

D LA LTV – LA VALEUR À VIE DES CLIENTS

La valeur à vie des clients (LTV ou CLV) correspond à la valeur actualisée des flux monétaires découlant d'une relation entre une entreprise et un groupe-cohorte de clients. Elle sert, ultimement, à déterminer si un groupe précis de clients est ou non rentable pour l'entreprise.

De manière graphique, on pourrait la représenter de la façon suivante :

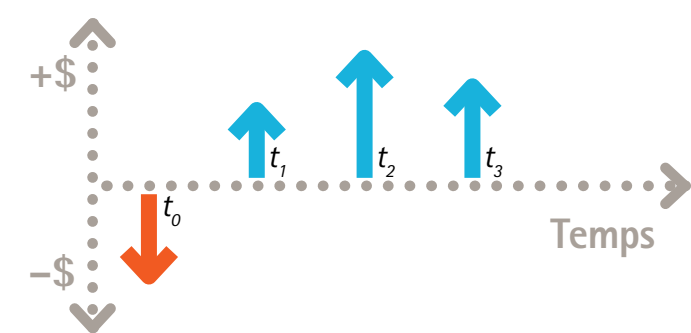


FIGURE 2
Les flux financiers d'une relation clients-organisme

Imaginons, par exemple, qu'une salle de spectacle aimerait connaître la valeur d'un groupe de clients acquis lors de la réalisation d'une campagne promotionnelle d'abonnements. Le graphique ci-dessus est une illustration simplifiée des flux financiers établis dans la relation entre ces clients et ledit organisme. La première flèche, en rouge, correspond à la valeur investie par la salle pour acquérir ce groupe de clients (campagne promotionnelle, remise accordée sur abonnements, etc.). Les flèches subséquentes, en bleu, représentent les achats réalisés par ces clients : billets, merchandising, abonnements, etc. La somme actualisée de toutes ces valeurs correspond à la valeur à vie de ce groupe de clients. Cela nous permet donc d'établir la valeur moyenne d'un client appartenant à ce groupe.

Pour calculer la LTV, il nous faudra, fondamentalement, deux types de données :

- les coûts (acquisition, développement, fidélisation, et éventuellement réacquisition) ;
- les revenus.

Voici un exemple :

	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année
REVENUS			
1 Clients	50	20	10
2 Taux de rétention		40 %	50 %
3 Nombre de commandes par année	2	2,5	3
4 Valeur moyenne des commandes	50 \$	55 \$	65 \$
5 Revenus totaux	5 000 \$	2 750 \$	1 950 \$
COÛTS			
6 Coûts variables moyens	60 %	45 %	35 %
7 Coûts variables (\$)	3 000 \$	1 238 \$	683 \$
8 Coûts d'acquisition (campagne promotionnelle)	1 000 \$	- \$	- \$
9 Coûts de fidélisation (courriels)	- \$	200 \$	200 \$
10 Coûts totaux	4 000 \$	1 438 \$	883 \$
LTV			
11 Profits bruts	1 000 \$	1 313 \$	1 068 \$
12 Taux d'actualisation (%)	1,00	1,16	1,35
13 VAN des profits (= profits / taux d'actualisation)	1 000 \$	1 131 \$	791 \$
14 VAN cumulative des profits	1 000 \$	2 131 \$	2 922 \$
15 Valeur à vie d'un consommateur	20 \$	43 \$	58 \$

Taux d'actualisation : correspond au taux utilisé pour actualiser les valeurs.
 VAN : valeur actualisée nette.

TABLEAU 1
Un exemple de calcul de la LTV

Selon cet exemple, 50 clients ont été acquis à l'année 1 (ligne 1) via une campagne promotionnelle. Entre la 1^{re} et la 2^e année, l'organisme n'a gardé que 40 % de ces clients. Ce taux a été de 50 % entre la 2^e et la 3^e année. Ensuite, nous voyons que ces clients ont dépensé, en moyenne entre 50 \$ et 65 \$, dans la période (ligne 4). Entre les lignes 6 et 10, nous voyons les coûts découlant de l'opération de l'organisme, de la campagne d'acquisition et des efforts de fidélisation. Finalement, entre les lignes 11 et 14, les profits (ou les pertes) actualisés sont présentés. La LTV moyenne d'un client acquis à la 1^{re} année serait de 58 \$ (ligne 15).

Le calcul de la LTV nous permet, par exemple, de voir jusqu'où un organisme peut investir pour fidéliser un client. Dans l'exemple ci-dessus, l'organisme ne pourrait pas investir plus de 2 922 \$ (ligne 14) pour ce groupe de consommateurs. Par ailleurs, cet outil nous permet de déterminer l'impact de la mise en œuvre d'une action marketing sur la rentabilité d'un groupe de clients. Il suffirait, par exemple, d'introduire le coût de l'action et d'estimer l'impact en termes de fidélisation ou d'augmentation de la consommation de la part de ces clients.

Le Conseil québécois de la musique (CQM) rassemble les professionnels du milieu de la musique de concert, c'est à dire des organismes, des entreprises et des individus qui oeuvrent dans les secteurs de la création, de la production, de la diffusion, de la recherche et de l'éducation. Le CQM a comme mission de promouvoir la discipline et de soutenir son rayonnement. Trois axes d'intervention son privilégiés : la représentation, la concertation et les services à ses membres.

Conseil québécois de la musique
 1908, rue Panet, bureau 302
 Montréal (QC) H2L 3A2

Tél.: 514 524-1310
 Sans frais : 1-866-999-1310
 Téléc. : 514-524-2219

info@cqm.qc.ca | www.cqm.qc.ca

Gagner et fidéliser son public

Les bases de données au service de vos actions marketing

Le présent document accompagne la formation *Gagner et fidéliser son public : les bases de données au service de vos actions marketing* conçue pour le Conseil québécois de la musique par Danilo C. Dantas, professeur de marketing à HEC Montréal et spécialiste du marketing par bases de données.

INTRODUCTION

Dans un contexte concurrentiel et économique en constante évolution, pouvons-nous nous permettre de continuer à réaliser les mêmes actions marketing afin d'obtenir les mêmes résultats ? Bien évidemment que non. L'intensification de la concurrence et la restriction des budgets, entre autres choses, nous forcent à agir de manière plus efficace afin d'améliorer la performance de nos actions marketing et le retour sur investissement. Ce n'est pas différent pour les organismes et les professionnels de la musique de concert.

À cet effet, le marketing par bases de données constitue un outil essentiel. Il nous permet d'agir de manière plus ciblée et, donc, efficace dans toutes les étapes du cycle de vie de nos clients : acquisition, développement, fidélisation et réacquisition. Son principal avantage étant la connaissance accrue de nos clients, il nous donne, par exemple, la possibilité de bien identifier les clients les plus profitables, ceux ayant la plus forte chance de répondre positivement à une offre ou, encore, ceux ayant une forte probabilité à interrompre la relation commerciale.

Certains outils s'avèrent particulièrement intéressants à employer grâce à leur facilité d'application et leur utilité. La segmentation RFM (Récence, Fréquence et Valeur Monétaire) en est un. Il permet à l'organisme de segmenter ses clients afin d'identifier ceux ayant le plus de chance de répondre positivement à une offre. Le calcul de la valeur à vie d'un client (LTV), à son tour, offre la possibilité de déterminer les segments de consommateurs offrant le plus de valeur, ou profit, à l'organisme.

Qui sont mes clients ? Qui sont mes meilleurs clients ? Sont-ils fidèles ? Combien valent-ils ? À qui dois-je envoyer une offre promotionnelle ? Ce sont autant de questions qui pourront être répondues à l'aide d'une base de données.



A
LE CYCLE DE VIE DES CLIENTS

La relation client-organisme suit un cycle qui est comparable, assez souvent, à la relation d'un couple. Ce cycle, appelé cycle de vie des clients, comporte **quatre étapes principales** : l'acquisition, le développement, la fidélisation et la réacquisition. Dans chacune de ces étapes, l'organisme doit prendre des décisions qui sont très distinctes les unes des autres et les bases de données peuvent être utiles à ce niveau — n'oublions pas le fait que plus un organisme connaît ses clients (futurs, actuels ou anciens), plus il est en mesure d'avoir une offre de valeur qui va plaire à sa clientèle cible.

Acquisition

L'organisme doit décider quels sont les prospects, ou futurs clients, qu'il contactera pour tenter de les convaincre à réaliser une première transaction. Ici, les bases de données peuvent être utilisées afin de déterminer le profil optimal des individus à contacter — en général, il s'agit de **chercher les individus ayant un profil proche de celui des meilleurs clients**. Notez qu'il revient à chaque organisme de définir son profil du « meilleur client » et que celui-ci ne sera donc pas le même d'un organisme à l'autre.

Développement

L'organisme cherche à **faire évoluer la relation avec ses clients** — notamment en cherchant la croissance de la fréquence et des montants d'achat. Cela passe, par exemple, par des techniques de cross-selling et up-selling. Le rôle des bases de données dans cette étape est essentiel : c'est le seul outil capable d'aider le gestionnaire à **définir le comportement d'achat** de chacun des clients.

Cross-selling : aussi appelé ventes croisées, consiste à offrir à un client des produits et des services complémentaires au produit ou au service acheté précédemment par ce client.

Up-selling : consiste à proposer à un client, lors de son prochain cycle d'achat, un produit légèrement supérieur, et souvent plus cher, que celui qu'il a acheté.

Fidélisation

L'organisme fait des efforts pour conserver sa relation avec ses clients. Cela passe par l'**identification des meilleurs clients**, par l'établissement d'une politique de relation qui **récompensera ces bons clients**, par la **détermination du risque de perte d'un client**, et par la **gestion du taux de désabonnement** (ou *churn*, en anglais). Encore une fois, le rôle des bases de données comme support à ces tactiques est indéniable.

Réacquisition

L'organisme déploie des efforts pour **convaincre les anciens clients de revenir**. Les bases de données peuvent aider le gestionnaire à identifier les clients à reconquérir.

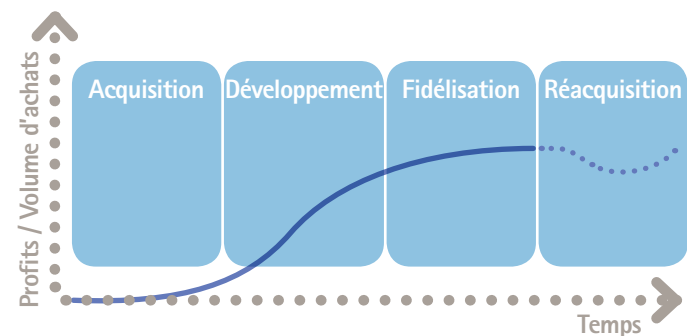
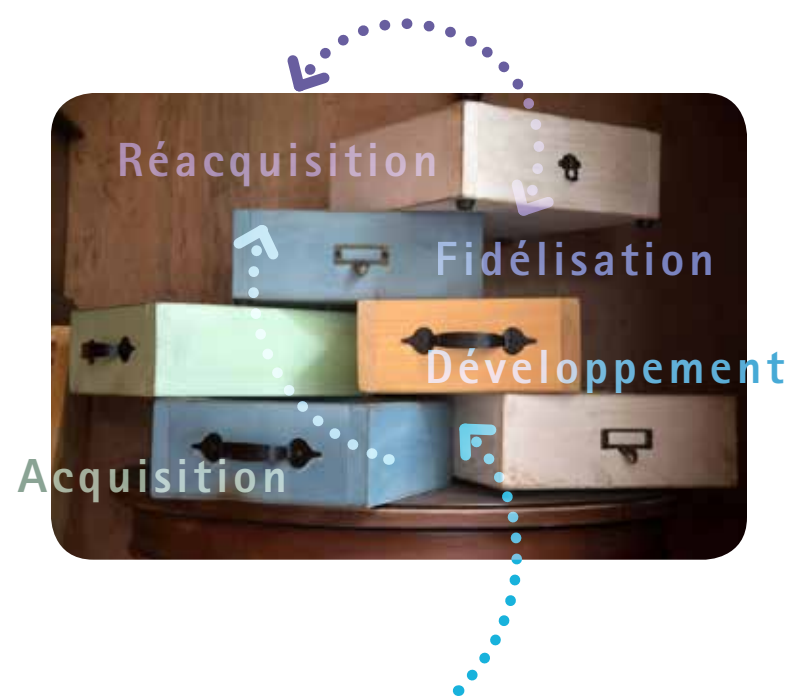


FIGURE 1
 Le cycle de vie des clients



B
ÉTAPES PRINCIPALES D'UNE DÉMARCHE GÉNÉRALE DE MARKETING PAR BASES DE DONNÉES

1. Identification des défis et objectifs de l'organisme

Dans cette première étape, nous identifions la raison d'être de notre base de données. Sommes-nous principalement face à un défi d'acquisition, de rétention, de croissance ou bien de réacquisition ? Il est nécessaire également de définir des objectifs concrets à atteindre comme, par exemple, « diminuer de 5 % mon taux de perte de clients », « augmenter de 10 % la valeur moyenne d'un segment donné de clients », etc.

D'un point de vue commercial, ou marketing, quel est le principal défi de mon organisme ?

En relation avec ce défi, quel serait un objectif concret, mesurable, à atteindre d'ici 12 mois ?

2. Compréhension de la réalité de l'organisme

Ici, nous identifions les principaux facteurs de l'environnement interne et externe qui influent sur les décisions de l'organisme. Quelles sont mes forces et mes faiblesses ? Qui sont mes concurrents ? Quel est mon principal point de différenciation par rapport à ces concurrents ? Quelles sont les ressources disponibles ?

Quels sont les principaux facteurs, internes et externes, qui influent sur les décisions de mon organisme ?

Facteurs internes (ex. mon image de marque) :

Facteurs externes (ex. concurrence) :

Quelles sont les ressources (financières, humaines) que mon organisation est capable d'investir pour résoudre les défis identifiés à l'étape 1 ?

3. Exploration de données

Vérification de la qualité générale des données : présence de valeurs manquantes, présence de valeurs extrêmes (celles qui s'écartent de beaucoup de la norme), compréhension de l'information présente dans la base de données. Correction des éventuels problèmes.

Y a-t-il des mesures à prendre afin d'améliorer la qualité de ma base de données ?

(Mise à disposition d'un formulaire à tous les clients, utilisation du moment d'achat pour collecter/compléter les informations, etc.)

4. Réalisation des analyses

Dans cette étape, nous nous assurons que les analyses choisies sont adaptées à la problématique de l'organisme.

5. Mise en perspective des résultats

Que signifient les résultats obtenus ? Quel est l'impact en termes de décision pour mon organisme ? Sont-ils vraiment nouveaux / intéressants / pertinents ? Sont-ils comparables aux tendances de l'industrie ? Répondent-ils aux questions posées à l'étape 1 ?

C
LA SEGMENTATION RFM

La segmentation RFM est un outil très largement utilisé en marketing direct **destiné à identifier les consommateurs plus enclins à répondre positivement** à une offre de l'entreprise. Elle consiste à créer des groupes de clients selon trois facteurs : le **caractère récent** (R) de la dernière transaction réalisée avec l'entreprise, la **fréquence** (F) de ces transactions, et enfin la **valeur monétaire moyenne** (M) des transactions avec l'entreprise. Le principe de base est simplement que les consommateurs ayant acheté récemment, qui achètent fréquemment et/ou dont la valeur des achats est élevée auront tendance à répondre davantage aux offres proposées par l'entreprise¹.

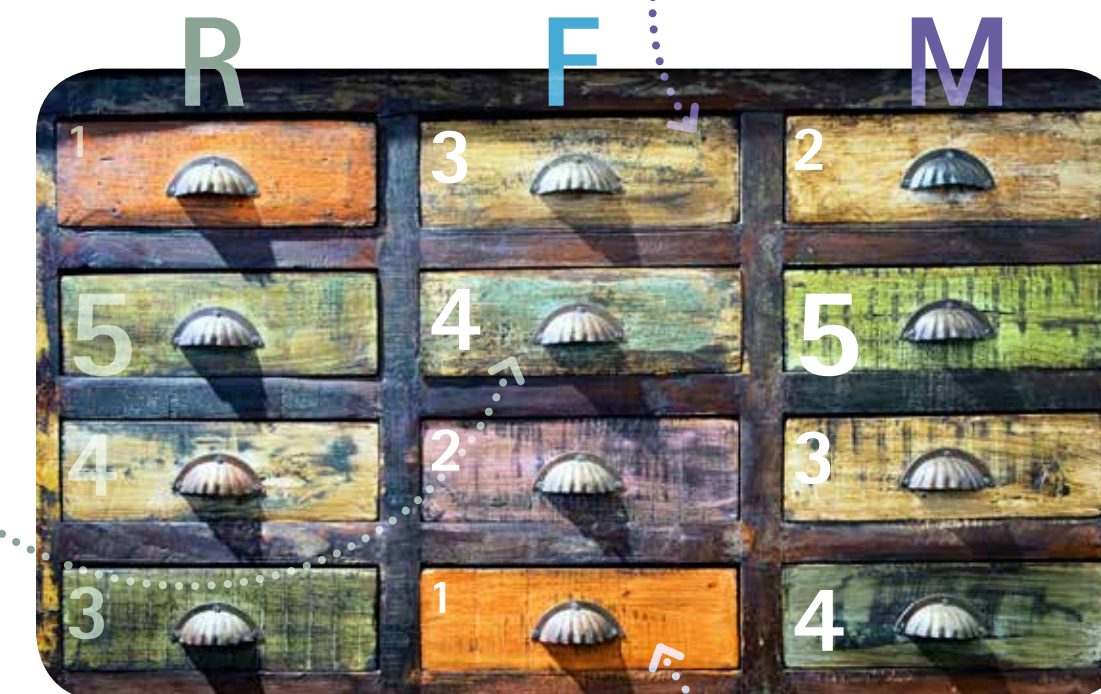
La récence correspond à la période entre aujourd'hui et la dernière transaction réalisée par un client. Plus cette période est courte, plus la récence est grande. La fréquence correspond au nombre moyen de transactions réalisées par un client donné dans une période donnée. Finalement, la valeur monétaire correspond à la valeur moyenne des transactions réalisées par le client au cours de la période analysée.

L'application de cet outil consiste à attribuer un code R, un code F et un code M à chaque client. Ainsi, **trois types d'information sont nécessaires** pour la mise en place de la segmentation RFM :

- date de la dernière transaction effectuée par le client;
- nombre de transactions effectuées au cours de la période d'analyse;
- montant de ces transactions.

L'application de cet outil se fait, en général, par l'**attribution d'un chiffre de 1 à 5** à chacune des variables, où 5 représente la valeur la plus haute ou, en d'autres mots, le client le plus fréquent, le plus récent et ayant dépensé le plus. Ensuite, ces trois codes sont concaténés. Par exemple, un client très récent, peu fréquent et ayant dépensé beaucoup d'argent avec l'organisme recevrait le code 515. En principe, plus le code RFM est proche en valeur de 555, plus grande est l'espérance que ce client répondra à une offre qui lui sera faite.

Un des avantages de cet outil, au-delà de sa simplicité d'application, est la possibilité de réaliser un test de campagne avec un échantillon de consommateurs avant d'envoyer l'offre à l'ensemble des clients. Ainsi, suite à la réalisation de ce test, seulement les codes ayant dépassé un certain seuil de réponse seraient choisis comme cible.



¹ J. F. Ouellet, *Récence, Fréquence et Valeur Monétaire ou la segmentation RFM - Principes et réalisation*, HEC Montréal, 2007.