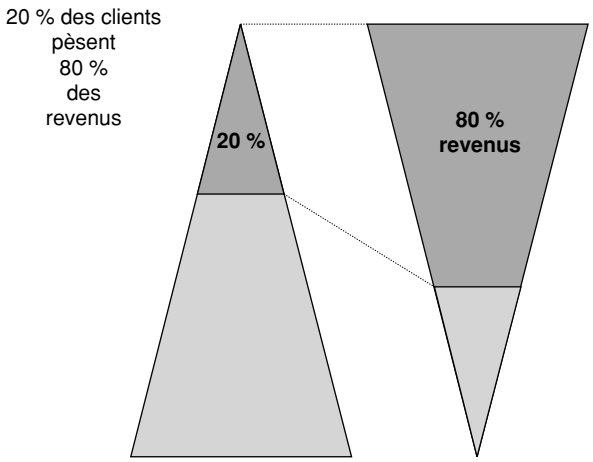
Les modes traditionnels de segmentation sont généralement basés sur le chiffre d'affaires, des critères de récence, de fréquence et de montants, le cycle de vie du client ou des critères comportementaux.

Le chiffre d'affaires

Cette méthode est la plus simple. Elle consiste à positionner les clients en fonction du chiffre d'affaires réalisé par ordre décroissant. Retenez les premiers 5 % pour en faire la catégorie des bons clients, puis rangez les 15 % suivants dans la catégorie des clients standards, les 80 % restants constituant vos petits clients. Ce mode de segmentation s'inspire de la loi des 20/80 de Pareto (voir figure 4-1).

Dans la majorité des cas, les 20 % des meilleurs clients peuvent représenter environ 80 % du chiffre d'affaires. Ce mode de segmentation aboutit à une pyramide des clients permettant une différenciation des modes de

Figure 4-1 : *La loi des* 20/80



relation. La pyramide se traduit au niveau opérationnel par des politiques différenciées :

- fidélisation du haut de la pyramide,
- développement du milieu de la pyramide,
- rentabilisation ou rationalisation du bas de la pyramide.

La pyramide est plus particulièrement utilisée pour définir le mode de traitement à adopter en fonction des clients et des canaux de distribution : les clients en haut de la pyramide bénéficient d'un mode de traitement plus intense soit en fréquence soit en présence du commercial.

La segmentation RFM

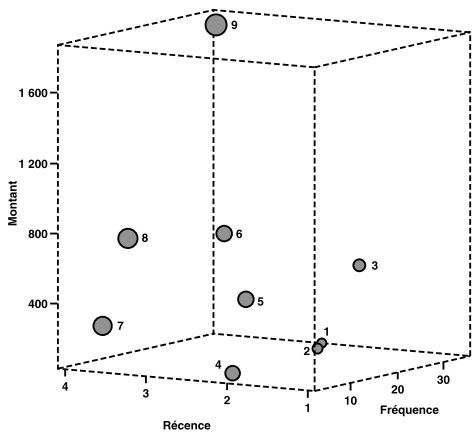
La segmentation RFM (« Recency, Frequency, Monetary value » ou, en français, « récence, fréquence, montant ») a été développée dans la vente par correspondance. Elle reste le pivot du fonctionnement de la plupart des VPCistes compte tenu de ses vertus opérationnelles pour prévoir les rendements des opérations commerciales. Elle s'appuie sur trois variables :

- récence, ou date du dernier achat ;
- fréquence, ou nombre de fois où le client a effectué des achats lors des douze derniers mois, par exemple ;
- montant, ou montant accumulé des dépenses.

Pour chacune des variables, une analyse par tranche est effectuée. Ainsi les clients qui ont le plus fort chiffre d'affaires ont le code 1, ensuite 2, etc. Cette approche est déclinée sur chacune des trois variables. Les clients qui présentent les plus forts chiffres d'affaires, la plus faible récence

d'achat et la plus forte fréquence ont le code 111. Une segmentation RFM construite sur trois critères avec trois valeurs donne vingt-sept segments, avec sept critères… deux mille segments. Il est plus traditionnel de se limiter à un découpage entre trois et cinq classes, et de procéder ensuite à des regroupements des catégories RFM les plus proches. Plus récemment, le RFM s'est diversifié avec l'apparition du modèle FRAT (« Frequency, Recency, Amount of purchase, Type of purchase » ou, en français, « fréquence, récence, achat, type d'achat ») qui introduit une dimension « produit » en complément des trois premiers indicateurs.

Figure 4-2 : *La segmentation* RFM



9 : Très bons clients réguliers
8 : Clients réguliers en progression
7 : Clients réguliers petit CA
6 : Clients réguliers en décroissance
5 : Clients récents gros CA
4 : Clients récents petit CA
3 : Clients réguliers perdus récemment
2 : Clients non confirmés
1 : Clients perdus depuis longtemps

Segment	CA moyen par semestre (Montant)	Nb moyen de visites par semestre (Fréquence)	Récence
1	278 F	0,6	1
2	255 F	0,5	1
3	694 F	1,4	1
4	85 F	0,4	2
5	470 F	0,7	2
6	752 F	1,9	3
7	239 F	1,0	4
8	682 F	1,6	4
9	1 809 F	3,4	4

La segmentation RFM est particulièrement adaptée pour les entreprises présentant des articles à rotation rapide. Le FRAT s'impose lorsque l'entreprise a une très large gamme de produits.

Le stade de vie

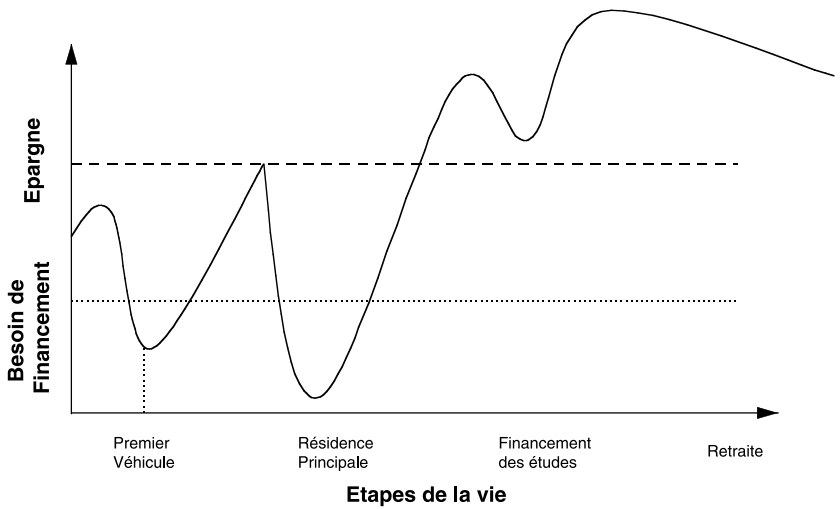
La segmentation par stade de vie, le *lifestage marketing* comme le surnomment les Anglo-Saxons, consiste à associer aux clients une notion de cycle. Ce type de segmentation est assez utile dans les secteurs où les cycles d'équipement sont longs, comme l'automobile ou la banque. Ainsi, dans le domaine financier, l'âge du client permet de l'inscrire successivement dans une logique :

- de besoin de crédit d'équipement ;
- d'acquisition de la résidence principale ;
- de développement de la protection familiale ;
- de phase de préparation à la retraite ;
- de préparation de la succession.

Un cycle bien identifié se décline en termes de proposition produit. Il est possible de construire un cycle identique dans le bricolage avec la construction et le matériel de gros œuvre, puis l'installation de l'équipement et ensuite une phase de travaux légers avec une part importante de la décoration.

L'identification d'un cycle permet d'inscrire la communication client dans une cohérence. Il est primordial d'identifier des éléments dans le cycle de consommation du client. Ils permettent de le positionner dans un cycle standard, et éventuellement d'apprécier le décalage par rapport à la norme, ou de mesurer le potentiel du client par la vitesse de passage d'une phase à une autre.

Figure 4-3 : Le cycle patrimonial d'un client



Il existe un cycle commun à toutes les entreprises : celui de la découverte de l'offre de l'entreprise par le client. Les nouveaux clients présentent un profil d'utilisation des produits et services de l'entreprise très spécifique. Ils ne connaissent pas la gamme de produits et ne maîtrisent pas les produits. L'entreprise doit les accompagner dans cette période d'évaluation pour faciliter le développement vers d'autres gammes. Des entreprises suivent la croissance du nombre de gammes de produits au fil de l'ancienneté comme un indicateur de développement.

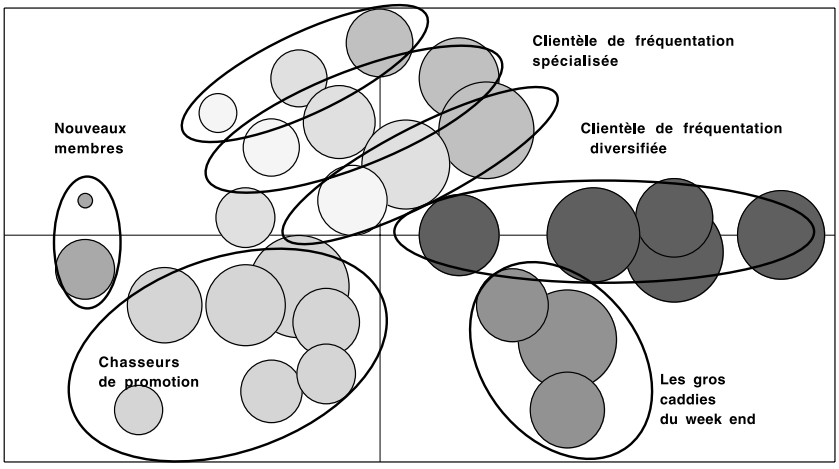
Les comportements dans la relation

Ces méthodes de segmentation, plutôt classiques, sont de plus en plus remplacées ou complétées par des analyses minutieuses du comportement passé en termes de consommation ou, plus généralement, de

relation. Ces segmentations comportementales se distinguent des précédentes par le fait qu'elles s'appuient sur un nombre important de variables, et que les individus qui composent un segment se regroupent sur une véritable notion de similarité.

Elles utilisent l'ensemble des données descriptives du client, de ses interactions et de ses achats pour construire des groupes homogènes avec des techniques statistiques multivariées comme l'analyse factorielle. Cette technique simplifie les variables qui sont corrélées en les regroupant sous des axes, dénommés facteurs. Les individus sont positionnés par rapport à ce système d'axes factoriels et regroupés en segments sur une notion de proximité. Les axes peuvent être au nombre de deux ou de trois, voire plus. Les résultats d'une segmentation par analyse factorielle s'expriment sous la forme d'un schéma.

Figure 4-4 : Schéma de segmentation



La segmentation comportementale est utile pour comprendre la variété des clients qui constituent le portefeuille de l'entreprise. Une segmentation bien faite permet de dégager des variétés de profils de clients et offre de nombreuses possibilités d'adaptation des politiques de communication.

La construction de la segmentation

Pour élaborer une segmentation, il faut d'abord construire un échantillon représentatif de la population, soit par tirage aléatoire, soit par quota, en veillant à obtenir des segments terminaux suffisamment représentatifs. Ainsi, pour avoir une stabilité du modèle, il faut veiller à ce qu'un segment soit au minimum constitué de trois cents individus. Une première tâche

de l'analyse consiste en la sélection et la mise en forme des variables les plus pertinentes. La disposition d'un historique important a complexifié cette tâche de création des agrégats. La synthèse de cinq ans d'historique avec une seule variable nécessite de passer par des techniques de recodage (agrégats hexadécimaux, variance, tendance, etc.). La tâche de sélection s'effectue par l'analyse des variables une par une, et la recherche de corrélation. L'analyse factorielle impose de découper les variables continues en classes. Les nouveaux algorithmes de data mining effectuent des discrétisations automatiques et excluent les valeurs aberrantes. Toutefois, une validation fonctionnelle du contenu de certaines modalités avec les directions marketing ou commerciale est importante pour s'assurer du côté opérationnel de la segmentation.

La base de travail se présente donc sous la forme d'un tableau avec en lignes les individus et en colonnes les variables discrétisées, chaque colonne représentant une modalité ou un groupe de modalités de la variable sélectionnée. La factorisation réduit ces variables initiales en les regroupant selon des critères de corrélation. Elle aboutit à la mise en évidence des facteurs principaux de différenciation des clients.

La typologie regroupe ensuite les individus les plus proches dans ce nouveau mode de représentation construit à partir des axes factoriels. La phase de révélation des groupes se doit d'être construite avec les utilisateurs afin de s'assurer une adhésion et une « opérationalité » des groupes constitués. La machine ne fait pas tout !

L'étape ultime consiste à décrire les groupes au moyen des variables les plus significatives. La conception des portraits-robots met en évidence les points saillants de chacun des groupes par rapport au profil moyen. Ceci permet d'en dégager une connaissance conceptuelle. Par ailleurs, les techniques de discrimination permettent de développer des algorithmes d'affectation d'un individu à un segment sous forme de règles ou d'un ensemble de scores.

Compte tenu de ce contexte, une segmentation comportementale n'est jamais précise ni unique. La qualité d'une segmentation comportementale se mesure autant par sa qualité statistique, par exemple, la pureté et robustesse des modèles mis en œuvre, que par l'exploitation marketing de la solution. De ce fait, une forte collaboration entre les équipes qui sont chargées de construire les modèles et celles qui sont chargées de mettre en œuvre les stratégies est nécessaire.

La différenciation de l'entreprise commence avec l'utilisation de la segmentation. Une bonne segmentation présente trois avantages :

- une compréhension globale de la structure de la clientèle ;
- un cadre pour fixer des stratégies et des objectifs marketing ;
- un moyen de mesurer l'efficacité des investissements marketing.

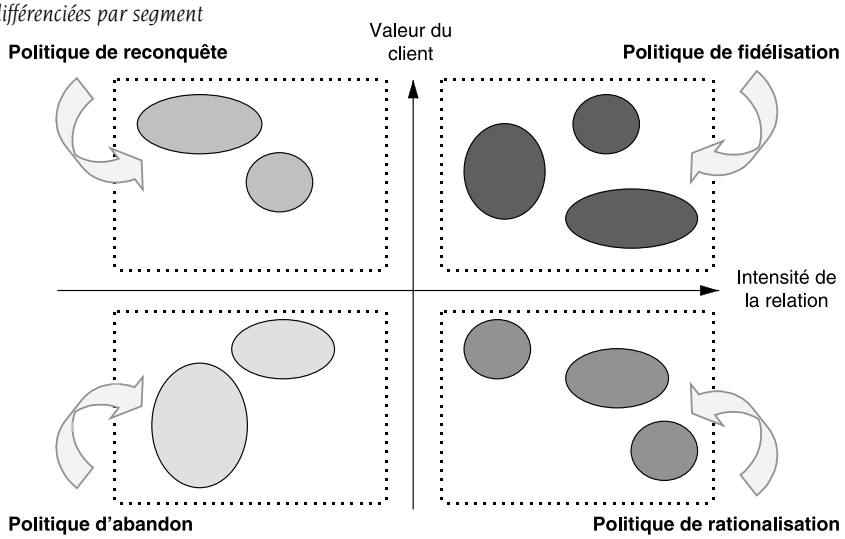
L'utilisation d'une segmentation dans un établissement de crédit consommation

Un organisme de revolving a mis en évidence des profils différenciés de demandeurs de crédit à distance. La segmentation a souligné :

- des problèmes de recrutement qui nécessitaient de corriger la stratégie média et le questionnaire de qualification ;
- les besoins complémentaires d'analyse externe des conditions de vie des clients : projets, situation professionnelle, raison de la mobilité du domicile, besoins pressentis et attentes vis-à-vis de la banque, etc. ;
- la sous-exploitation de certains segments qui nécessitaient la mise en place de plusieurs grilles de scoring d'acceptation ;
- l'identification des variables prédictives d'apparition du contentieux en fonction des profils, la refonte des conditions d'acceptation et la création d'offres spécifiques ;
- le potentiel de certains segments avec le taux de ventes croisées, les encours gérés, le taux de demande d'augmentation de plafond, la mise en œuvre de conditions spécifiques sur les meilleurs clients avec l'amélioration du service client.

Cet exemple illustre en quoi la stratégie d'une entreprise peut varier en fonction des groupes de clients. C'est à ce premier niveau que commence la mise en place d'une stratégie de gestion de la relation client. Les schémas suivants montrent une carte de représentation des segments et la mise en œuvre de stratégies marketing différenciées.

Figure 4-5 : La mise en œuvre de stratégies différenciées par segment



Les stratégies de fidélisation, de diversification, d'abandon ou de refonte des processus se déclinent en fonction de l'appartenance d'un client à un des segments.

L'ordre de priorité des développements du projet CRM dépend de cette première lecture. Les enjeux du projet CRM doivent-ils être la création de valeur supplémentaire pour le client ou la maîtrise des coûts de commercialisation ? Cette étape préliminaire de segmentation de la clientèle est un prérequis à la démarche de mise en œuvre d'une application CRM. Il est indispensable de comprendre les enjeux des différents segments pour identifier la façon dont l'entreprise doit conduire sa politique de constitution de la base de données, les produits et services à développer et le type de communication à mettre en place.

Au-delà des résultats intrinsèques, la segmentation aboutit généralement aussi à la mise en place d'outils de pilotage :

- tableaux de suivi de l'évolution des segments (matrice de transition entre les périodes T et T+1) ;
- mesure de la stabilité des segments sur l'historique pour suivre la robustesse du modèle et détecter l'émergence de nouveaux comportements ;
- tableaux de bord de suivi par segment des indicateurs clés : les effectifs, les chiffres d'affaires, les remises, les impayés, les budgets marketing, les achats, etc.

Le pilotage d'une segmentation est particulièrement important car il permet de vérifier que les investissements CRM se traduisent par une variation espérée de la structure de la clientèle. Une politique CRM conduisant à une diminution de la fidélité des clients est une réussite technique, mais un échec marketing.

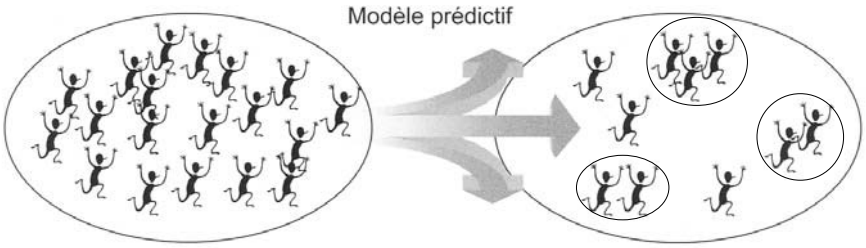
Les modèles prédictifs

La modélisation consiste à utiliser des mathématiques et des statistiques pour analyser une base de données et déterminer des formules qui expliquent le comportement du client. Elle interprète donc ce dernier et construit une fonction qui « probabilise » la réponse du client ou du prospect à une offre.

Les objectifs des modèles prédictifs sont plus restrictifs que la segmentation comportementale. Comme l'énonce Andréa Michaux dans l'ouvrage *Marketing et bases de données* : « La segmentation prédictive divise une population en groupes homogènes par rapport à un comportement particulier. Par exemple, par rapport à leur propension à répondre à une action de marketing direct. Les méthodes de segmentation prédictive non seulement déterminent les caractéristiques des segments, mais leur donnent un rang. »

La prédiction fournie par un modèle est généralement appelée un score. Un score, souvent une variable numérique, est affecté à chaque individu dans la base de données. Il indique la probabilité qu'un client présente tel ou tel type de comportement.

Figure 4-6 : Sélection par un modèle prédictif



La modélisation permet d'identifier les variables les plus pertinentes pour anticiper le comportement du client. Elle regroupe des clients ou des prospects qui présentent des caractéristiques identiques par rapport à une offre. Dans beaucoup de cas, il est possible d'utiliser cette connaissance pour tester des stratégies alternatives d'offres. En améliorant successivement les offres, il est possible d'accroître la satisfaction du client avec un ajustement du message, du service, des produits.

Les modèles prédictifs traitent des questions telles que :

- Quels sont les clients qui souscrivent un produit ?
- Quels sont les clients qui utilisent un canal de distribution ?
- Quels sont les clients qui présentent un risque d'impayés ?
- Quels sont les clients qui présentent un potentiel important ?
- Quels sont les clients qui vont me quitter prochainement ?

Après des décennies d'ignorance ou de méconnaissance du comportement du consommateur, nous découvrons les nouvelles conséquences de la connaissance directe et immédiate du client : « Dis-moi ce que tu consommes, quand et comment tu le consommes, et je te dirai qui tu es ! ».

Les modèles prédictifs offrent la possibilité aux entreprises de construire des campagnes marketing mieux adaptées, ou des processus de gestion des contacts plus personnalisés. Ces prévisions, qui peuvent être déterminées par groupe de clients ou par client, sont des outils puissants pour multiplier les retours sur investissement des opérations commerciales, ou améliorer la rentabilité des centres de service. Ils réduisent les volumes des actions et/ou les argumentaires, limitent les coûts des stratégies différenciées et accroissent les taux de transformation (ventes/contacts).

Les différents types de modèles

L'idée de base de construction des modèles repose sur la prédiction du futur par l'analyse des données présentes et passées. On part donc du postulat que le moyen le plus fiable de prédire le comportement futur d'un client se trouve dans l'observation de son comportement passé. Ceci explique la volonté de conserver dans le data warehouse une profondeur historique assez importante. On s'intéresse à un phénomène déjà réalisé,

comme la réponse à un mailing, dans un groupe test de clients. On recherche quelles sont les caractéristiques qui séparent ce groupe test, les répondants, du reste de la population qui a reçu le mailing, les non-répondants. L'analyse peut mettre en évidence les facteurs cités précédemment tels que le code RFM, le code segment ou la part des achats passés dans tel ou tel rayon, mais aussi certaines caractéristiques socio-démographiques comme l'âge, le revenu, le statut d'habitation ou la zone d'habitat. Certains outils combinent automatiquement les variables avec des opérateurs logiques (et, ou, non) ou des opérateurs mathématiques (×, ÷, +, –) pour faire émerger des agrégats encore plus significatifs. La lisibilité est parfois difficile, mais ces agrégats apportent un gain de performance de 20 % qui peut faire la différence.

Il est évident que le comportement des individus varie en fonction de certains critères. Ainsi, les auteurs de ce livre, qui sont de grands consommateurs (et nous espérons amateurs !) de disques et de livres, ne pouvaient totalement se laisser aller à leurs passions lorsqu'ils étaient étudiants. Toutefois, avec l'âge et l'augmentation des revenus, ils peuvent se livrer avec moins de retenue à la satisfaction de cette passion. Le travail du modèle est d'identifier cette relation, de le quantifier et d'appliquer sa prédiction pour l'identification de ventes futures.

Les modèles les plus courants aujourd'hui sont les régressions multiples et l'analyse CHAID (Chi 2 Automatic Interactive Detector).

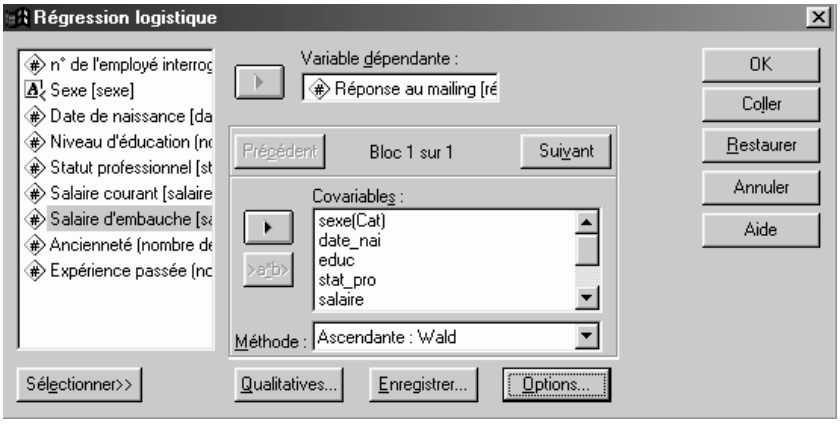
La construction d'un modèle prédictif

La première étape consiste à identifier une population qui a été soumise à un même événement. S'il s'agit de mesurer la réactivité à un mailing, on prendra tous les clients ayant reçu ce mailing. Si on cherche à apprécier l'impact d'un programme de fidélité, on s'intéressera à l'ensemble des clients ayant ouvert la carte dans une même période (notion de cohorte). La définition de la population est très importante pour construire un score pertinent.

La seconde étape consiste à identifier la variable, à expliquer, par exemple la réponse à un mailing ou le chiffre d'affaires annuel sur la carte. Cette donnée est appelée la variable dépendante. On mesure la dépendance de cette variable en fonction des autres variables dont on dispose. Ces données s'appellent les variables explicatives, appelées variables indépendantes.

La richesse de compréhension du comportement client dépend pour beaucoup du nombre de variables considérées et de la préparation de ces données. Les données descriptives doivent intégrer l'ensemble des sources d'alimentation internes et externes. Une validation de la liste des données par un expert permet d'éviter certaines tautologies (produit ne pouvant pas être vendu à certaines catégories de clients) ou au contraire de signaler un oubli.

Figure 4-7 : La régression logistique sous SPSS



Les techniques de régression

Les techniques les plus anciennes sont la régression linéaire et l'analyse discriminante. Elles sont encore relativement utilisées compte tenu de leur simplicité. Elles cherchent à construire un modèle du type $y = f(x)$, où y est le comportement que l'on veut prédire, et $f(x)$ la formule mathématique linéaire qui intègre un sous-ensemble des variables analysées en fonction de leur contribution au phénomène à expliquer.

La formule s'exprime par exemple de la manière suivante avec :

$$\text{Montant des achats} = 1{,}89 \times \text{Revenus} + 0{,}5 \times \text{Nombre d'enfants} - 3{,}4 \times \text{Âge} + \ldots$$

Cette expression permet par le signe des coefficients de comprendre que les achats augmentent avec les revenus et le nombre d'enfants, mais diminuent avec l'âge du client. Cette formule peut être appliquée sur l'ensemble de la base de données pour prédire le montant des achats, et ainsi guider la politique commerciale sur les clients avec la prévision d'achats la plus importante.

Les techniques de régression présentent quelques limites car elles n'acceptent que des données quantitatives et s'appliquent assez mal au cas où la variable à expliquer est binaire. Or, dans le domaine du marketing, de nombreuses variables sont qualitatives, par exemple, le sexe, le statut marital, la CSP, etc. Ce qui a conduit au développement de techniques alternatives comme la régression logistique et les arbres de segmentation.

La régression logistique

La régression logistique appartient à la famille des modèles « log-linéaires ». Elle permet l'étude des relations entre des variables qualitatives.

La variable à expliquer est souvent une variable binaire : le client a acheté (1) ou n'a pas acheté (0).

La régression logistique permet de trouver une probabilité que l'événement, par exemple l'achat du produit, survienne. Comme dans les techniques de régression, elle fait l'hypothèse que la variable à prédire dépend de *n* variables indépendantes. Toutefois, la régression logistique est une méthode de probabilité non linéaire qui se base sur la fonction de distribution des seuils critiques de réaction.

La formule d'une régression logistique s'exprime de la façon suivante :

$$\text{Probabilité d'achat} = e^{xB} / (1 + e^{xB})$$

$$\text{avec } xB = B_0 + B_1X^1$$

où la valeur des coefficients B_0 et B_1 exprime l'importance des critères qui maximise la probabilité jointe que l'événement à prédire survienne, Xi étant les variables qui entrent dans le modèle. La lecture des coefficients est identique à la régression linéaire. Les outils de data mining comme SAS Enterprise Miner facilitent la compréhension du modèle grâce à des histogrammes qui présentent les variables contributives par ordre décroissant , ainsi que le sens de chaque variable en fonction d'un code de couleur.

Les techniques de modélisation définissent quel client achètera quel type de produit. Il est ainsi possible de différencier les offres en fonction des profils des clients.

750 cartes de crédit à la First USA Bank

Un exemple extrait de la *Harvard Business Review* sur la banque First USA illustre ce point. La First USA Bank possède un modèle de segmentation qui comprend plusieurs centaines de types de clients. Elle a presque une approche de one to one en offrant plus de 750 offres de cartes de crédit par la combinaison des taux d'intérêt, des coûts d'acquisition, des plafonds, des assurances et des divers services associés.

Les entreprises qui maîtrisent ce type de modélisation augmentent de manière significative les taux de retour des opérations. Les coûts d'acquisition des clients et de commercialisation des produits sont réduits de manière considérable. L'amélioration de la qualité des cibles fournies joue aussi sur le moral des commerciaux et des personnes responsables de l'accueil client car les taux de concrétisation sont plus élevés.

Ces techniques identifient l'apparition de certains événements tels que le risque qu'un client donné arrête de consommer les produits de l'entreprise. En effet, les études démontrent que les clients décident plusieurs mois avant leur départ effectif de stopper leur relation. Il est donc important de comprendre leurs comportements et de mesurer leur fidélité lorsqu'ils sont encore actifs, plutôt qu'après leur départ effectif de l'entreprise. Il est par exemple possible d'anticiper la perte d'un client quand apparaît un phénomène tel que le changement d'adresse du client, une

baisse de son chiffre d'affaires ou une réclamation et de mettre en œuvre une action préventive.

Toutefois, de telles techniques requièrent des compétences techniques dans la manipulation des données et dans la modélisation. De plus, il faut que les services études et les services opérationnels communiquent suffisamment pour s'assurer que les modèles développés sont utiles et utilisables. Compte tenu de la rareté de ces compétences, et de la véritable nécessité d'améliorer la réactivité au point de contact client, un ensemble d'outils plus simples d'emploi s'est développé récemment. Ces outils sont regroupés sous le terme de data mining.

Le data mining

Le terme data mining a pris son essor vers 1995 ; mais les techniques sous-jacentes ont, pour certaines, plusieurs décennies. Les outils de data mining utilisent les mêmes fondements théoriques que les techniques statistiques traditionnelles. Ils s'appuient sur des principes relativement similaires avec un zeste d'intelligence artificielle et d'apprentissage automatique. Ils correspondent à une avancée technologique, qui doit permettre de faire face au volume croissant des données. L'émergence de ces outils vient de l'évolution conjuguée des techniques statistiques, des capacités des logiciels de gestion de bases de données et des algorithmes d'apprentissage automatique.

Les outils de data mining construisent des modèles de manière plus ou moins interactive avec l'utilisateur. Cette notion de processus et d'interactivité est bien illustrée par la définition de Michel Jambu dans son ouvrage *Introduction au Data Mining* : « Le data mining est un processus d'analyse fine et intelligente des données détaillées, interactif et itératif, permettant aux managers d'activités utilisant ce processus de prendre des décisions et de mettre en place des actions sur-mesure dans l'intérêt de l'activité dont ils ont la charge et de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. »

Les automatismes des outils de data mining s'appuient sur l'intégration de tests statistiques et d'algorithmes de choix des meilleures techniques de modélisation en fonction des caractéristiques du cas. L'expertise statistique et le processus sont ainsi codifiés dans le produit. Le logiciel de data mining prend en charge de manière transparente certains choix intermédiaires, notamment en ce qui concerne la discrétisation des variables, la technique de modélisation ou son paramétrage. Il autorise ainsi les utilisateurs des départements fonctionnels de l'entreprise, comme les chargés d'études, les contrôleurs de gestion, les responsables commerciaux, les ingénieurs, etc., à mieux connaître leurs données, sans pour autant devenir des experts en statistiques. Grâce à l'interactivité dans la construction des modèles, il permet aux utilisateurs métier d'orienter les recherches pendant le processus d'analyse.

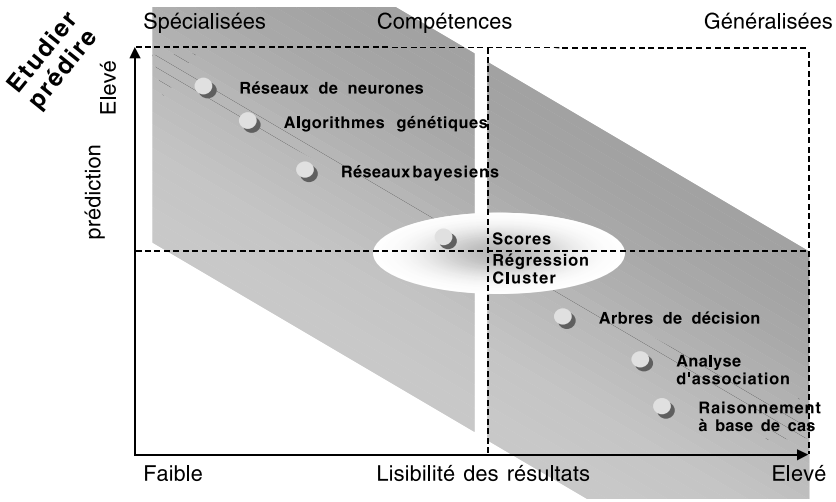
Les outils de data mining apportent également un gain important de productivité et de réactivité dans l'analyse. En effet, ils offrent la possibilité aux utilisateurs métier de réaliser de manière autonome leurs propres modèles sans passer par des tiers.

Les techniques de data mining sont relativement nombreuses :

- raisonnement à base de cas ;
- agents intelligents ;
- arbre de décision ;
- moteur d'association ;
- algorithmes génétiques ;
- réseaux bayésiens ;
- réseaux de neurones.

Nous limiterons notre présentation à celles qui s'appliquent le plus souvent dans la gestion de la relation client. Il faut seulement retenir que ces différentes techniques se distinguent selon la lisibilité du modèle et la puissance de prédiction. Plus un modèle prend une forme simple, plus il sera facile à comprendre mais moins il sera capable de prendre en compte des dépendances subtiles ou trop variées (non linéaires). Le schéma ci-dessous illustre ce compromis.

Figure 4-8 : Carte de positionnement des techniques de data mining



Les arbres de décision et les bases de règles sont très faciles à interpréter, mais ils ne reconnaissent que des frontières nettes de discrimination. Les grilles de score et, plus spécifiquement, les régressions logistiques sont un peu plus fines, mais perdent un peu en lisibilité. Les réseaux de neuro-

nes et les réseaux bayésiens présentent souvent un pouvoir prédictif élevé. Néanmoins, ce progrès entraîne une perte de lisibilité, compte tenu de la complexité du modèle mathématique sous-jacent.

Cette relative antinomie entre lisibilité et puissance a un impact fort sur le type d'utilisateur. Ainsi, les arbres de décision, de par leur forte lisibilité, s'adressent davantage à des utilisateurs métier. Au contraire, les réseaux bayésiens ou de neurones nécessitent des experts de la modélisation, et s'appliquent dans des domaines où la lisibilité est moins importante, comme l'analyse du profil sur Internet.

Nous allons brièvement illustrer les apports des techniques à base d'arbre de décision. Les lecteurs intéressés pourront approfondir ce premier survol dans l'ouvrage *Le Data Mining* des mêmes auteurs chez le même éditeur.

Les arbres de décision

Un arbre de décision est un enchaînement hiérarchique de règles logiques construites de manière automatique à partir de la base de données. Comme dans les modèles de régression développés précédemment, il s'agit d'associer une variable cible, quantitative ou qualitative, et de rechercher quelles sont celles qui contribuent à l'apparition de la variable cible. Pour simplifier, le principe de construction d'un arbre de décision consiste à utiliser les variables et leurs modalités pour subdiviser progressivement l'ensemble de la base de données en des sous-ensembles de plus en plus fins.

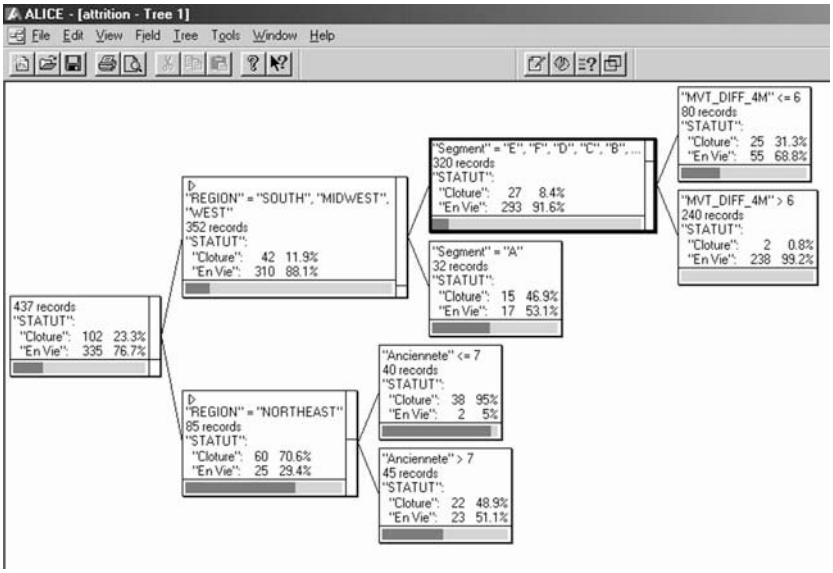
La forme arborescente des arbres de décision s'obtient par le découpage successif de la base en sous-ensembles par une séquence de décisions qui s'appuient sur l'identification du meilleur critère de segmentation. L'ensemble d'origine, où sont présents tous les individus de la base, est appelé le nœud racine. Celui-ci est découpé de manière successive, en des sous-ensembles, appelés nœuds intermédiaires. Sur chaque nœud, une nouvelle évaluation est faite pour le découper en des sous-ensembles. Les nœuds terminaux sont appelés des feuilles.

À partir de l'arbre de décision obtenu, il n'est guère difficile de déduire des règles. Elles décrivent, sous la forme d'un système logique, le ou les chemins du raisonnement pour optimiser l'apparition de la variable cible. La liaison entre deux niveaux peut se comparer à un ET logique et donc se lire de la façon suivante :

```
Si le client réside dans la région NORTHEAST
Et son ancienneté est inférieure ou égale à 7 mois
Alors la probabilité de clôture est de 95 %
```

Le formalisme très explicite des arbres de décision met en évidence les variables les plus importantes, ici la région. Il est facile de constater que la région Northeast a un problème de fidélisation et que, pour les autres

Figure 4-9 : Arbre d'induction sous Alice d'ISoft



régions, le code segmentation permet d'anticiper la clôture. La construction des liens logiques entre les variables structure la réflexion sur le phénomène à étudier.

L'avantage principal des systèmes à base d'arbres de décision est sans conteste la lisibilité du modèle construit. Tout le monde comprend une règle de type : *Si... Alors*. Cette formulation sous forme de règles facilite le travail de validation et de communication du modèle.

Comme l'illustre le graphique ci-dessus, les arbres de décision ont un formalisme de restitution simple et facile à lire. Il est par ailleurs possible à chaque niveau de l'arbre de construire une démarche de découverte par un simple clic de souris pour apprécier les impacts des autres variables. Les produits à base d'arbres de décision sont simples d'utilisation. Ils sont souvent très visuels et offrent une prise en main de manière très intuitive. Après une formation d'une demi-journée à une journée, il est possible de confier un logiciel à base d'arbres de décision à un utilisateur métier.

En synthèse, on peut dire que les techniques de data mining, de par leurs caractéristiques spécifiques, à savoir leur universalité, leur auto-organisation, leur facilité, leur puissance et leur volume, apportent une aide aux hommes de marketing et de service client pour comprendre le comportement des clients. Ils sont un moyen d'augmenter rapidement le capital information de l'entreprise.

L'analyse d'un téra octet nécessiterait plusieurs années de travail d'un statisticien. Même si les travaux de modélisation sont généralement effec-

tués sur une partie de la base de données, la croissance des données et l'instabilité des comportements est de plus en plus forte. La possibilité d'extraire des règles de manière automatique est l'un des moyens de faire face à cette croissance exponentielle des bases de données. De plus, les automatismes dans les analyses permettent d'en démultiplier le nombre.

Le développement du data mining est souvent freiné par la difficulté d'accès aux données, la charge de travail pour préparer la base d'analyse et la mauvaise qualité des données. De nouveaux outils sont apparus sur le marché pour préparer, qualifier et transformer ces données. Ces outils de *data morphing* automatisent ces tâches amont de préparation avec des outils pour suivre de manière visuelle les étapes de transformation, ou utilisent des algorithmes spécifiques pour discrétiser et combiner les modalités.

Dans la réussite d'un projet CRM, le data mining est souvent le vecteur d'innovation qui permet de mettre en évidence les apports du service client dans la fidélisation, ou de l'entrepôt de données dans la compréhension du comportement client. Le data mining est un élément essentiel pour développer les retours sur investissement.

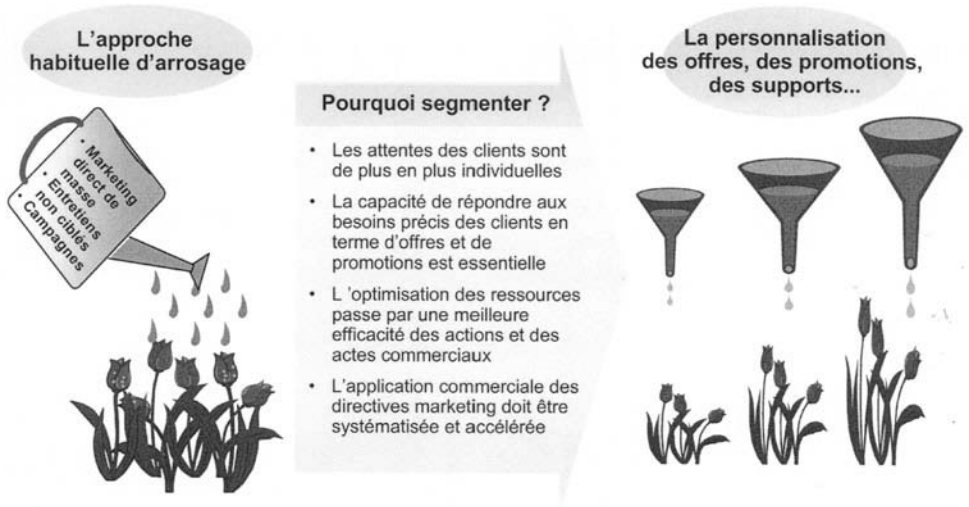
Le point mort du one to one

Les données doivent être accessibles, de la connaissance doit en être extraite, mais il faut rester concentré sur l'objectif d'un projet CRM : assurer la création de valeur pour l'entreprise et pour les clients. La clé d'une croissance profitable réside dans la capacité à construire et à améliorer une stratégie marketing en se concentrant sur les opportunités les plus profitables : pas seulement par la promotion des produits les plus rentables, mais par la compréhension des combinaisons les plus avantageuses d'offres, de segments et de canaux. L'utilisation d'un budget marketing, ou d'une politique de services sur des cibles non rentables ou marginales se révèle toujours catastrophique. Le développement des offres spécifiques sur les clients les plus intéressants se traduit toujours par des remontées plus importantes, un meilleur retour sur investissement et un développement de la satisfaction client. Il faut donc associer la création de produits ou services à certains groupes de clients, et intégrer la dimension du canal de distribution de façon à maximiser les profits.

Malgré toutes les promesses de passage d'une vision produit à une vision client, il faut bien avouer que le one to one reste plus un concept qu'une réalité. Prudence donc avant de vous lancer dans l'aventure du CRM : la personnalisation des messages et des offres aux clients individuels est une pratique louable qui peut conduire à une meilleure fidélité et par conséquent à une meilleure profitabilité. Toutefois, cette stratégie n'est pas réalisable ni souhaitable, dans certains cas, car elle se révèle complexe dans sa mise en œuvre et très perturbante dans l'organisation des processus.

La personnalisation doit d'abord être validée sur le plan économique. Une entreprise doit avant tout évaluer si les clients lui procurent une profitabi-

Figure 4-10 : L'arrosage massif n'est plus possible



lité suffisante ou présentent une valeur potentielle pour justifier l'investissement en service et en personnalisation. Certes, avec le développement de la technologie, les coûts de communication avec les clients ne cesseront de décroître, élargissant le périmètre du one to one. Toutefois, il existe un juste équilibre à trouver entre le pur marketing de masse et ses économies d'échelle, et le pur one to one et ses coûts inabordables dans la plupart des cas. Les coûts organisationnels pour gérer la complexité du one to one doivent être intégrés dans la mesure du retour sur investissement. Les gains observés dans le taux de remontée des campagnes commerciales ne doivent pas être absorbés par les frais d'analyse des données !

La recherche du juste équilibre passe avant tout par une approche de la valeur du client, qui devient de plus en plus le point central d'une démarche de CRM. Au fur et à mesure du développement d'un projet CRM, les entreprises sont confrontées à des choix pour tenter de maîtriser les coûts liés au projet. L'approche la plus rationnelle consiste à allouer les investissements en priorité sur les cibles prioritaires.

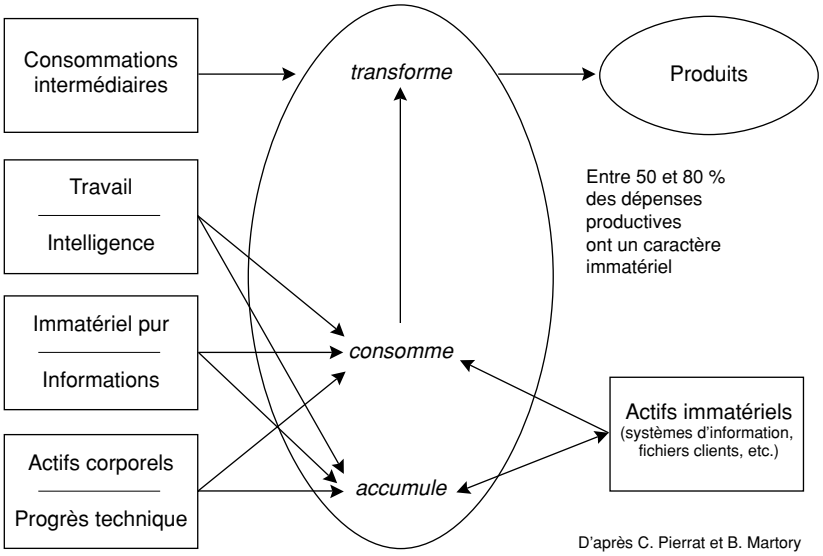
La valeur du client

De l'espérance de profit au capital client

Il y a encore peu de temps, les entreprises ne cherchaient pas à savoir exactement ce que leur rapportaient ou coûtaient leurs clients, qu'ils

soient fidèles ou ponctuels. Elles ne se souciaient pas non plus du coût de recrutement de nouveaux clients. Seule l'analyse de la rentabilité par produit ou ligne de produit et par centre de profit importait pour maîtriser la rentabilité globale. Du moment que la croissance était comparativement bonne, cela prouvait la force de l'entreprise sur son marché. Mais avec l'augmentation des budgets informatiques, des frais de conquête, des remises commerciales, des frais de services après-vente, des impayés, la part des activités de services et support aux produits est devenue de plus en plus importante dans les coûts globaux.

Figure 4-11 : Part croissante des actifs immatériels



Un avantage concurrentiel réellement durable provient généralement de compétences, d'aptitudes, de capacité d'innovations, de savoir-faire que des concurrents ne peuvent copier ou dépasser. Comme le souligne Quinn : « Les activités intellectuelles représentent aujourd'hui les maillons décisifs des chaînes de valeur dans la plupart des entreprises ». Il évalue que 65 à 75 % des personnes travaillant dans les entreprises industrielles sont affectées à des activités de service (marketing, comptabilité, R&D, conception de produits, distribution) et que seulement 10 à 35 % de l'ensemble des activités d'une firme industrielle sont directement liés à la production.

Avec une part croissante des actifs immatériels (voir figure 4-11), les entreprises ne peuvent plus se contenter d'une lecture de la rentabilité par lignes de produits, elles doivent intégrer une lecture par activité pour

intégrer le coût de l'avant-vente et de l'après-vente, et des systèmes d'information qui gèrent ces tâches.

Les premières études sur les coûts client montrent de profondes inégalités dans leur répartition. Il n'est pas rare de constater qu'un tiers des segments de clientèle ne dégage aucun bénéfice, et que 30 à 50 % des frais de commercialisation et de service à la clientèle sont gaspillés en efforts visant à acquérir, développer et conserver ces mêmes clients.

Figure 4-12 : Répartition de la rentabilité

Pourquoi se focaliser?

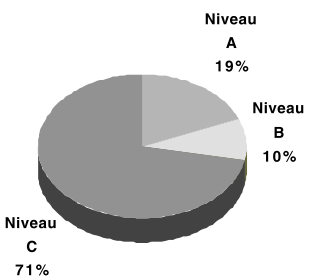
Rentabilité

- Seulement 29% des clients de la banque sont rentables ; tous les autres clients en réalité lui font perdre de l'argent
- La focalisation sur la fidélisation des clients profitables et la rentabilisation des clients non rentables représente un potentiel d'opportunités important

Ressources

- Sachant que son budget marketing est significativement au-dessous des principaux concurrents, la banque doit optimiser ses investissements

Répartition de la rentabilité (18+ ans)



L'absence de données relatives à la rentabilité du portefeuille de clients signifie que, dans la majorité des cas, les responsables marketing se trouvent dans l'impossibilité d'identifier les clients qui contribuent le plus au résultat net. Cela revient à dire qu'ils sont dans l'incapacité de segmenter correctement le portefeuille de clients en fonction d'une rentabilité individuelle constatée et, a fortiori, en fonction d'un potentiel de rentabilité future. En conséquence, les actions engagées pour conquérir de nouveaux clients ou fidéliser les clients existants reposent essentiellement sur des critères subjectifs fondés sur l'expérience, l'habitude ou l'intuition. L'entreprise n'est pas capable de diriger ses investissements commerciaux vers les clients créateurs de valeur.

La mise en place d'un projet de gestion de la relation client doit s'accompagner d'une refonte d'une partie du système de contrôle de gestion pour mieux suivre les dépenses immatérielles :

- les outils de force de vente sont un moyen de suivre le coût des offres, les coûts de commercialisation d'un produit et ceux de transformation du prospect en client (coûts d'acquisition) ou de fidélisation (remises promotionnelles) ;

- les outils de gestion de campagnes sont un moyen de suivre le coût des actions commerciales et de comprendre les investissements effectués sur des cibles client (séquence des actions) ;
- les outils de centres d'appels sont un moyen de suivre les coûts de services aux clients ;
- les outils de gestion de données doivent permettre de suivre le coût des structures nécessaires pour préserver le capital informationnel de l'entreprise ;
- les outils de data mining doivent permettre de suivre le coût induit par la qualification des données client.

Un projet CRM modifie la structure des coûts d'une entreprise. Il est nécessaire de comprendre la répartition de ces coûts pour évaluer la rentabilité du projet.

La répartition des coûts

Les coûts peuvent être répartis en trois catégories :

- les *coûts directs* sont ceux que l'on peut imputer directement aux entités qui les engendrent (commissions versées aux représentants pour le coût de la vente, budget publicité pour un produit, salaire) ;
- les *coûts communs imputables* sont ceux qui ne peuvent être imputés qu'indirectement aux entités marketing. Ainsi les loyers payés pour une surface qui abrite trois activités (prospection, SAV, études) peuvent être affectés en fonction de la surface occupée par chacune des fonctions ;
- les *coûts communs non imputables* sont ceux dont l'imputation reste nécessairement arbitraire : les dépenses de communication institutionnelle. Il est difficile de les répartir par produit, canal ou client.

Personne ne discute la prise en charge des coûts directs dans l'analyse des coûts marketing. La contestation sur la prise en compte des coûts communs imputables est plus forte, car ils englobent à la fois des charges variables et des charges fixes, du moins à court terme. Ainsi, le fait d'abandonner un segment non rentable peut se traduire par une perte financière liée aux coûts fixes qui seront répercutés sur les autres segments.

La majorité des analystes est d'accord pour rejeter l'approche des coûts complets qui revient à intégrer les coûts communs non imputables.

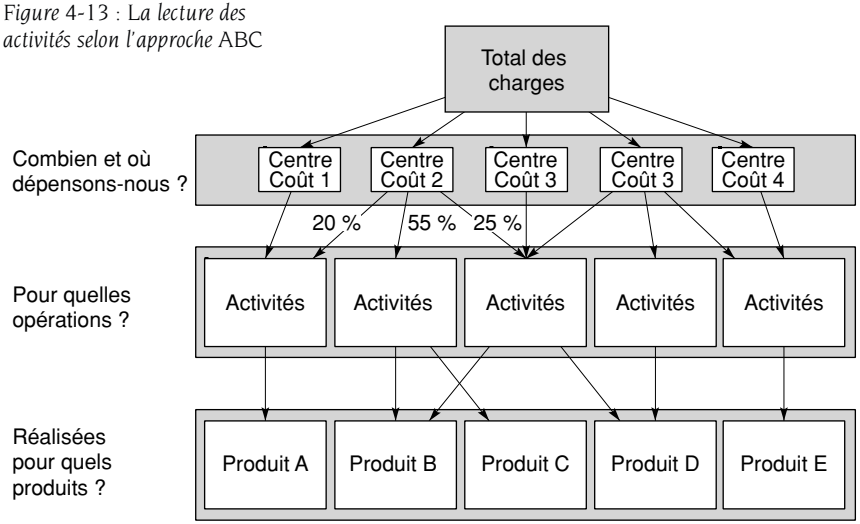
La méthode des coûts complets présente 3 grandes faiblesses :

- la rentabilité relative des différentes entités marketing peut changer du tout au tout en substituant une imputation à une autre, ce qui réduit la confiance dans les chiffres ;
- l'arbitraire conduit à la contestation et à la démoralisation chez ceux qui ont le sentiment que leurs résultats sont mal jugés ;
- la prise en compte de charges non imputables risque d'affaiblir le contrôle des coûts réels. Les responsables d'exploitation sont plus efficaces lorsqu'il s'agit de contrôler les coûts directs et les coûts imputa-

bles. L'affectation arbitraire de charges non imputables risque de les décourager dans leur responsabilité de maîtrise des coûts.

Compte tenu de ces limites, de plus en plus d'entreprises s'intéressent à une nouvelle approche comptable fondée sur le coût des activités (Activity-Based Costing ou ABC). Selon ses adeptes, cette méthode donne aux managers une vision précise de la façon dont les produits, les marques, les clients, les actifs, les régions et les circuits de distribution engendrent des revenus et consomment des ressources.

Figure 4-13 : La lecture des activités selon l'approche ABC



On peut chercher à accroître la productivité de chacune des activités correspondantes, par exemple, en réduisant les ressources qui leur sont allouées ou bien en cherchant à les acquérir à un moindre coût. On peut aussi accroître le prix des activités gourmandes en moyens.

Connolly et Ashworth soulignent que la méthode ABC n'a pas le même impact selon qu'on l'applique aux coûts produits ou aux coûts clients. Son utilisation pour comprendre les coûts des produits a eu des impacts moins importants que prévus : en effet de nombreux coûts, non directement reliés aux produits, ne peuvent pas évoluer ou être modifiés à court terme, et les modifications de prix sont impossibles, car beaucoup de ces coûts dépendent d'investissements passés. La détermination d'une approche ABC à partir des activités client est relativement différente. Les ressources comme le nombre de vendeurs, les dépenses marketing, les coûts de livraison, les centres d'appels, le suivi des clients et les processus administratifs présentent des capacités d'ajustement plus fortes, voire

d'externalisation. Les dépenses relatives au client sont plus faciles à faire glisser entre des clients ou des segments de clients.

Cette capacité d'ajustement plus forte pose la problématique d'un nouveau mode de management global de la performance. Le développement des mesures des activités liées aux clients est un important facteur d'évolution. Il est reconnu comme un outil de mesure de la performance capable d'apporter des évolutions au niveau du management.

Reichheld[1] suggère que les entreprises se focalisent sur cinq types de clients :

- ceux qui sont les plus rentables et les plus loyaux ;
- ceux qui nécessitent le moins de service, d'où l'intérêt de repérer les experts ;
- ceux qui préfèrent des relations long terme ;
- ceux qui accordent beaucoup de valeur à ce que vous produisez ;
- ceux qui valent plus pour vous que pour vos concurrents.

1 Reichheld F. : *Loyalty-based management*, 1993, Harvard Business Review.

Aujourd'hui, nous devons nous pencher sur chaque client, examiner chaque compte client pour appréhender au mieux le devenir de l'entreprise. Ce changement de mentalité a introduit un nouveau concept, celui du capital client, représentant la somme de tous les clients de l'entreprise et, plus particulièrement, celui de la valeur client, représentant un client unique de l'entreprise.

La définition de la valeur client

Les tentatives de définition de la valeur client sont nombreuses, mais nous nous référons aux travaux de Robert Wayland et de Paul Cole, auteurs de *Customer Connections : News Strategies for Growth*, qui donnent une formule très précise sur une des façons de calculer le capital client : la somme, sur une période *t*, du CA et de la marge réalisée par le client, à laquelle on impute des coûts engendrés par ce même client sur cette période, ainsi que le coût d'acquisition en début de période. La formulation mathématique est la suivante :

$$VC = \sum_{i=1}^{n} Q_i \, \Pi_i \, d_i - \sum_{i=1}^{n} (D_i + R_i) \, d_i - A$$

VC : valeur du client

Q_i : volume d'achat sur la période t_i

Π_i : marge par unité d'achat après impôts sur la période t_i

D_i : coûts de développement sur la période t_i

R_i : coûts de rétention sur la période t_i

A : coûts d'acquisition du client

d_i : pourcentage de remise sur la période t_i avec $d = 1/(1+COC)$

COC : coûts par rapport au capital investi

$t = \sum_{i=0}^{n} t_i$ = durée de vie du client (en mois, années…)

Cette formule, complexe au premier regard, met en évidence la nécessité de suivre le chiffre d'affaires et la marge du client dans le temps. Le suivi de la contribution individuelle du client au résultat global de l'entreprise explique les liens de plus en plus importants entre CRM et ERP.

Pour calculer une profitabilité du client, il faut en effet affecter la marge des produits au chiffre d'affaires des clients et plus généralement disposer :

- du chiffre d'affaires des ventes de biens ou de services (après déduction de toutes les commissions et des ristournes) ;
- de la marge brute (ventes moins le coût des produits) ;
- de la marge commerciale (marge brute moins les dépenses marketing et commerciales) ;
- de la marge nette par catégorie de clients (montant des bénéfices apportés par chaque catégorie de clients).

Il faut également prendre en compte l'ensemble des efforts commerciaux, marketing, financiers ou de services dont a profité ce client pour calculer le retour sur investissement par groupe de clients, c'est-à-dire la marge générée par les dépenses marketing et commerciales. Une logique de gestion individuelle du client doit s'intéresser aux avantages distribués au client, soit sous forme de rabais, remises, ristournes, gratuité, échanges, etc., mais aussi aux investissements marketing comme les voyages, les invitations à des événements, etc., pour parvenir à quantifier la réalité des investissements. Les différents postes comprennent les investissements :

- promotionnels (coût de la force de vente interne et externe) ;
- marketing (coût des supports semi-personnalisés ou de masse) ;
- de gestion (coût de gestion des informations) ;
- d'acquisition (coûts d'attraction d'un suspect ou prospect dans l'entreprise) ;
- de rétention (coût des démarches entreprises pour empêcher le départ d'un client) ;
- d'attrition (coût de rupture de la relation clientèle) ;
- et les frais de structure (tous les autres frais indirects).

Si la distinction entre les différents coûts est parfois difficile à établir, il est en revanche indispensable de suivre les coûts d'acquisition. À titre d'illustration, l'acquisition d'un client dans le domaine de la téléphonie mobile représente souvent un budget unitaire par client supérieur à 200 euros. Cette somme comprend les avantages sur le prix du mobile, les frais de mise en service, les avantages divers dans les premiers mois. La

possibilité d'identifier au plus vite, si possible à la souscription, les facteurs qui contribuent à distinguer un utilisateur minimaliste (pas de consommation hors forfait) de « l'accro » du mobile, synonyme d'une facturation élevée, ou du « churner » invétéré (qui change d'opérateur tous les 12 mois) permet de faire varier le plus vite possible les avantages et les investissements de développement et de rétention.

Le calcul des coûts d'acquisition d'un client met en évidence qu'il est souvent moins coûteux de le retenir. Cette affirmation nécessiterait certainement d'être mieux évaluée et vérifiée. En effet, les normes comptables ne permettent pas de comparer les coûts d'acquisition, qui sont des investissements, et les coûts de fidélisation, qui sont des charges. Actuellement, la comptabilité n'autorise pas véritablement l'amortissement des frais d'acquisition, même si quelques entreprises s'y risquent, ce qui a pour effet de ne pas rendre comparables les dépenses d'acquisition et de fidélisation. Ce débat dépasse largement le cadre de cet ouvrage, mais montre que la comptabilité doit intégrer le développement des projets CRM dans la refonte de ses modes d'évaluation.

Au cœur de la problématique de la rentabilité des clients se trouve le paradigme de la satisfaction.

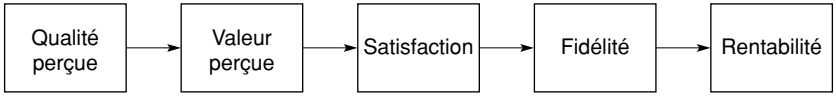
La satisfaction des clients

La relation entre la satisfaction et la rentabilité est largement véhiculée par les magazines managériaux : « Il est désormais naturel de considérer que la satisfaction client est une dimension incontournable de la relation avec les fournisseurs, que les clients fidèles dégagent un niveau de rentabilité supérieur aux autres » (*Marketing Magazine*, mai 2002).

La satisfaction est le résultat de la perception de la valeur obtenue dans une transaction ou une relation. La valeur est égale à la qualité de service reçue en relation avec le prix et le coût d'acquisition du client, relativement à la valeur attendue de transactions ou de relation avec des concurrents.

La fidélité crée une augmentation des profits au travers d'une augmentation des revenus, d'une réduction des coûts d'acquisition de nouveaux clients, d'une diminution de la sensibilité au prix et d'une diminution des coûts de service aux clients.

Figure 4-14 : *La chaîne des équivalences (d'après Jokung-Nguena, et al.)*



D'après Jokung-Nguena, *et al.*

Le développement de la satisfaction client peut être évalué financièrement. S'il est plus facile de vendre à un client satisfait, alors il est plus facile de faire comprendre l'intérêt de développer une relation avec ce client.

L'analyse de la valeur client doit distinguer la valeur potentielle des clients (espérance) de la valeur passée (constatée). La comparaison potentielle/constatée permet d'identifier les écarts et d'imaginer des stratégies de gestion de la valeur dans une perspective temporelle. La détermination de cette valeur potentielle est établie au moyen de fonctions de survie, de scores de ventes croisées, et grâce à l'utilisation de données internes, mais aussi de données externes.

La détermination d'une valeur potentielle s'enrichit avec les éléments suivants :

- des coefficients d'actualisation pour mettre en avant qu'un euro d'aujourd'hui vaut plus qu'un euro dans un an ;
- des coefficients d'incertitude, qui varient selon le secteur économique (l'informatique est plus incertaine que le ciment), la nature du bien ou la nature du client ;
- la détermination d'un écart par rapport à une norme de comportement identifié au niveau du marché global.

Ces éléments visent généralement à relativiser le calcul de la fonction de valeur à long terme par rapport aux gains espérés à court terme.

L'intégration des incertitudes permet d'enrichir la valeur client par une notion plus explicite d'*espérance de profitabilité client* (EPC). Ce dernier terme est moins chargé de contresens que le terme traditionnel de valeur client et met en avant l'incertitude de l'apparition de ce profit :

$$EPC = -R + VAN\left(\sum_{i=1}^{n}(M_i - C_i - PM_i - PP_i) - F\right) + \Delta M$$

R : coûts de recrutement d'un nouveau client

VAN : valeur actualisée des profits nets client

n : nombre d'années de la relation

M_i : marge brute générée par la relation sur la période t_i

C_i : coûts de gestion de la relation sur cette même période

PM_i : coûts des opérations marketing effectuées sur le client

PP_i : coûts des opérations promotionnelles effectuées sur le client

F : coût de rupture de la relation

ΔM : variation des marges sur les années estimées

Nos premiers travaux de détermination de cette espérance de profit client dans des entrepôts de données montrent que :

- Les techniques de statistiques ou data mining sont incontournables pour aider à la détermination de la durée de vie du client ou au potentiel de développement du client.
- Le taux de fidélisation naturel du secteur d'activités impacte le modèle de calcul à appliquer pour calculer la valeur future (choix entre des modèles de rétention et des modèles de migration).
- La problématique des données manquantes ou incomplètes milite pour une approche probabiliste de la détermination de cette EPC.
- Le nombre d'années considéré dépend du contexte concurrentiel du secteur d'activités et des taux de marge pratiqués. Ainsi, dans un secteur soumis à de fortes pressions concurrentielles, il est illusoire d'intégrer des revenus à plus de cinq ans dans le profit client !

Les enjeux du calcul de l'espérance de profit client sont nombreux et stratégiques. Une relation véritable entre une entreprise et un client ne peut véritablement commencer que lorsque les deux parties comprennent leurs intérêts mutuels d'inscrire la relation dans le long terme. Il s'agit de répondre à quelques questions évidentes, mais dont les réponses ne sont pas toujours si faciles à obtenir :

- Quel est le coût d'un prospect qualifié ?
- Quel est le coût de recrutement d'un client ?
- Quels sont les retours sur investissement d'un nouveau client? D'un ancien client ? D'un client recruté par tel moyen ou tel autre, etc. ?
- Quels sont les clients rentables ? Les clients non rentables peuvent-ils le devenir ?
- Quels sont les clients que je souhaite conserver ? Avec quelles offres ?
- Quels sont les clients dont la profitabilité baisse ?
- Quels sont les clients très importants pour le futur de l'entreprise ?
- Quels sont les clients sur lesquels je n'ai pas suffisamment investi ?
- Quel est le niveau maximal d'investissement pour les actions de rattrapage des clients ?
- Comment affecter au mieux mes investissements promotionnels et marketing ?

En un mot, l'entreprise doit choisir des cibles prioritaires. Elle doit pour cela développer une connaissance du comportement et anticiper les changements. Elle doit formuler des stratégies de gestion individuelle des clients et s'assurer qu'elle peut répondre, de manière rentable, aux attentes des clients. Les études montrent que peu d'entreprises sont capables de mesurer et d'exploiter tout le potentiel de leur clientèle existante.

La mesure de l'espérance de profit client est un élément central dans la mise en place d'une politique de CRM. En effet, sans une mesure, même approximative, de cette espérance, il n'est pas possible de piloter l'allocation des moyens humains et financiers considérables qu'impose la mise

en œuvre d'une politique de CRM. L'objectif unique du CRM est la construction de la profitabilité du client et la mise en œuvre de moyens pour développer cette profitabilité. Très souvent, tous les clients reçoivent le même niveau de service, en dépit du fait que les clients très rentables justifieraient une qualité de service supérieure.

Une analyse de la base de données permet de donner une appréciation correcte des enjeux et des moyens à mettre en œuvre. Il peut apparaître que certains clients, qui contribuent beaucoup en chiffre d'affaires, coûtent aussi beaucoup à l'entreprise. En effet, les coûts de promotion et de services dépassent la marge sur le CA. Dans ce cas de figure, il est plus intéressant pour l'entreprise de ne pas chercher à retenir ce type de client, à moins qu'il n'y ait un moyen de redéfinir le prix ou le contenu de la prestation de service. La loi de Pareto se vérifie là aussi avec 20 % des clients qui génèrent plus de 80 % du CA. Les recherches montrent que ces 20 % de clients génèrent souvent plus de 150 % des profits, et moins de 10 % des clients détruisent 50 % des profits : savoir qui ils sont et ce qu'ils attendent est une des clés du succès.

L'analyse de la rentabilité par client souligne souvent des écarts. Elle permet ainsi de structurer le portefeuille de l'entreprise en groupes homogènes en termes d'allocations de ressources et d'orientations stratégiques : stratégies de défense pour protéger certains groupes ou, au contraire, stratégies plus offensives sur des clients qui présentent des potentiels sous-exploités.

La pyramide clients

La pyramide des clients (voir figure 4-15) est un des éléments clés dans le CRM. Elle matérialise l'évolution du client dans l'entreprise. Un simple classement sur le chiffre d'affaires des clients par ordre décroissant montre souvent que :

- Les 5 % de bons clients peuvent se scinder en deux catégories : les premiers 1 %, qui sont les très bons clients et les 4 % suivants, qui sont les bons clients qui vous font travailler.
- Les 15 % suivants sont les clients standards.
- Les petits clients représentent les 80 % restants. Ils n'achètent qu'une fois de temps en temps et/ou très peu. Ils englobent aussi de nouveaux clients susceptibles d'entrer ultérieurement dans la catégorie des bons clients.

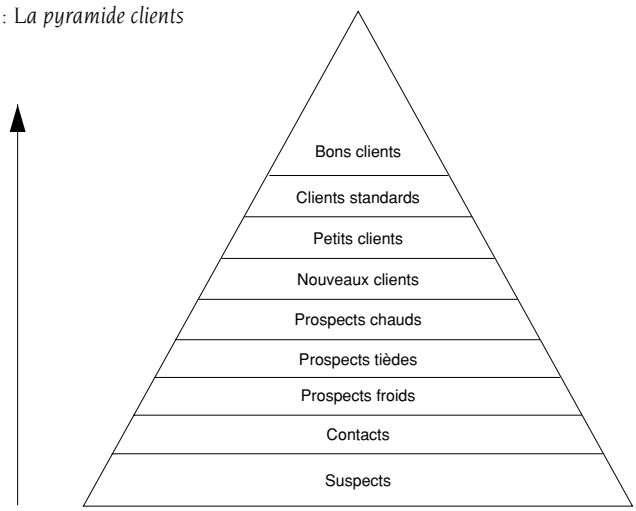
La pyramide se complète avec les anciens clients, les prospects et les suspects, des consommateurs ou des sociétés avec lesquels des contacts ont eu lieu, mais qui ne sont pas encore des acheteurs. On peut les segmenter de la façon suivante :

- Prospects chauds : personnes prêtes à acheter et pour lesquelles vous faites partie des derniers fournisseurs potentiels retenus.

- Prospects tièdes : personnes qui achèteront probablement à court terme et avec qui vous avez un espoir raisonnable de faire affaire.
- Prospects froids : personnes avec lesquelles vous êtes en contact, mais qui ne sont pas prêtes à acheter ou qui ont montré peu d'enthousiasme à l'idée de traiter avec vous.
- Contacts : réponses à des opérations de marketing, qui n'ont pas encore été qualifiées et dont on ne sait pas à quel type de prospect elles correspondent.

On peut compléter la pyramide en incluant les suspects : des gens ou des sociétés susceptibles d'avoir besoin de vos produits ou services, mais avec lesquels vous n'avez pas encore été en relation.

Figure 4-15 : La pyramide clients



La représentation de la base de données sous cette forme est un moyen très simple de faire comprendre les enjeux du CRM et de le rendre compréhensible par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Les objectifs du CRM peuvent être décrits très simplement sur cette pyramide : comment faire entrer, puis faire monter, puis maintenir des individus dans cette pyramide. Les outils de gestion de la relation client visent à assurer la transition la plus facile entre les niveaux :

- faire entrer des suspects dans la pyramide client ;
- qualifier les prospects prometteurs ;
- les transformer en clients ;
- les faire monter en haut de la pyramide.

Toutefois, il est illusoire de chercher à appliquer cette trajectoire ascendante à l'ensemble des clients. À chaque passage se pose la question du choix : quels sont mes bons prospects ? Quels sont mes bons clients ? Malheureusement, les segmentations comportementales ne sont pas de

bons indicateurs pour effectuer ces choix. Elles laissent une place trop importante à des critères subjectifs. Par exemple, il est commun d'entendre : « Il faut des clients jeunes, car c'est stratégique », même si les coûts d'acquisition sont supérieurs à une espérance de profit sur dix ans ! Seule la détermination préalable de l'EPC permet de fixer un indicateur réel de valeur client pour l'entreprise.

Il est indispensable de calculer cette espérance de profit pour déterminer la valeur client. Cette fameuse valeur client n'est que le ratio entre l'espérance de profit du client et les sacrifices qu'acceptera de faire l'entreprise pour l'obtenir :

Figure 4-16 : Définition de la valeur client

$$ValeurClient = \frac{espérance}{\sum sacrifices}$$

Espérance de gains sur les produits et services

Coûts de recrutement
Coûts de transaction
Coûts de développement
Coûts de fidélisation
Perte d'opportunités

Un client ne présente de la valeur aux yeux de l'entreprise que si le ratio est supérieur à 1.

La forme de ce ratio illustre les deux enjeux du CRM. Il s'agit bien évidemment, par une meilleure connaissance des données et une transformation en information, de ne pas passer à côté de l'espérance d'un client. Mais les solutions de CRM visent aussi à diminuer les sacrifices de l'entreprise en permettant une diminution de l'ensemble des coûts par une industrialisation de la relation.

La détermination d'une valeur individuelle du client permet de mettre en œuvre, par agrégation des différents segments, la mise en place d'un véritable pilotage du capital client. Le croisement de la segmentation et de la valeur client permet ainsi de mesurer par segment les espérances de profit et les sacrifices de l'entreprise.

Le capital client est le stock de ressources virtuelles constitué de la somme des valeurs individuelles de chacun des clients d'une entreprise.

Cette vision financière est directement compréhensible par un gestionnaire ou un chef d'entreprise. Elle permet de définir une politique d'affectation et de pilotage des moyens. La mise en place d'une méthode de détermination du capital client permet de se définir des objectifs client mesurables. Elle est à ce titre un moyen de suivre sur des bases financières, les apports de la mise en œuvre d'un projet de CRM. L'entreprise est maintenant capable de mesurer la performance de sa politique client et de déterminer les retours sur investissement par segment.

Les indicateurs traditionnels de suivi par segment « capitalisé » sont :

- l'évolution du niveau de chiffre d'affaires ;
- l'amélioration de la satisfaction ;
- les hausses des ventes multiproduits/services ;
- l'augmentation de la fréquence d'achats ;
- le compte de résultats par segment ;
- l'augmentation de la durée de vie.

Ces calculs de valeurs deviennent une nécessité pour toutes les entreprises qui pratiquent le one to one marketing. La mise en place d'une solution de CRM doit s'accompagner du développement d'outils dédiés à l'évaluation de ce capital client.

Skandia

Cette banque scandinave cotée en bourse présente dans ses rapports annuels, à côté des traditionnels états financiers, une évaluation de son capital client.

Certains analystes financiers étudient les apports du calcul du capital client comme un moyen d'estimer la valeur boursière d'une entreprise. La possibilité de déterminer ce capital client devient un avantage important dans la gestion d'une entreprise pour lui permettre de lever des capitaux ou de rassurer les actionnaires sur la solidité de l'entreprise.

Comme le résume la brochure sur le CRM du cabinet Mercer : « Le capital client est le portefeuille de clients avec lesquels une société bénéficie d'une relation privilégiée et auxquels elle consacre ses efforts visant à créer et à distribuer de la valeur. ». La phase d'identification des clients les plus intéressants n'est que la première étape d'un processus qui passe par :

- la mise au point d'une proposition de valeur distinctive répondant aux besoins des clients mieux que les concurrents ;
- la concentration des moyens commerciaux sur l'acquisition, le développement et la fidélisation de ces clients rentables ;
- la création d'un système d'organisation et d'information qui permette d'abord d'initier une relation durable et ensuite de l'entretenir.

La mise en évidence des cibles prioritaires de clients permet de :

- quantifier et dimensionner les enjeux (nombre de clients, marge espérée, budget à consacrer par client) ;
- construire un programme d'actions (commerciales, de fidélisation) ;
- mettre en place un mode d'évaluation des attentes (études qualitatives, indicateurs de satisfaction).

Avant de développer un chapitre spécifique sur la gestion des campagnes, nous allons clôturer ce chapitre sur la connaissance des clients par deux

points qui connaissent aujourd'hui un regain d'intérêt : le développement des programmes de fidélisation et les études de mesure de la satisfaction.

La reconnaissance du client

La fidélisation

Beaucoup d'entreprises entreprennent des démarches de gestion de la connaissance. L'aspect le plus important de cette démarche est le renforcement du lien avec les clients. L'efficacité ne se limite pas à des choix de techniques ou d'outils, mais passe par un préalable essentiel : la mesure de l'intensité de la relation et de la fidélité des clients.

Les études sur les pertes de clients ont mis en évidence la nouvelle règle des 90/10 : 90 % des défections sont le fait d'anciens clients et 10 %, celui de nouveaux. Les entreprises souffrent d'un problème d'infidélité de leurs anciens clients.

Et, malgré ce constat, beaucoup d'entreprises consacrent plus de 70 % de leurs ressources marketing à l'acquisition de clients, plutôt qu'à la fidélisation des clients anciens. Elles continuent à investir dans des processus coûteux de conquêtes de nouveaux clients pour compenser les départs. Cette illusion du nouveau client est troublante car les différents travaux montrent, d'une part, que plus le coût d'acquisition est élevé, plus l'impact de la fidélisation est important, et d'autre part, qu'une petite proportion des nouveaux clients pourront devenir un jour de très bons clients.

Les avantages de la fidélité en regard de la valeur

À première vue, fidélité et rentabilité peuvent paraître antinomiques. Chaque avantage apporté au client se traduisant par un coût pour l'entreprise. Mais les relations entreprises/clients ne sont pas un jeu à somme nulle. Il faut distinguer deux types de profits. Les profits vertueux, qui résultent de la création de valeur, du partage et de la croissance des actifs de l'entreprise. Les profits destructeurs de valeur, qui résultent de l'absence de création de valeur et d'une exploitation des actifs au rabais.

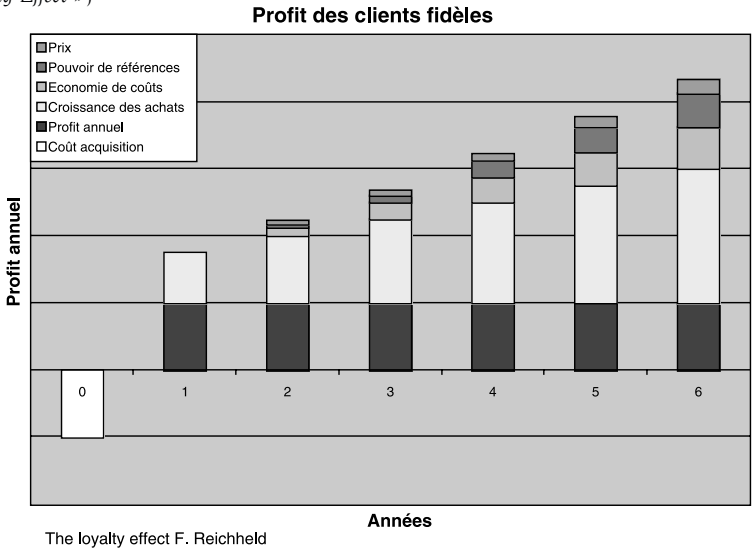
Selon cette classification, plus un client est ancien et plus il est source de profits vertueux :

- Plus de volume : les clients fidèles ont davantage tendance à acheter car ils deviennent familiers de l'offre.
- Moins de coûts de fonctionnement : les clients fidèles coûtent moins en service car ils connaissent mieux les produits et les circuits.
- Plus de marge : les clients fidèles accordent plus d'importance à la marque et aux services. Ils acceptent donc généralement un supplément de prix.

- Plus de résonance : un client satisfait recommande plus facilement votre entreprise ou vos produits auprès d'un autre client. Il devient un ambassadeur de la marque. Ce pouvoir de référence (taux de résonance) est très utile car il permet de recruter à moindre coût des clients globalement de meilleure qualité.

Compte tenu de ces facteurs, il est courant de dire que conserver un client coûte cinq fois moins cher qu'en acquérir un nouveau.

Figure 4-17 : Les effets de la fidélisation sur le profit (d'après F. Reichheld, « The Loyalty Effect »)



The loyalty effect F. Reichheld

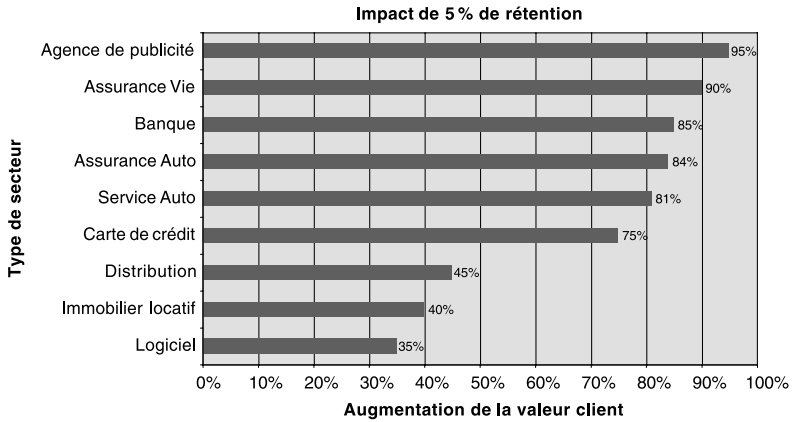
La fidélité offre aussi des avantages organisationnels. On constate souvent une corrélation entre la fidélité du personnel et celle des clients. En effet, les salariés trouvent une certaine gratification à dialoguer avec des clients satisfaits et fidèles. À l'inverse, la fidélité client ne peut se concevoir sans fidélité du personnel. En effet, des salariés mieux payés sont de meilleure humeur et donc plus agréables pour le client. La combinaison satisfaction-expérience-connaissance conduit à un meilleur service au client et donc à plus de fidélité. Donc, pour favoriser réellement la fidélisation, il faut centrer la stratégie sur la création de valeur, ce qui peut impacter les processus de ciblage, de rémunération et d'embauche.

Les avantages financiers

Ces bons clients sont tellement précieux que, dans certains secteurs, une baisse de 5 % du taux de départ permet de doubler les bénéfices. La perte d'un bon client est donc très lourde. Par ailleurs, si elle était mesurée en termes de valeur à vie plutôt qu'en termes de profits liés à une seule

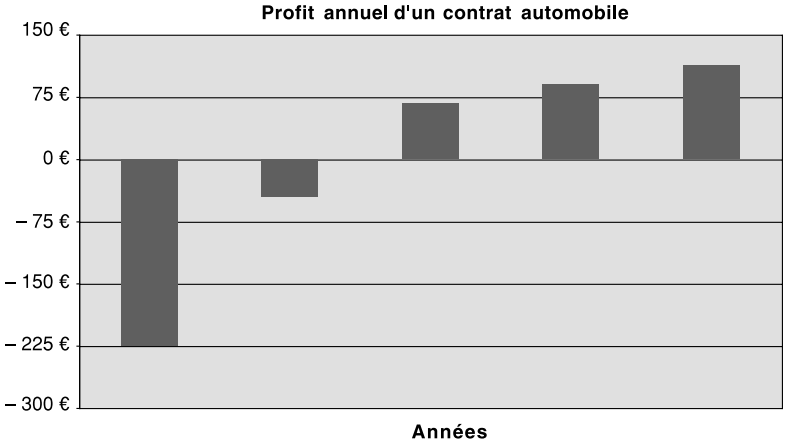
vente, alors le coût dépasserait largement l'investissement requis pour conserver ce client.

Figure 4-18 : Impact de 5 % de rétention sur la valeur client (d'après F. Reichheld, « The Loyalty Effect »)



Ces chiffres démontrent l'importance de construire une relation dans la durée pour équilibrer les coûts d'acquisition.

Figure 4-19 : L'évolution des profits pour un contrat automobile



Il faut pour cela arrêter de considérer le client comme une charge, un mal nécessaire, pour voir en lui le véritable actif de l'entreprise. La fidélité est l'indicateur que l'entreprise crée de la valeur pour ses clients, elle est donc un indicateur précieux d'appréciation de la compétitivité de l'entreprise.

Si tout le monde s'accorde pour reconnaître que la fidélité du client a une incidence forte sur les résultats, comment, dès lors, expliquer que les taux de défection soient aussi élevés. Sans doute, avant tout, parce que la satisfaction client et le taux de défection ne sont tout simplement pas mesurés ; encore un tiers des entreprises françaises ne mesurent ou ne suivent pas la satisfaction de leurs clients !

Plus grave, les entreprises ne construisent aucune distinction entre les clients fidèles et les autres clients. Elles mettent en œuvre des techniques sophistiquées pour évaluer les actifs et leur dépréciation, mais elles ne s'intéressent pas à la valorisation du client, ni à une mesure des effets de sa fidélité. Les systèmes de comptabilité ne font aucune distinction entre les profits générés par les clients fidèles et ceux engendrés par les nouveaux clients. Il n'existe pas de distinction entre les dépenses faites pour acquérir des clients, qui ressemblent à un investissement, et les dépenses de fidélisation, qui sont plutôt des charges d'exploitation. Il est connu que ce qui ne peut être mesuré ne peut être amélioré.

Comme le soulignent Peppers et Rogers, il ne faut pas oublier que les ingrédients clés de la fidélisation sont la capacité d'apprendre et de comprendre les clients pour développer une *learning relationship*. Il faut pour cela :

- étudier les données pour comprendre quelles sont les meilleures combinaisons d'offres ;
- diriger les efforts de fidélisation vers les clients qui présentent la valeur la plus élevée et laisser les concurrents travailler les clients les moins rentables ;
- construire et appliquer les profils des segments prioritaires sur l'ensemble de la base des clients existants ou potentiels pour les qualifier ;
- effectuer les études de satisfaction en priorité sur les clients appartenant à ces profils cibles et qui ont quitté l'entreprise ;
- comprendre les causes d'insatisfaction et mesurer les écarts par rapport aux principaux concurrents ;
- évaluer si des progrès dans l'offre seraient susceptibles de les faire revenir ;
- mettre en œuvre des campagnes différentes des concurrents ;
- enregistrer toutes ces informations dans la base de données pour construire une base de test ;
- mesurer et évaluer les résultats.

Ces analyses permettent de sélectionner les projets qui donnent un avantage concurrentiel. Les coûts et les délais de réalisation de ces investigations qui allient du qualitatif et du quantitatif sont importants. Pourtant, les avantages retirés de cette connaissance du client sont largement supérieurs aux coûts.

L'absence d'identification claire des enjeux et des attentes des clients peut se révéler lourde de conséquences. Beaucoup de détaillants offrent, avec leurs cartes de fidélité, des remises, des cadeaux ou des produits si les clients présentent leurs cartes à chacun de leurs achats. Ils utilisent encore peu les informations collectées pour construire des avantages spécifiques aux goûts du client, au profil de ses achats ou à sa valeur pour l'enseigne. Au Royaume-Uni, la distribution s'est lancée dans la mise en place de programmes de fidélité avec le risque de réduire de 20 % la profitabilité ! La mise en place d'un programme de fidélité ne doit pas être seulement la création électronique de l'équivalent des timbres de couleur des magasins COOP dans les années 1970. Il est déraisonnable de distribuer des points de marge d'une façon copiable par n'importe quel concurrent. Il faut générer des profits véritables.

La mise en place d'une politique de gestion de la relation client impose de travailler sur l'ensemble des facteurs de fidélisation, pas exclusivement sur la fidélité promotionnelle. En effet, il existe plusieurs types de fidélité :

- la fidélité de satisfaction, qui repose sur une évaluation objective des qualités du produit ;
- la fidélité relationnelle, qui est liée à la manière dont on propose le produit ;
- la fidélité fonctionnelle, qui se construit autour de la proximité, de l'acte d'achat mené à son terme et de la simplicité ;
- la fidélité promotionnelle, qui intervient lorsque le bénéfice matériel constitue la valeur prépondérante ;
- la fidélité à la marque ;
- la fidélité routinière de la force de l'habitude.

Il faut positionner des actions à chaque phase d'acquisition ou de fidélisation du client :

- aider à la formation d'opinions favorables avec une introduction à la marque, aux produits par des informations personnalisées et/ou des invitations ;
- montrer de la considération par des informations sur les produits et services, des invitations aux points de vente et des essais ;
- valoriser les achats par des *Wellcome Packs* ;
- favoriser la possession par la mise en œuvre de garanties, de proposition de diagnostic du produit, de privilèges ou d'informations spécifiques ;
- développer un sentiment d'appartenance à un cercle de privilégiés par la notion de club ;
- valoriser le statut par les avant-premières pour les nouveaux produits.

L'écoute du client

Il est évident qu'un faible taux de satisfaction est la plupart du temps synonyme de faible fidélité. Mais il convient d'avoir une approche raisonnable des études de satisfaction et de les utiliser avec une certaine prudence lorsqu'il s'agit de construire une politique de fidélisation.

Il est possible d'augmenter la satisfaction des clients en améliorant les attributs qui encouragent l'achat. Mais il faut être conscient que cette amélioration est différente de la valeur du produit aux yeux du client. Un client peut être totalement satisfait, mais décider malgré tout de changer de produit ! Le client est-il totalement irrationnel ?

Non, mais la valeur aux yeux du client se matérialise dans son utilisation, qui peut être positive ou négative. Il ne s'agit pas simplement d'un ratio prix sur bénéfices retirés.

Premièrement, elle ne tient absolument pas compte des différences d'utilisation que le client peut faire du produit ou service. La valeur est quelque chose que le client construit par l'usage et l'expérience. Ainsi, l'entreprise qui utilise son traitement de texte pour faire des campagnes marketing et industrialiser ses relances attache une valeur différente au produit de celle des auteurs qui tapent maladroitement ce livre. La facilité d'utilisation des fonctions complexes jouera dans la construction de la valeur du traitement de texte pour l'entreprise, mais pas pour les auteurs.

En second lieu, ce ratio simpliste suppose que le client est totalement rationnel et qu'il sait évaluer l'ensemble de l'offre avant acquisition ; ceci est totalement irréaliste, même à l'heure d'Internet.

La valeur est une attente du client. Elle exprime un futur et existe d'ailleurs indépendamment des produits et des concurrents. Elle est abstraite. Comprendre cette attente, c'est pouvoir anticiper. Au contraire, la satisfaction mesure une réaction par rapport à ce qui a été fourni. Elle exprime une vision passée, forgée sur l'utilisation. Elle évalue la position d'un produit particulier ou d'un fournisseur. La satisfaction est un moyen de mesurer le travail effectué dans la conception du produit.

Il est donc illusoire de penser mesurer la valeur au travers des études de satisfaction. Pour toutes ces raisons, avoir des clients satisfaits ne constitue pas une garantie d'avoir des clients fidèles. Un client peut être satisfait du produit et n'avoir aucune intention de le racheter, car une autre offre peut présenter une valeur plus grande à ses yeux. Par contre, un client insatisfait ne présentera aucune valeur future ! Il est donc nécessaire de comprendre les racines de la satisfaction client pour espérer capter la valeur future ou potentielle du client. En ce sens, nous pensons que la mesure de la satisfaction apprécie la valeur compétitive. Élément indispensable dans la détermination de la valeur client, la satisfaction mesure ce qui est important aux yeux du client et permet d'identifier les actions prioritaires et d'assurer le futur de la relation : sans valeur compé-

titive une entreprise ne peut prétendre aux valeurs futures et potentielles, et donc se projeter dans le futur.

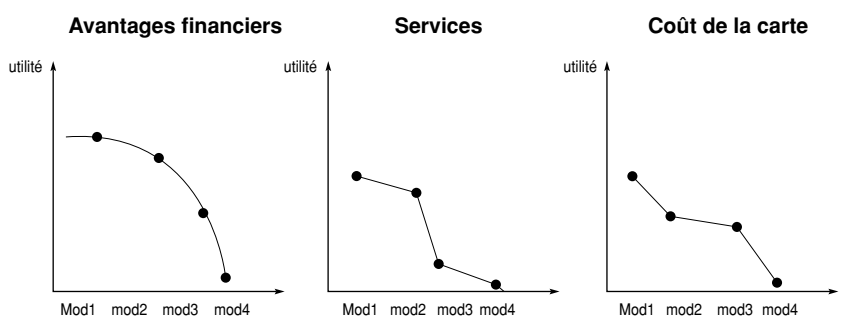
Il est important de compléter les baromètres de satisfaction, les questionnaires et toutes les démarches quantitatives par des études qualitatives permettant d'écouter le client. Il s'agira davantage d'analyser la richesse du contenu que de quantifier par des sources variées :

- l'analyse des réclamations ;
- l'analyse des remontées sur le Web, le Minitel ou le numéro Vert ;
- les enquêtes au téléphone ou en face-à-face ;
- l'observation des clients sur les points de vente ;
- les entretiens avec le personnel en front office ;
- les réunions de clients dans le cadre de clubs ou sur des forums.

Les analyses de recherche de contenu montrent que des entretiens approfondis auprès de vingt clients correctement ciblés (plutôt les précurseurs avec un mix de satisfaits et de mécontents) permettent de récupérer 90 % de la matière informationnelle. Des techniques spécifiques telles que le trade-off ou analyse conjointe adaptative permettent, en comparant les valeurs d'utilité, de valoriser les attentes des clients avec un minimum d'entretiens. La méthode du trade-off identifie les arbitrages que les clients effectuent intuitivement entre des avantages de natures très différentes. Elle permet de valider les hypothèses de récompenses et de trouver le meilleur équilibre entre avantages financiers et avantages relationnels.

La figure 4-20 montre l'application de la technique du trade-off au cas d'une carte de fidélité : le schéma représente les valeurs d'utilité perçues par les clients pour différents attributs (avantages financiers, services et coût de la carte). Chacune des modalités d'un attribut exprime une option de cet attribut : par exemple, la modalité mod4 de l'attribut Coût correspond à un coût de 30 euros pour la carte. La comparaison des utilités permet de conclure que l'option 1 (mod 1) de l'attribut Avantages financiers est celle qui dégage le plus d'utilité pour les clients.

Figure 4-20 : La conception des utilités en trade-off



Une recherche menée par l'université du Texas a montré que les attentes du client pouvaient se classer en cinq grandes catégories résumées sous l'acronyme TERRA :

- T*angibles* : l'apparence physique du point de vente, du produit ou du personnel.
- E*mpathy* : l'attention, les soins apportés par le personnel dans la compréhension du problème.
- R*eliability* : la capacité à fournir ce qui est attendu.
- R*esponsiveness* : la faculté à réagir.
- A*ssurance* : la confiance inspirée par le personnel.

L'identification de la position de l'entreprise sur chaque paramètre TERRA nécessite la mise en place d'études de satisfaction client au moyen de panels ou d'interviews de clients à période régulière.

Les études montrent que les défections des clients proviennent davantage d'une accumulation de petites insatisfactions et d'un effet de lassitude que d'une insatisfaction majeure : litige mal résolu, qualité des produits, problème relationnel avec le commercial. Or, ces petites insatisfactions sont ignorées des systèmes d'information. Compte tenu de leur caractère parfois anodin ou dérangeant, elles remontent peu au service réclamation. Il est donc nécessaire de mettre en place des modes complémentaires de collecte des opinions des clients. Internet constitue un moyen de collecter de l'information client efficace et peu coûteux. Même si les données présentent une fiabilité beaucoup plus faible que dans les enquêtes par face à face ou au téléphone, elles permettent de sentir l'opinion.

L'exemple de Ford

Ford souhaitait fondamentalement revoir le mode de conception des véhicules en utilisant Internet. Ses objectifs étaient de construire par cet intermédiaire une relation à long terme et de permettre une réduction des coûts de conception. Plutôt que de s'appuyer sur les seules remontées d'information du réseau traditionnel de distribution, Ford a mis en place un site qui permet de construire une voiture en combinant toutes les options. Ford envoie toutes ses informations à ses services marketing et production pour concevoir des nouveaux modèles et améliorer le processus de production des modèles les plus demandés.

Comme nous avons cherché à le mettre en évidence dans ce chapitre, la mise en place d'une gestion de la relation client impose d'abord de développer des moyens techniques pour le traitement des données. Cette technicité doit s'inscrire dans une recherche d'amélioration de l'espérance de profit du client. La mise en place d'outils d'évaluation de cette performance est nécessaire pour assurer un retour d'information sur la pertinence des choix mis en place. Toutefois, la mise en œuvre d'une réelle écoute du client est nécessaire pour construire un système de relation client qui anticipe les besoins de ce dernier.