

Gérer le portefeuille clients : une application au benelux

Christophe Benavent

* Christophe Benavent est Maître de Conférence à l'IAE de Lille. Il est directeur adjoint de l'Equipe de Recherche En Marketing.

La valeur de clientèle connaît aujourd'hui de nouveaux développements liés à ceux des bases de données marketing. Chaque client, chaque prospect peut faire l'objet d'une mesure. Quelle que soient ses modalités, la valeur est calculée en utilisant le paradigme de l'espérance. Deux composantes la structurent : la probabilité de l'achat et une mesure monétaire de son montant. Cet article analyse le concept de valeur, donne quelques indications stratégiques qui en découlent, et propose une approche méthodologique pour analyser et gérer le portefeuille de clients. Un cas d'application à la gestion de la force de vente dans le domaine pharmaceutique illustre l'ensemble.

Les développements récents du marketing réhabilitent pleinement la notion de valeur. L'incertitude et les menaces, l'inconstance des consommateurs incitent les gestionnaires à s'intéresser à cette question.

Sans segmentation, il est difficile de parler de valeur de clientèle. La segmentation est et reste le fondement de la gestion des clientèles; elle forme la base analytique d'une gestion de portefeuille de client. Et le concept de valeur n'est qu'une des approches d'évaluation des segments.

Les développements technologiques permettent d'identifier les clients individuellement pour agir directement sur eux et créer une interaction Comme on peut le faire en marketing-direct. Dans ce contexte, la notion de valeur de clientèle prend tout son sens. Avec l'existence des bases de données marketing, le client devient identifiable, sa valeur individualisable et mesurable. La nécessité de clarifier et de concevoir des outils de gestion est ainsi renforcée par une évolution de la technique qui permet aujourd'hui de gérer facilement la localisation (les adresses) de plusieurs millions d'individus.

Il ne s'agit pas, dans cet article, de discuter l'importance et l'intérêt du concept de valeur en marketing, mais d'explorer les implications d'un principe simple d'analyse et de gestion du portefeuille de clients. Une méthodologie est proposée. Elle s'appuie sur une définition de la valeur comme l'espérance mathématique de la réalisation d'un gain. Cette définition implique une typologie des clientèles et justifie la construction d'une grille d'analyse stratégique. La mise en oeuvre de cette méthodologie est ensuite présentée sur la base d'un exemple dans le domaine pharmaceutique. Ce qui illustre la manière dont elle peut fonder un système de pilotage et de contrôle de la force de vente.

La valeur du client : une espérance

Le paradigme de la valeur de clientèle réside dans la notion d'espérance mathématique. Elle peut être décomposée en deux éléments : une probabilité, celle que le client produise un revenu pour l'entreprise, et un montant, celui de ce revenu.

Valeur espérée du client = probabilité que le client choisisse l'offre de l'entreprise
 × revenu produit par le consommateur pour l'entreprise

La notion de probabilité peut correspondre à différentes notions :

- la probabilité d'acheter un produit donné au moment t.
- la probabilité d'être un client régulier.
- la probabilité d'être encore actif au moment t.
- un taux de pénétration.
- une part de marché, ou part de choix.

De même, le revenu produit pour l'entreprise par le client peut être :

- le montant d'un achat.
- un montant d'achat moyen au cours d'une période et la fréquence de ces achats.
- l'évolution d'un abonnement, d'une police d'assurance.
- les annuités d'un contrat financier.
- un volume de prescription.

Valeur actualisée du client

Une généralisation de la notion de valeur espérée est obtenue avec la notion de valeur actualisée nette du client. Une définition financière de la valeur d'un actif est retenue. Elle rejoint certaines pratiques commerciales telles que l'établissement de la valeur d'un commerce par un multiple du CA ou du bénéfice, et la vieille notion de fond de commerce.

Cette généralisation apparaît dans la sommation à l'infini des revenus futurs et dans l'introduction d'un terme d'actualisation dont la valeur économique peut exprimer soit l'érosion monétaire, soit un taux de rentabilité interne, ou encore simplement un degré de confiance dans l'avenir.

$$V_{it} = \sum_{t=1}^k R_{it} S_{it} \frac{1}{(1+a)^t}$$

avec

V_{it} : valeur actualisée du le client i à l'horizon k .
 S_{it} : probabilité de survie du client i au bout de t périodes.
 R_{it} : revenus(marges) futur(e)s produit(e)s par le client i à la période t .
 a : coefficient d'actualisation.

Une opérationnalisation possible de ce dernier modèle peut être trouvée par les éléments suivants : la probabilité représente une probabilité cumulée de survie qui peut être obtenue et calculée par un modèle de durée (2). Le revenu généré par l'individu i au moment t peut être modélisé par un modèle de cycle de vente. Le taux d'actualisation peut trouver une grande utilité comme un paramètre de réglage de l'horizon temporel. Plus sa valeur est forte et moins l'on valorise les revenus futurs, manifestant ainsi une préférence pour le court terme. On consultera (3) pour une présentation simple

La conséquence naturelle de la notion de valeur est simple. Un principe de gestion s'impose : un segment de clientèle n'est exploité que si la marge dégagée est égale au coût unitaire du programme marketing mis en oeuvre. Ce principe extrêmement classique permet ainsi de segmenter facilement une base de données clients en fonction des programmes marketing disponibles.

Dans la figure 1, deux programmes permettent successivement de couvrir de manière rentable la moitié de la clientèle potentielle avec deux programmes. Si la contrainte du budget n'est pas épuisée, les ressources résiduelles seront appliquées dans un troisième programme qui reste à définir.

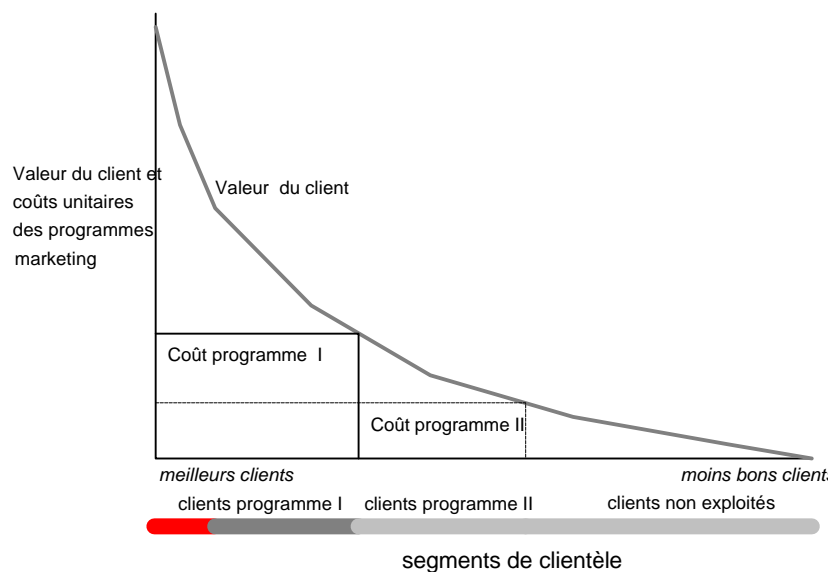


Figure 1 : Ajustement des programmes et segmentation

Une matrice d'analyse stratégique

A partir de ces notions, on peut construire une matrice d'évaluation qui décrit 4 groupes de clients :

- le trésor de guerre, ceux qui sont fidèles et ont un potentiel élevé.
- les proies, fidèles aux concurrents, leur potentiel justifie l'effort de conquête.

- les clients loyaux mais dont le potentiel est faible.
- les clients douteux.

Pour plus de clarté, la "dimension revenu généré par le client" est ramenée à un index 100 qui représente la valeur maximale. Si l'on sépare l'espace en quatre quadrants en prenant pour base la médiane des valeurs observées, quatre grandes zones apparaissent. On prendra garde à l'effet multiplication. Chaque courbe représente des clients qui ont la même valeur espérée. On reconnaîtra la structure des matrices d'analyse de portefeuille d'activités : le degré de compétitivité et l'attractivité.

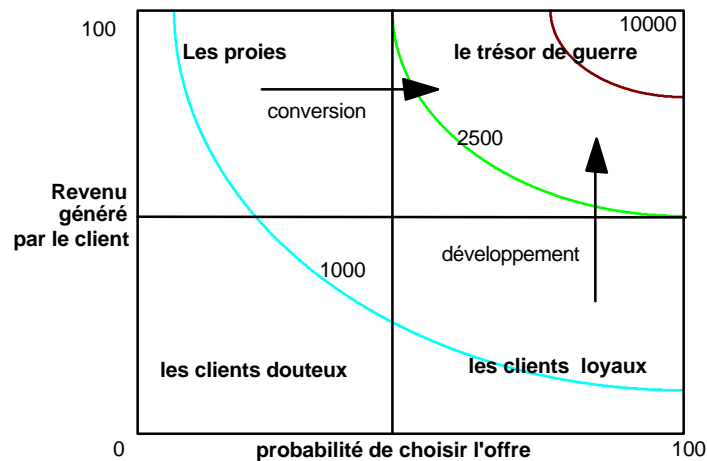


Figure 2 : Une typologie des clients

La clientèle de l'entreprise peut suivre diverses distributions dans cet espace. Deux manoeuvres peuvent être observées.

L'expansion - on cherche à gagner de nouveaux clients ou à en déplacer vers des zones de valeurs plus fortes.

La contraction - on arrête d'exploiter les clients à plus faible valeur pour mobiliser ces ressources sur les meilleurs clients.

Acquérir de nouveaux clients, développer une clientèle, retenir les meilleurs clients et abandonner les moins bons constituent les manifestations de ces deux mouvements. Ces différentes configurations vont ainsi mettre en oeuvre différentes stratégies élémentaires adaptées à chacun des types de client. La stratégie globale de gestion de la clientèle sera définie comme un mix de ces stratégies élémentaires. L'objectif du travail de formulation consiste à indiquer leurs pondérations optimales.

Dans chacun des quadrants de la figure 3, les stratégies génériques de gestion du portefeuille de clients apparaissent :

- la stratégie de gestion du trésor de guerre est fondamentalement une stratégie de fidélisation et d'institutionnalisation. L'argent investi sur ce segment est rentabilisé par la protection du segment. Il joue pour les concurrents le rôle d'une barrière d'entrée. La

question fondamentale est de connaître l'investissement minimal qu'il faut engager pour maintenir cette clientèle.

- face aux proies, la stratégie à mener est une stratégie de conquête. En modifiant la structure de préférence des clients, on cherche à augmenter sa part de marché. La question essentielle est de trouver un axe de différenciation qui permette d'accroître à son avantage la compétition. C'est en modifiant l'offre que ce résultat peut être espéré.

- pour les clients loyaux dont les potentiels individuels sont faibles, on rencontrera deux stratégies : soit des manoeuvres destinées à augmenter le revenu individuel quand il reste un potentiel à exploiter, ou dans le cas contraire, une politique judicieuse de segmentation pour optimiser les investissements.

- enfin pour les clients douteux, l'optique de coût sera prépondérante. En dessous du seuil de rentabilité, la sanction est l'abandon des investissements improductifs.

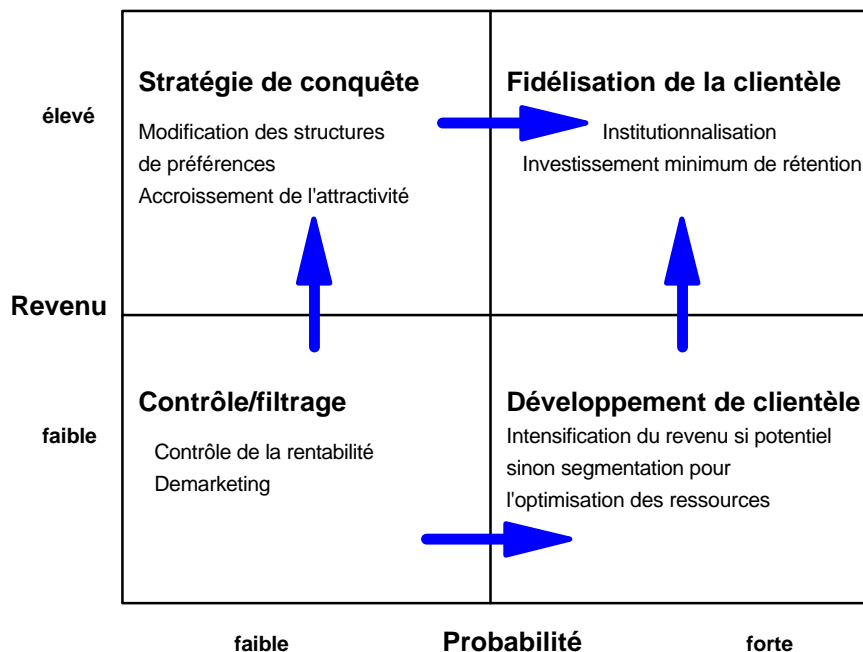


Figure 3 : Diagramme d'action stratégique

Une première illustration concerne la clientèle d'un distributeur de produits culturels. Deux variables ont été mesurées par étude de marché. D'abord la probabilité d'avoir acheté dans un des magasins, ensuite la valeur des biens acquis au cours d'une période de référence. La figure 4 résume les principaux résultats. La configuration générale est orientée par une corrélation positive entre le taux de pénétration et la valeur. Cette corrélation s'associe à une hiérarchie des segments. Les cadres et les professions libérales, d'âge médian, ayant un haut niveau d'éducation, s'opposent ainsi aux classes les moins favorisées.

D'un point de vue opérationnel, sachant que les segments les plus intéressants représentent 15% d'une population potentielle de 4 millions de consommateurs, on peut considérer deux segments. L'un, le plus intéressant, constitué de moins de 600 000 individus, l'autre de 3 400 000 individus. Les conséquences sont claires, deux stratégies vont être mises en place. La première intensive, il s'agit d'investir lourdement et directement sur les individus à

forte valeur en utilisant des techniques de carte de fidélisation pour répondre précisément à leurs attentes (segment 1). La seconde extensive, s'appuie sur un marketing de masse destiné à créer du trafic en magasin et ainsi à générer des actes d'achat. (segment 2).

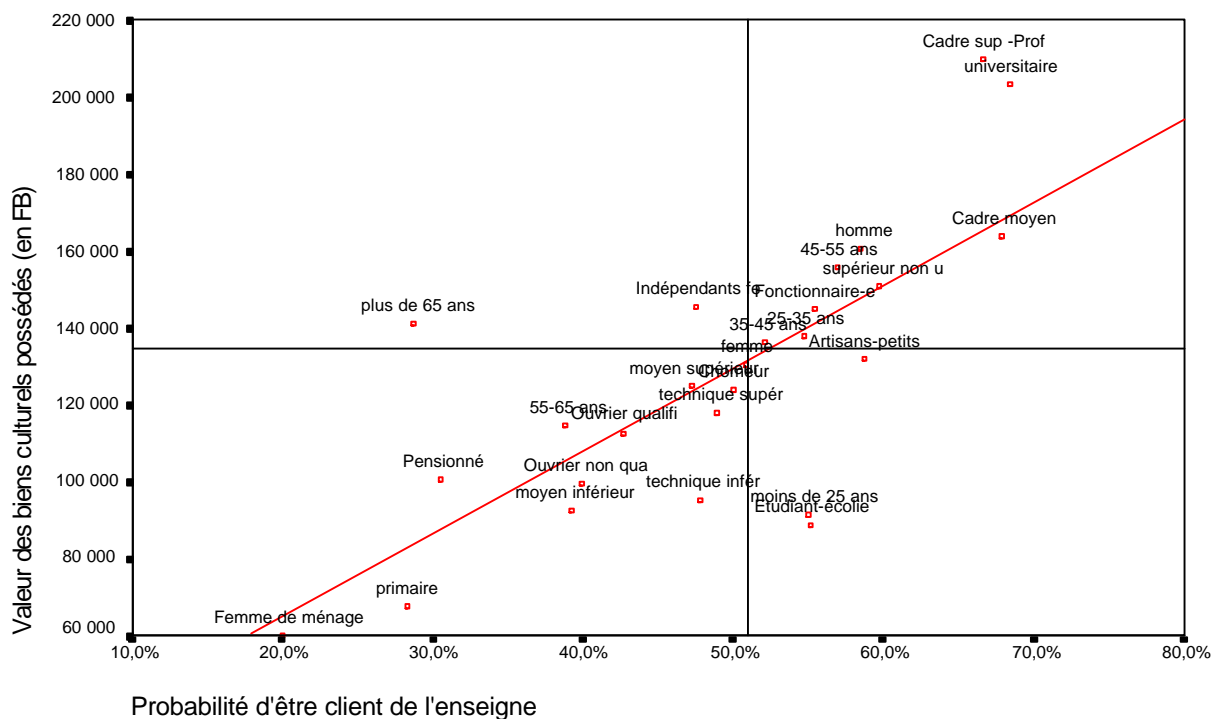


Figure 4: Graphe d'évaluation des segments

L'individualisation de l'analyse

L'intérêt essentiel de la méthode réside dans la capacité d'individualiser la mesure. Or ceci peut se heurter à certaines difficultés. Dans le cas des marchés pharmaceutiques que l'on prend ici comme exemple, le client est un prescripteur, et on ne connaît pas, en pratique, le nombre de prescriptions administrées chaque année par un même médecin dans une pathologie donnée, ni de surcroît la probabilité qu'il choisisse une marque plutôt qu'une autre. L'information reste agrégée puisque l'acte de visite ne se traduit pas directement par une vente, mais se confond avec les autres actions (publicité, édition, symposium et congrès).

Si ces éléments sont mal connus pour l'ensemble du marché, on peut le connaître très précisément pour un tout petit nombre : les médecins panelisés (en général moins de 500 individus) grâce au recueil des doubles de prescription. On peut les connaître aussi, de manière plus approximative, pour les médecins faisant partie du programme de visite, au travers des déclarations recueillies par les délégués. L'idée consistant à utiliser les délégués comme autant d'enquêteurs.

Pour donner la pleine dimension du problème, indiquons que le marché est constitué de 15 000 médecins et que la force de vente a une capacité de 20 000 visites. Sachant qu'il faut en

moyenne trois visites pour couvrir un médecin, moins de la moitié du marché peut être couverte.

Le problème posé est donc d'extrapoler aux médecins que l'on ne visite pas les connaissances acquises sur ceux qui sont actuellement l'objet d'un programme d'action. Incidemment, il s'agit de mettre en place un processus de mesure, de qualification et d'affectation de la valeur des médecins qui permette une description exhaustive non seulement de la clientèle mais aussi du marché. Ce processus est décrit dans la figure 5.

Première étape : le point de départ est un simple découpage du marché en deux éléments : les médecins qui sont visités et ceux qui ne le sont pas. On ignore cependant les comportements de prescriptions.

Seconde étape : le questionnaire. Un certain nombre d'informations sont recueillies directement par les délégués, d'autres proviennent de sociétés d'études ou de syndicats professionnels. Un questionnaire décrit les comportements déclarés par les clients et recueillis par les délégués. On peut concevoir que leur qualité est imparfaite, mais l'intérêt principal de la variable est de recueillir un jugement subjectif du vendeur, qui reflète son expertise plus que la valeur réelle. Cette mesure a fondamentalement des propriétés ordinales.

Troisième étape : bases externes et scoring. Elle consiste d'abord à trouver des bases complémentaires, qui couvrent une grande partie des médecins et contiennent des prédicteurs de la valeur. Sur les marchés pharmaceutiques, deux sociétés d'études se distinguent : Walsh/PMSI et IMS. Ces deux sociétés gèrent à travers le monde deux types de services : d'une part un panel tournant de médecins (500) basé sur les doubles de prescriptions, d'autre part un questionnaire annuel qui sonde une forte fraction du marché sur leurs comportements de prescriptions (déclaration). Une des spécificités de ce marché est qu'il est placé sous une surveillance particulièrement attentive. Les sources de données sont multiples et riches.

Le modèle est alors calibré sur la clientèle correctement renseignée, puis il est extrapolé à l'ensemble de la base. Il s'agit ici d'une simple procédure de scoring, qui réclame cependant, à cause de sa technicité plus que de sa difficulté, d'être menée par un statisticien qui définira et le choix du modèle et celui des variables clés.

Quatrième étape : action et résultats. L'action consiste à intervertir les médecins à faible potentiel qui sont visités et ceux dont le score reflète une relativement forte valeur. On élimine les mauvais et l'on chasse les bons prospects. Le résultat est un fichier trié et une amélioration de la valeur totale du portefeuille clients obtenu par un double mouvement d'élimination et de recrutement.

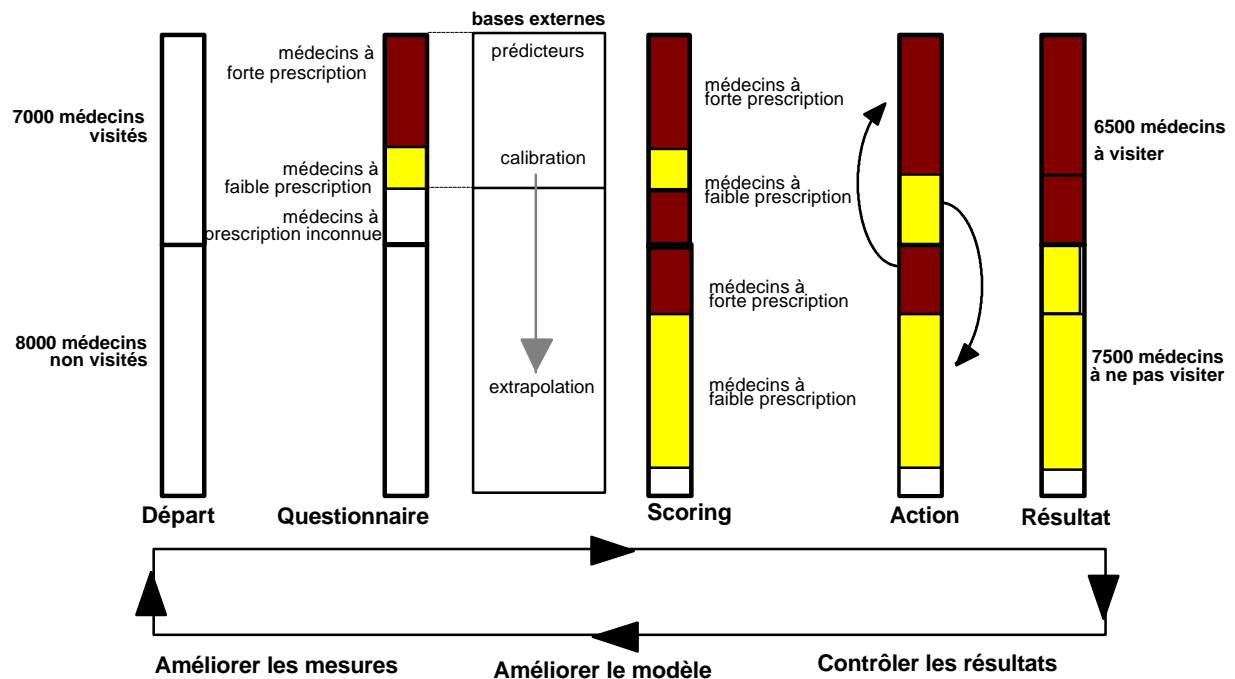


Figure 5 : Schéma méthodologique

Étapes suivantes : itérations .Ce processus ne se limite pas qu'à une itération. Sa répétition, sur une base annuelle ou trimestrielle, fait de ce processus un instrument par lequel l'entreprise s'adapte aux évolutions du marché et de sa clientèle et s'engage dans un véritable processus d'apprentissage. Par sélection et introduction de variété, on peut ainsi définir une véritable politique d'animation du portefeuille de client.

Le rôle capital de l'effort de modélisation.

Au coeur de cette approche, l'effort de modélisation joue un rôle capital. Dans ce cas, un modèle de régression multiple a été utilisé pour prédire le nombre de prescriptions potentiel d'un médecin, à partir de facteurs tels que l'âge, l'université d'origine, l'innovativité, la propension à prescrire. Pour estimer la part de marché, ces facteurs individuels ne jouent aucun rôle. La préférence résulte essentiellement des caractéristiques des produits telles que les expérimente le médecin, mais aussi de l'effort marketing.

La principale difficulté consiste d'abord à choisir un bon modèle et une bonne technique d'estimation (1). Le choix des variables est peu préoccupant puisqu'elles sont généralement peu nombreuses et imposées. On peut concevoir d'utiliser selon la nature des données tout le spectre des techniques de modélisation ; les modèles de régression multiple d'abord, mais aussi les processus de segmentation AID et l'analyse discriminante. Pour le calcul des probabilités, les modèles logit/probit peuvent être particulièrement utiles. Lorsque la probabilité doit tenir compte d'une durée, ou simplement que l'on considère l'apparition d'un événement, les techniques d'analyse des courbes de survies s'imposent. On peut même envisager l'utilisation des réseaux neuronaux qui semblent avoir acquis une certaine popularité. En fait, peu importe la technique tant qu'elle respecte les données. L'essentiel est que l'estimation soit précise, valide et reproductible. Or, quelque soient les techniques, ce sont les données qui commandent et qui déterminent les résultats finaux compte tenu des variables disponibles. La capacité prédictive

sera parfois excellente et parfois aussi mauvaise. Un résultat empirique est que la comparaison des techniques montre des résultats convergents.

Dans le cadre de cette méthodologie, la question de la précision et de la validité des informations joue un rôle critique. Si le problème se limite à classer les médecins par rang de potentiel, le problème de scoring est relativement simple. Il suffit que l'ordre d'importance des médecins soit seul important. Si par contre cette évaluation sert à une tâche d'optimisation, la validité va être déterminante. Par exemple, si l'on veut déterminer à partir de la figure 1, quels médecins vont être la cible d'un programme marketing donné, il est nécessaire que l'estimation soit valide. La validité et la précision signifiant que si le nombre de prescriptions est de 11, le score doit avoir une valeur proche, disons entre 10 et 12.

Examinons le schéma suivant : il établit la relation entre les niveaux véritables révélés par le panel et les déclarations. Ici, on a trouvé une loi de correspondance relativement précise qui pallie le défaut de validité des déclarations (globalement elles multiplient par 3 la réalité!). Il est donc indispensable de recalibrer le score après estimation pour le remettre à l'échelle de la réalité.

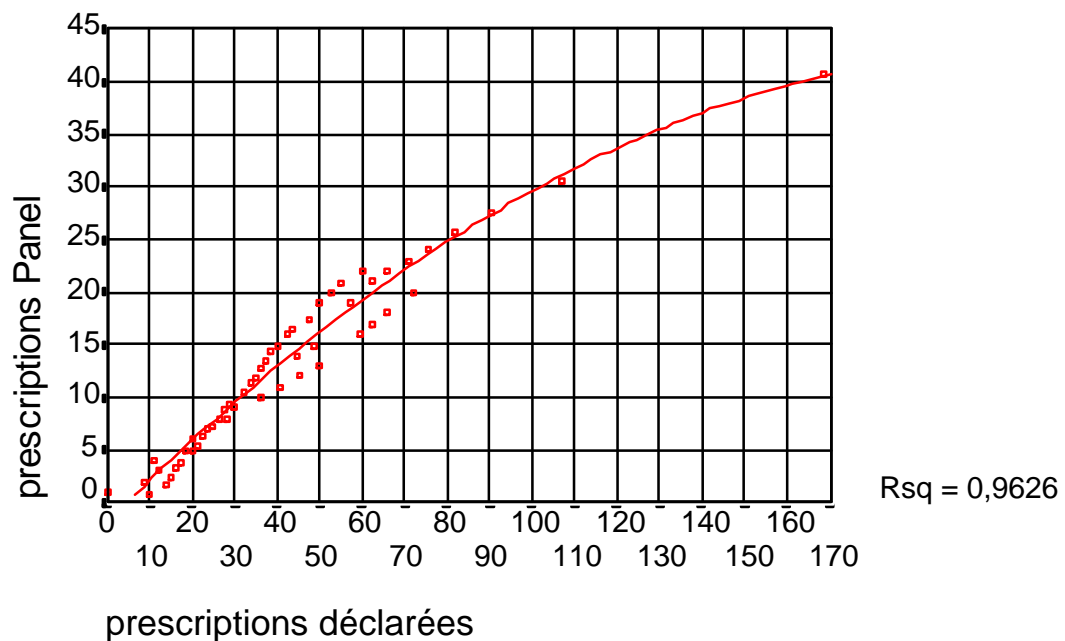


Figure 6 : Loi de correspondance

L'intérêt d'exercer un tel contrôle est indiqué dans la figure 7 qui présente les résultats par centiles, c'est à dire en partant des médecins qui prescrivent le plus (premier centile =1% des médecins) à ceux qui prescrivent le moins (centième centile). En utilisant la loi de correspondance précédente, on compare les résultats obtenus sur le score brut et les résultats corrigés. Dans cet exemple, on s'aperçoit que la valeur brute sous-estime le degré de concentration et diminue la variation des scores moyens. Néanmoins, les profils sont correctement respectés et les données disponibles pour le travail d'optimisation.

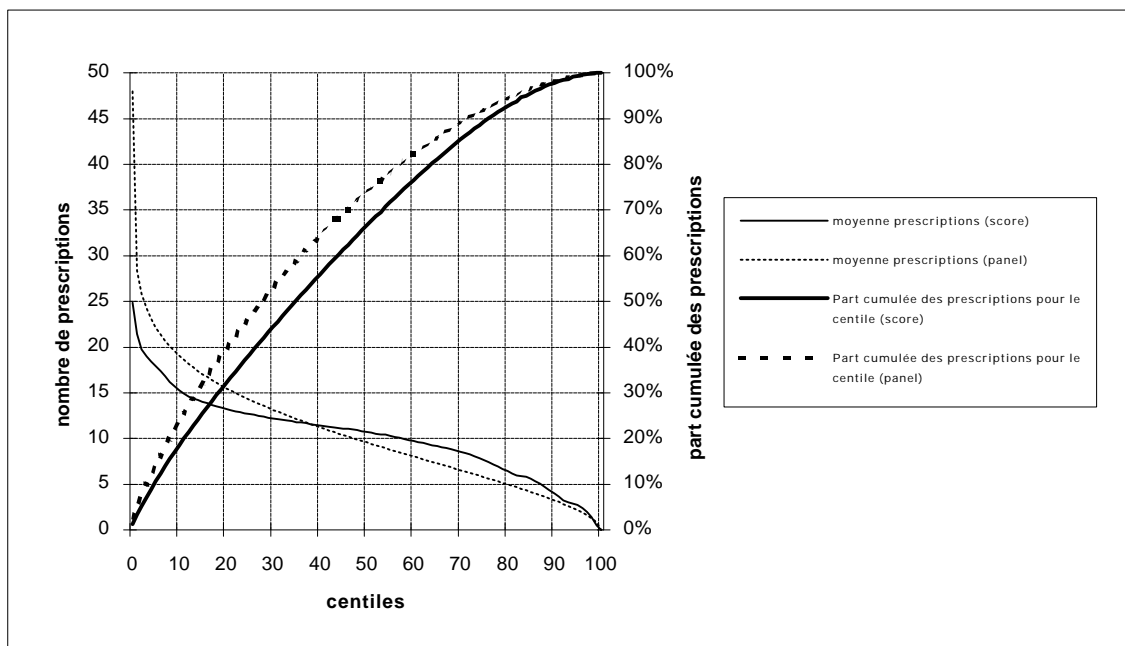


Figure 7 : Courbes de concentration et score moyen du plus fort au plus faible centile

Un tel système ne prend donc tout son sens que si un processus de contrôle de qualité et des procédures de redressement sont mises en place. Ce processus passe par la formation des délégués qui doivent adopter un nouveau rôle, celui d'enquêteur; il se poursuit par l'établissement de procédures de mise à jour et de contrôle.

Le résultat des opérations de scoring (et des corrections apportées) permet de tracer la composition du portefeuille de clients (figure 8) et de développer une analyse stratégique.

L'examen de cette carte montre d'abord que l'on ne peut pas raisonnablement élever le volume de prescription des clients à forte part de marché (plus de 20%). La stratégie de développement de clientèle est peu pertinente (à moins de rechercher du cross-selling). De plus, on observe une faible densité dans la zone du trésor de guerre, la fidélisation n'a pas de sens encore. Compte-tenu de la contrainte du nombre de visites, deux stratégies peuvent être engagées : d'une part tenter d'accroître la part de marché là où le niveau de prescription a un index supérieur à la moyenne (10), d'autre part éliminer les médecins visités à faible rentabilité. Ces deux stratégies seront menées de manière équilibrée. Les uns remplaçant les autres.

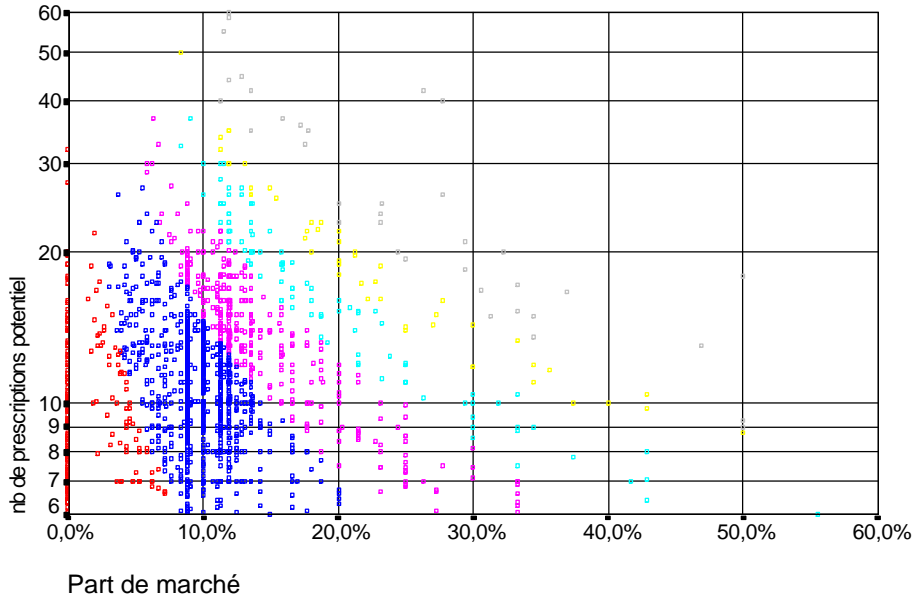


Figure 8 : Distribution de la valeur des médecins

C'est cette idée qui est poursuivie dans la figure 9. En examinant la répartition des médecins visités et non visités par décile, des réorientations peuvent être définies. Chaque décile représente environ 10% des médecins, soit 1500 individus. Le décile 1 représente les 10% de médecins qui prescrivent le plus, le décile 2 les 10% suivants, etc jusqu'au décile 10 qui représente les 10% de médecins qui prescrivent le moins. On voit que si dans le premier décile, un peu moins de 25% des médecins ne sont pas visités (soit 350 individus), dans le dernier, par contre, moins de 25% (soit environ 300 individus) le sont encore. Ici, le programme pourra se limiter à la substitution directe de ces deux sélections.

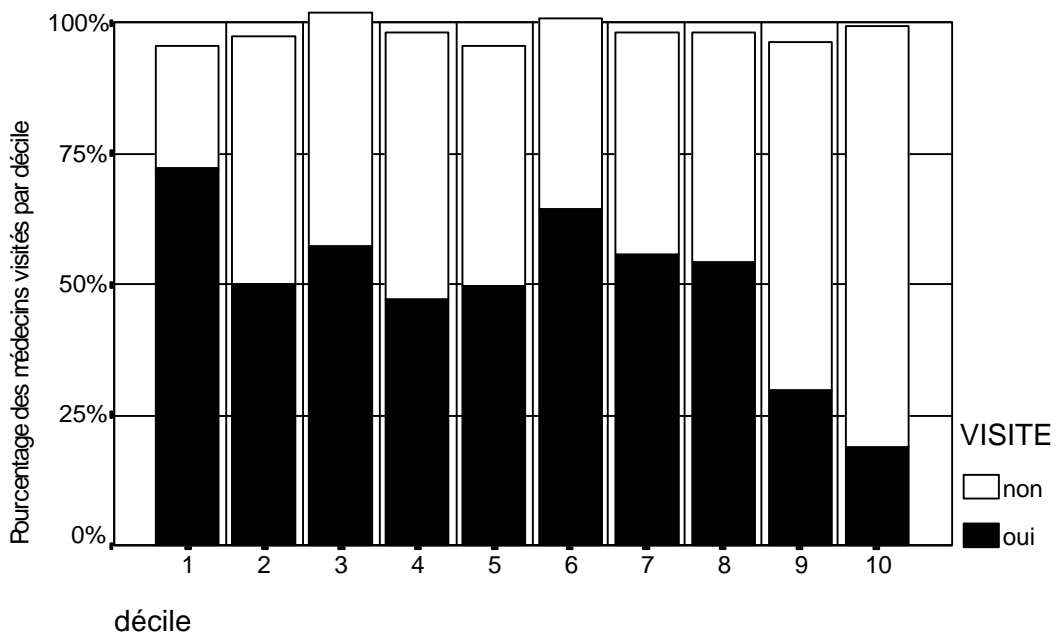


Figure 9 : Répartition par décile des médecins visités et non visités

A ce stade, l'analyse se limite à une classification des médecins en fonction de leur valeur. On peut aussi vouloir simuler des plans d'action, voire même, si le modèle de réponse donne de bons résultats, tenter d'optimiser les programmes de visites sur un critère de profitabilité.

Dans le graphique suivant, sont représentées la part de marché dans chaque centile, ainsi que l'intensité des visites. On s'aperçoit ainsi que la force de vente fait preuve de perspicacité puisqu'elle réalise ses meilleurs résultats et consacre le plus d'effort sur les premiers centiles.

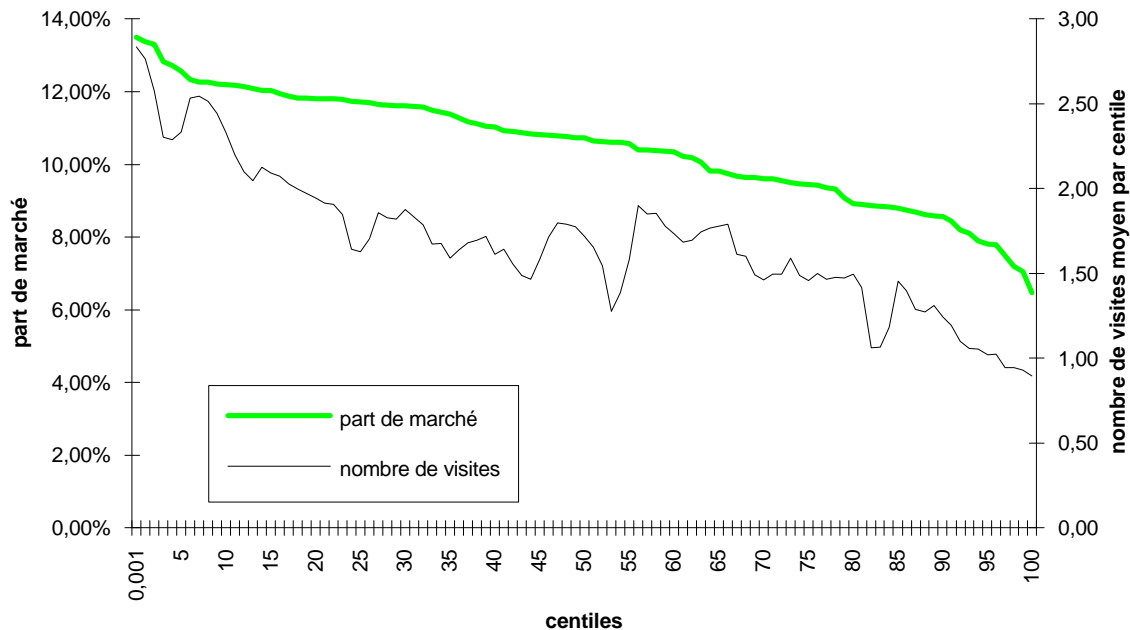


Figure 10 : Part de marché et fréquence de visite

Le problème de l'optimisation consistera à déterminer si un autre profil de visite doit être adopté. Une première étape consiste à modéliser l'effet de la fréquence de visite sur la part de marché. Cette fonction définissant ensuite une courbe de CA, correspondant à une courbe de coût associée au niveau de fréquence de visite. On peut donc ainsi définir la fonction de profit dont la figure 11 est une illustration. Le problème de la maximisation est complètement défini dès lors que l'on impose quelques contraintes : la force de vente a une capacité limitée, un maximum de visite - pour plus de développements sur l'optimisation consulter (4). Dans l'exemple suivant, un maximum apparaît sur le 46ème centile. Seuls les 46 premiers permettent de maximiser le profit.

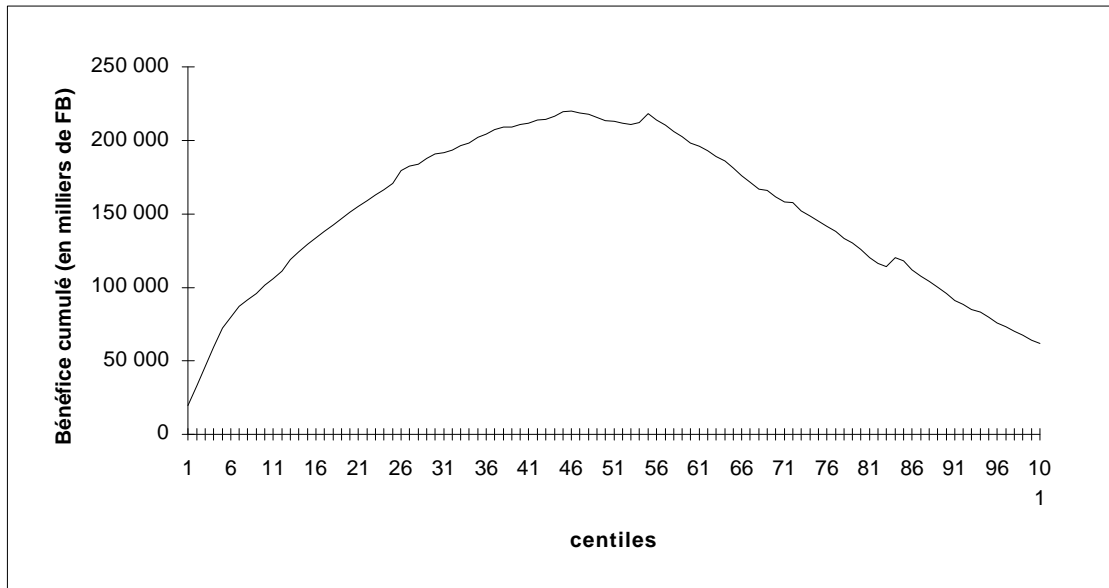


Figure 11 : Courbe des profits.

Conclusion.

Quels que soient les modes de calcul de la valeur de clientèle, on détient avec la grille de valeur, une méthode d'évaluation des stratégies fort utile. Cette méthode peut être utilisée de manière dynamique et prendre en compte les évolutions du comportement de prescription, ce qui ouvre à la notion de valeur actualisée. Elle a aussi pour avantage de permettre des stratégies différenciées et complémentaires.

Exploiter et explorer sont pour March (5) les deux grands domaines de la gestion. On peut en ajouter un troisième : abandonner. L'analyse de la valeur peut se conduire de manière simultanée. L'exploration consistera essentiellement à étudier la valeur des segments de marché, l'exploitation la valeur de client. Les décisions d'allocation de ressources suivent dans les deux cas les mêmes types de décision : concentration des ressources sur les segments et les individus qui représentent la valeur la plus grande. L'intérêt principal d'une approche en terme de valeur est que les activités d'exploration et d'exploitation peuvent être directement et rationnellement comparées.

L'autre intérêt concerne les possibilités d'optimisation. Ayant correctement défini la valeur de clientèle comme une espérance, on peut chercher à la maximiser. C'est le sens du travail entrepris par certains chercheurs dans le domaine de la modélisation. Concrètement, il s'agit de répondre à la question précise : qui doit être visité et avec quelle fréquence?

Un troisième enseignement de l'analyse de la valeur est d'être fondamentalement contextuelle. Les libertés de choix d'indicateurs et de modèles dépendent à la fois de la nature des données détenues mais aussi du problème envisagé. A quel terme calcule-t-on la valeur ? Comment définit-on les probabilités ? Quelle mesure de la valeur retenir ? Mesure-t-on la valeur d'un acte d'achat, d'un client, d'un consommateur, d'un segment ?

Par delà, la diversité des constructions de la valeur se révèle cependant une méthodologie générale qui peut se traduire concrètement par non seulement une meilleure gestion du marché

et de la clientèle, mais aussi par une évaluation de la clientèle en termes d'actifs. Le fichier devient ainsi, comme la marque l'est devenue, un actif évaluable si ce n'est pas transférable. Plus qu'un outil de gestion, la mesure de la valeur de clientèle permet de révéler de manière précise la vieille notion de fond de commerce.

Bibliographie

- (1) Bult J.R. (1993), "Semiparametric Versus Parametric Classification Models : An application to Direct Marketing.", *Journal of Marketing Research*.
- (2) Dreesbeke, J-J, Fichet, B et Tassi, P. (eds) (1989) " Analyse Statistique des Durées de Vies - Modélisation des données censurées", *Economica*.
- (3) Dupin, D. (1992), "Lifetime Marketing : Assessing Return on Marketing Spend, Using a Magazine Subscription as an Example.", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol 1 n°1, été, 29-35
- (4) Lilien, G.L. et Kotler, P (1983), *Marketing Decision Making - a Model-Building Approach*, Harper and Row
- (5) March, J.G. (1991), " Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol2 n°1, Fevrier.