

# Introduction

En cette période de crise et de concurrence exacerbée, les entreprises tentent de conquérir de nouveaux clients mais également de se concentrer et de développer leurs clients les plus rentables. Par ailleurs, la part des investissements en communication hors médias n'a cessé de croître pour atteindre 63,3% des dépenses hors média vs 36,7% pour les mass médias.

Le hors médias et plus précisément le marketing direct sont, par tradition, un poste de dépenses important pour les annonceurs où la rentabilité doit absolument être mesurée. Pourtant peu de travaux ont fait à notre connaissance, un point à date sur les différentes techniques d'estimation de la valeur du client, même si les sujets sur la fidélisation, le CRM ont été abondamment traités en 2000 et 2001.

Ce travail de recherche porte sur la détermination de la rentabilité des programmes de fidélisation et de CRM (Customer Relationship Management : Gestion de la Relation Clients).

Il a pour but de définir une nouvelle modélisation de cette rentabilité en tenant compte des modèles existants : modèle qui estime la rentabilité de la fidélisation à l'instant T, modèle qui estime la rentabilité de la fidélisation sur la durée de vie totale du client.

Après avoir passé en revue les concepts théoriques sous tendus : -couverture de cibles -structure PMG (segmentation des clients en Petits, Moyens, Gros clients basée sur le CA) -activation -taux de captation -marge allouable -maintien des coûts unitaires -axe temps, notre recherche compare alors deux modélisations à partir de deux exemples concrets :

- Objectif Fidélisation® est un modèle d'analyse de la valeur du client qui prend en compte le temps sur l'instant T, donc uniquement une partie de la durée de consommation du client
- Un modèle de LTV (Life Time Value : Valeur du Client à Vie) est comme son nom l'indique un modèle qui cumule la valeur du client sur l'ensemble de sa durée de consommation.

Le modèle court termiste de la durée de vie, Objectif Fidélisation est donc un modèle qui est par construction inclus dans le modèle de LTV. C'est en cela que l'approche est « composite ». Peu de travaux démontrent la complémentarité des deux approches, et comme elles sont prédictives l'une de l'autre.

Une convergence des deux modèles est alors proposée sous la forme d'un modèle composite réunissant dans une même formulation les deux modèles précédents. L'apport de la recherche étant de montrer la complémentarité des deux modèles. Les avantages et les limites de l'approche sont alors mis en exergue.

Nous définirons les termes clefs de notre recherche.

L'objet de la présente recherche est à la fois de faire une synthèse des techniques de mesure de la valeur du client quel que soit le type de « relations » entreprises avec lui pour justement essayer sans a priori, de définir un modèle d'estimation de cette valeur suffisamment robuste et simple pour être compris et appliqué par le plus grand nombre de décideurs.

Le but de nos travaux étant de fournir à la fois une technique d'estimation mais aussi des règles d'estimation de la valeur du client permettant de servir de base à l'établissement d'une stratégie marketing devant prioritairement déboucher sur des applications très opérationnelles.

Le décideur doit pouvoir choisir quel type de CRM, de marketing relationnel il va développer avec ses clients. Nous situons notre travail au-delà des modes, actuellement le marketing direct s'est renommé le CRM<sup>2</sup> en incluant certes un plus vaste domaine mais comment s'appellera t'il demain ?

Notre approche essaye de déterminer une approche « immuable » de la valeur du client pour estimer cette valeur dans le temps et perdurer même si, sur cette période, les techniques et les dénominations changent.

Notre modélisation est basée sur des présupposés méthodologiques que nous validons par une revue des théories qui les supportent.

Nous proposons à la fois un modèle conceptuel sur l'évolution de la valeur d'un client dans sa durée de vie et de la part attribuable à une marque : la part de la valeur que la marque peut utiliser pour à la fois couvrir les coûts du programme et dégager un profit.

Nous définissons ensuite une modélisation mathématique « composite » permettant de déterminer la valeur allouable par cette marque sur ce client pour le fidéliser et lui faire accroître sa consommation sur cette durée de vie.

L'aspect pratique de notre recherche ne domine pas sur l'aspect théorique puisque c'est une nouvelle modélisation dynamique que nous proposons au lecteur.

Par ailleurs, cette recherche est basée sur les travaux que nous avons réalisés pour nos clients au sein de D Interactive. Basée sur 25 modélisations à date dans des secteurs très divers, elle nécessite d'être adaptée à chaque secteur, chaque client. Néanmoins, le fondement théorique de la réflexion reste le même et se dégage, alors, une sorte de méta modèle : le modèle conceptuel.

#### **Cette recherche vise trois publics :**

D'abord, le décideur qui découvrira une publication lui permettant d'estimer la valeur d'un client, synthétisant un nombre important de travaux précédents.

Le chercheur qui pourra valider les enjeux théoriques en tenant compte de l'avis de praticiens/experts du domaine.

L'étudiant qui pourra lire un support pédagogique et exhaustif sur les moyens d'estimation de la valeur d'un client sur sa durée de vie. Beaucoup de lecteurs ont entendu parler de LTV (Life Time Value ou Valeur du Client sur sa Durée de Vie). Combien l'ont vu réellement calculée ?

---

<sup>2</sup> La **gestion de la relation client** consiste à savoir cibler, attirer et conserver les bons clients et représente un facteur déterminant du succès de l'entreprise. Construire et développer des relations avec ses clients est un défi, particulièrement lorsque l'entreprise possède des milliers (voire des millions) de clients qui communiquent avec celle-ci de multiples manières. Pour arriver à un résultat satisfaisant, les systèmes de gestion des relations clients (*customer relationship management* - CRM en anglais) doivent permettre aux responsables d'entreprise de mieux comprendre leurs clients pour adapter et personnaliser leurs produits ou leurs services. Il doit aussi permettre aux différents départements de l'entreprise de collaborer à travers le partage d'information concernant toute interaction avec le client.

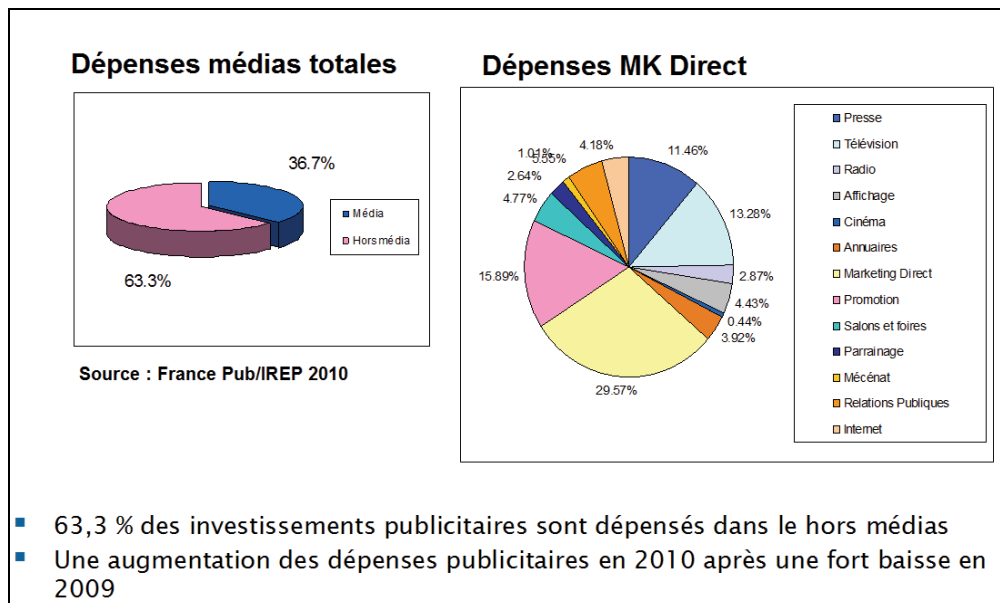


Figure 1 : La part du hors médias, l'enjeu

Cette figure remise à jour par rapport à la première édition, montre la part prégnante du Hors Média dans les dépenses des annonceurs avec 63% des dépenses et du Marketing Direct avec 29,6% en 2009. On voit la part très importante du Hors Médias et donc l'enjeu de la mesure de sa rentabilité dans le mix marketing.

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Cumul	% vert.
Marketing direct	23	14	59	32	42	37	13	29	18	39	35	34	43	24	20	5	467	70%
Base de données	5	2	0	14	2	2	0	0	3	0	19	11	8	8	10	0	84	13%
Relation client	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	21	19	0	51	8%
Marketing relationnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	6	11	5	26	4%
Gestion de la relation client	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	9	0	12	2%
CRM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9	0	10	2%
Data mining	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6	1	2	0	10	2%
One to One	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0%
Marketing de base de données	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>59</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>39</b>	<b>13</b>	<b>29</b>	<b>21</b>	<b>39</b>	<b>58</b>	<b>49</b>	<b>68</b>	<b>64</b>	<b>80</b>	<b>10</b>	<b>663</b>	<b>100%</b>

Tableau 1 : L'évolution du concept de marketing direct par année

Etude de dénombrement des mots réalisée à partir du corpus complet de Marketing Magazine, Marketing Vente, Marketing Direct de 1988 à 2001.

Ce tableau est issu d'un dénombrement de mots choisis dans une page systématique du magazine Marketing Direct, il montre l'émergence soudaine et forte du mot CRM en 2000 vs d'autres mots. Le CRM va devenir le « mot marketing à la mode » des années 2000. L'évolution de « CRM » a entraîné un besoin croissant de mesure de son ROI.

**Quelques définitions :**

Rappelons ici quelques définitions clés des concepts les plus importants de notre recherche.

**CRM :**

Selon Desmet (2001) : Mise en œuvre d'une réorganisation de l'information par les entreprises en vue d'intégrer toutes les sources d'information client détenues par les services (commercial, marketing, clients) dans une

application unique de gestion de la relation. On perçoit dans la définition ci-dessus que la détention d'information sur le client est un préalable à la détermination de sa valeur. Nous doutons malheureusement de la pérennité du concept.

### **Fidélisation :**

Lorsque l'on définit la fidélisation, on détermine en général la notion de programme de fidélisation :  
Selon Bénavent et Crié (1998) :

« Par programme de fidélisation on entend un ensemble d'actions organisées de telle manière que les clients les plus intéressants et les plus fidèles soient stimulés, entretenus, afin que l'attrition, c'est à dire le taux de clients perdus, soit minimisée et/ou que les volumes achetés soient augmentés ».

Selon Trinqucoste (1996) :

Un client fidèle est donc un client qui, de façon répétée voire systématiquement (c'est à dire exclusivement), fait le choix d'un même produit ou d'une même marque préférée à celui ou celle d'une ou plusieurs offres considérés comme substituables et provenant d'entreprises concurrentes.

La stratégie de croissance par développement des consommations de la clientèle actuelle.

Nous rappelons ce concept car nous opposerons deux situations possibles pour une marque face à la fidélisation :

- offensive : la marque peut accroître ses achats par « captation » d'unité que le client achète à la concurrence. Pour ce concept Trinqucoste parle de « culture intensive ».
- défensive : la marque essaye de maintenir les quantités actuelles de ses meilleurs clients car son taux de nourriture est très élevé sur cette population. Ce qui fait qu'elle ne peut pas gagner des achats incrémentaux sur la concurrence mais ne peut que perdre des unités.

### **Fidélité vs rétention :**

Selon Crié (1996) :

« La **fidélité** peut être constatée comme la base du réachat, par une attitude favorable ou encore le réachat, si l'on se trouve dans le cadre de biens durables. La fidélité se rapporte au niveau individuel de mesure. Elle indique la propension des individus à répéter leur choix de marque ou d'enseigne. Fidéliser, c'est inciter les clients actuels à choisir de nouveau notre enseigne à la prochaine occasion d'achat ».

Il oppose cette définition à la notion de rétention :

« La **rétention** représente simplement le fait de maintenir en activité une clientèle existante. Elle se mesure essentiellement à l'aide du taux d'attrition (proportion de clients perdus en général sur 12 mois). C'est une mesure faite à un niveau agrégé, qui peut masquer l'hétérogénéité d'une population de clients. Pratiquement, on peut considérer que la rétention est la conséquence d'une mauvaise fidélisation ».

Les deux notions sont intimement liées et il n'est pas de notre propos d'en affiner l'une ou l'autre. La fidélité est donc un acte proactif de la part de la marque, l'attrition serait un constat passif, un résultat.

De l'observation du taux d'attrition, le responsable marketing pourrait décider de mener une politique de fidélisation.

Même si le concept va au-delà de la fidélisation du client, il nous semble important de rappeler sa définition.

## **Valeur client**

Le concept de Life Time Value (LTV) que nous traduisons par « valeur du client sur sa durée de vie » est défini par Don Peppers et Martha Roger dans un article récent paru dans DM Review (1998) : « La LTV est une quantité qui peut être précisément calculée pour chaque consommateur.

La Life Time Value est donc la somme des profits actualisés attendus sur la durée de vie d'un client.

On en a beaucoup parlé dans le monde des services (notamment de la banque) et on s'est souvent trompé en se perdant dans la conjecture de l'analyse des coûts rendant les modèles pour estimer la valeur des clients parfois trop complexes pour être utilisés opérationnellement.

Bien que l'analyse des coûts soit très enrichissante, par ailleurs, on peut affirmer que dans la plupart des cas, les plus gros clients en CA (mouvement du compte, nombre de produits différents souscrits et montant total des avoirs) sont les plus rentables. L'analyse des coûts venant simplement affiner et complexifier cette analyse.