

Les travaux de l'Enass

Ecole nationale d'assurances

Est-il encore pertinent pour les assureurs d'investir dans la valeur client (customer lifetime value) ?

Annie DILLARD



Remerciements

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à Eric Gelpe, qui, alors qu'il était Directeur général de Gan Prévoyance, m'a vivement encouragée à m'inscrire au MBA de l'Enass ; à son successeur, Olivier Larcher, qui, malgré un projet très structurant au sein de Gan Prévoyance, a tenu compte des contraintes du MBA et a accepté de bonnes grâces mes multiples absences ; enfin, à Patricia Lacoste, PDG du Groupe Prévoir, qui a elle aussi accepté que je consacre une partie importante de mon temps, de mon attention et de mon énergie à la rédaction de ce mémoire.

Merci également à Christian Parmentier, qui a accepté d'encadrer ces travaux et m'a fait profiter de ses conseils avisés.

J'ai particulièrement apprécié tous les échanges avec les nombreux professionnels du conseil et de l'assurance qui ont accepté de partager avec moi leurs connaissances, expériences, et visions de la valeur client. Je leur suis extrêmement reconnaissante du temps et de l'attention qu'ils ont bien voulu me consacrer.

Le MBA étant un projet prenant et de longue haleine, je tiens à remercier ma famille, auprès de laquelle j'ai été peu présente durant ces deux années scolaires, en particulier mon époux Jérôme qui m'a soutenue, encouragée, et a enrichi ce mémoire de précieuses contributions. Merci aussi à mes collègues et collaborateurs de Gan Prévoyance et du Groupe Prévoir, qui à l'occasion de nombreux échanges, ont contribué à structurer et alimenter ma réflexion... With special thanks to Andrew Nowak for his friendly help.

Enfin, une pensée pour mes camarades de promotion, avec qui j'ai vécu deux années très enrichissantes, et tout particulièrement pour notre infatigable et dévoué délégué de classe.

Synthèse

Historiquement, les assureurs ont cherché à créer de la valeur à travers la conception et la gestion de produits vendus à une clientèle sélectionnée en fonction de son niveau de risque. La rentabilité est mesurée par branche, les systèmes d'information conçus par produit, les compagnies organisées en silos. Et le profit peut être réalisé sur la gestion financière, indépendamment des résultats techniques.

Quant au client, il a longtemps été évalué exclusivement en fonction de sa sinistralité, potentielle ou constatée. C'est très récemment (depuis les années 1980-1990) que les assureurs ont commencé à prendre conscience de l'intérêt financier de fidéliser les clients et plus particulièrement les "meilleurs" clients. Et donc, de définir qui sont leurs "meilleurs" clients.

Avec quelques années de retard sur d'autres secteurs d'activité, malgré les freins culturels, organisationnels, informatiques, les principaux assureurs traditionnels (sociétés d'assurances ou mutuelles d'assurances) ont, chacun à sa manière, avec des ambitions et des moyens très disparates, investi dans la modélisation et l'exploitation de la valeur client. Cet investissement leur permet selon les cas d'optimiser des dépenses commerciales et marketing, d'enrichir leur connaissance des clients, de tenter de prévenir certaines résiliations, de mettre en place un parcours client multicanal adapté au profil de chaque segment de clientèle, bref de définir des stratégies de relation client proportionnées à la marge, mesurée ou prédictive, dégagée par chaque client ou segment de clients.

Aujourd'hui, les assureurs font face à de nouveaux enjeux : évolution de la réglementation, standardisation de l'offre, volatilité des consommateurs, apparition de nouveaux distributeurs d'assurance qui maîtrisent la connaissance et la relation client, défis technologiques.... L'impact sur le modèle économique de l'assurance est déjà amorcé : guerre des prix et baisse des marges sur les produits les plus standardisés (auto, santé, habitation), augmentation du churn...

Demain, les assureurs pourraient se trouver confrontés à une concurrence plus « disruptive », celle d'un ou plusieurs géants de l'Internet, qui par le biais de partenariats pourraient développer des parts de marché significatives grâce à leur maîtrise de la relation et des données clients.

Face à ces nouveaux défis, les assureurs qui souhaitent défendre leurs parts de marché et conserver des marges satisfaisantes ont programmé des investissements massifs dans le digital et le multicanal. C'est, effectivement, une étape indispensable pour répondre aux nouvelles attentes en matière de personnalisation et d'expérience client, et pour bâtir avec ces clients une relation dans la durée.

Mais même ces investissements doivent être orientés en fonction des segments de clients visés et de leur rentabilité attendue. Définir une stratégie pour demain implique pour les assureurs de doser leurs investissements en conquête, de cibler des segments de clientèle rentables, d'adapter leurs offres, et de piloter de façon volontariste les canaux de distribution et d'après-vente en fonction de la valeur des clients et de leurs parcours.

Notre conviction, est que le pilotage de la valeur client est la clé de la réussite : elle se nourrit des données fournies par toutes les interactions, pour alimenter des décisions de mix stratégique : quelles offres, pour quelles cibles, et surtout, par quel canal ?

Mots-clés : valeur client, connaissance client, fidélisation, cycle de vie, marketing client, life time value, CRM, capital client, datamining, segmentation, attrition, potentiel.

Executive summary

Traditionally, insurance companies have been trying to create value by making and managing products sold to customers who were selected according to their level of risk. Their profitability is measured by line of product, information systems were shaped by line of products, and the organization of companies is also based on products lines. Moreover, profits can be made through efficient asset management, whatever the technical ratios.

As for the customers, whether they hold one or more products, their value has been assessed according to their claims rate, potential or observed. Only recently (since the 1980's – 1990's) did insurers realize that it was in their best interest to make their customers loyal, especially the « best » ones. So, they needed to define who their « best » customers were.

Later than most companies in other activities, in spite of cultural, organizational, or IT obstacles, most traditional insurance companies have now invested in the definition and use of customer lifetime value, each in its own way, with various levels of ambitions and resources. Depending on their situation, this investment may enable them to optimize their marketing budget, enrich their customer knowledge, try to prevent some of them to leave the company, or design new multichannel pathways for each group of customers... In short, they are able to design customer relationship strategies depending on the margin expected from a customer or group of customers.

Today, insurance companies must face new challenges: new legislation, product standardization, increased customer volatility, emergence of new distributors that have a better knowledge of customer data and how to maximize the full potential of customer relationship, technological innovations... The first results are already visible: price wars and drop in margins on the most standardized products (car, household, and health insurance), churn increase...

Tomorrow, insurers might also face more « disruptive » competition, from one or several internet giants that could take a significant market share through industrial partnerships, thanks to their superiority in customer relationship quality and customer data gathering and analyzing.

In order to keep their market share and maintain satisfactory margins, insurance companies have already begun to invest in digital and multichannel relationships. It is, indeed, a must, to answer new customer expectations regarding personalization, customer experience, quality of advice, and try to build a lasting relationship with those customers. But it is not enough. Insurers need to invest wisely in winning new customers, to target populations with a high potential of lifetime value, to create offers accordingly, and to drive their sales force and customer service channels according to the value of the customers.

Our conviction is that using the lifetime value to drive the activity is the key to success: it processes data from all kinds of relationships, in order to make decisions regarding the strategic mix: in a nutshell, which product, for which customers, and, above all, through which channel ?

Key-words: life time value, customer loyalty, customer relationship management, datamining, churn, potential, customer knowledge, customer lifecycle, segmentation

Sommaire

Remerciements	3
Synthèse	5
Executive summary	7
Sommaire	9
Introduction	11
Chapitre 1 – La valeur client, pourquoi, comment ?	13
1.1 – Comment a émergé la notion de valeur client ?	14
1.2 – Quelles utilisations ?	19
1.3 – Comment approcher la valeur client ?	30
1.4 – Les outils technologiques au service de la valeur client.....	42
Conclusions du 1 ^{er} chapitre	46
Chapitre 2 – Panorama des pratiques dans l’assurance individuelle	47
2.1 – Les enjeux pour l’assurance	48
2.2 – Les facteurs de résistance.....	52
2.3 – Les éléments constitutifs retenus par les compagnies d’assurances.....	60
2.4 – Les applications pratiques et les bénéfices pour les compagnies.....	69
2.5 – Conditions de succès	77
Conclusions du 2 ^{ème} chapitre	79
Chapitre 3 – Demain, quelle place pour la valeur client dans les stratégies des compagnies d’assurances ?	81
3.1 – Les nouveaux défis et leurs conséquences pour les assureurs	82
3.2 – Quel investissement : digital ou valeur client ?	90
3.3 – Quel investissement : multicanal ou valeur client ?.....	98
3.4 – Les nouveaux enjeux de la valeur client	101
Conclusions du 3 ^{ème} chapitre	105
Conclusion	107
Interviews dans le cadre de la thèse	111
Sources & Bibliographie	113
Table des matières	117

Introduction

Le marketing est l'art d'attirer et fidéliser des clients rentables.

(Kotler & Armstrong, 1996).

Deux dirigeants de grands groupes français d'assurances m'ont déclaré récemment « ne pas croire à la valeur client ». Cela signifie-t-il pour autant qu'ils ne croient pas que la valeur de l'entreprise repose sur ses clients ? Non. Mais ils ne sont pas convaincus de la pertinence de l'utilisation de modèles statistiques basés sur le calcul de la valeur client.

Pourquoi ? Organisations en silos, systèmes d'information structurés autour des produits, filtre des réseaux d'intermédiaires, prégnance des directions techniques, émergence toute récente des directions marketing...

Pourtant, les enjeux de fidélisation sont réels dans l'assurance.... Et rares sont les dirigeants de compagnies qui oseraient ne pas se déclarer « customer centric ». Preuve en est, le repositionnement de marque de nombreux opérateurs du marché ces dernières années, ainsi que leur communication (re) centrée clients. En témoigne l'étude menée par Xerfi Précepta en novembre 2012 : « *Les inflexions observées dans les campagnes de communication récentes des banques comme des assureurs expriment la volonté de (re) placer le client au centre des préoccupations : « conseil », « implication », « engagement permanent », « écoute », « utilité »... sont autant de termes employés qui défendent cette posture.* »

Quelques sociétés d'assurances ont développé avec succès des projets de Customer Relationship Management (CRM) basés sur la valeur client. Pourquoi sont-elles si peu nombreuses ? Quels sont les freins ? Y a-t-il des spécificités liées au secteur d'activité ? La sélection purement technique des risques à court terme doit-elle garder la priorité sur la rentabilité des clients à long terme ? Quels sont les bénéfices attendus ou observés ? Les conditions de succès ? Comment concilier les approches du marketing, de la technique, du réseau de distribution et du contrôle de gestion ? Les compagnies d'assurance sont-elles mûres pour définir des stratégies de fidélisation basées sur la valeur client ? Quels sont les risques pour les assureurs de ne pas maîtriser / optimiser la valeur de leur portefeuille client et de ne pas piloter leur relation client ?

Enfin, demain, quel sera le rôle de la valeur client pour faire face aux nouveaux défis qui se posent aux assureurs ?

Nous concentrerons notre étude sur le marché de l'assurance individuelle, en France, tout en nous inspirant de quelques expériences dans d'autres secteurs d'activités présentant les mêmes caractéristiques (téléphonie, internet, télévision payante, banque), en France ou dans d'autres pays.

Nous avons volontairement laissé de côté le secteur des Institutions Paritaires qui ne font pas à proprement parler partie du champ de l'assurance individuelle, même si certaines d'entre elles commencent à mettre en œuvre des stratégies de fidélisation de leurs assurés au-delà de leur cessation d'activité professionnelle. Ce secteur nous semblerait mériter une étude plus spécifique.



Plan d'études

- Dans un premier temps, nous aborderons la valeur client de manière générale, sans nous limiter au secteur de l'assurance : qu'est-ce que c'est, à quoi elle sert, comment est-elle calculée et utilisée ? Après avoir défini le concept de valeur client, nous la resituerons dans l'histoire de la relation client, ferons un rappel des enjeux et utilisations, de ses différentes composantes et de leur alimentation...
- Le deuxième chapitre sera consacré au panorama des applications en assurance individuelle en France : nous étudierons les enjeux spécifiques au secteur, les freins, les indicateurs retenus par les compagnies d'assurances, les applications pratiques, les conditions de succès...
- Enfin, nous nous tournerons vers l'avenir pour définir quelle doit être l'utilisation de la valeur client face aux nouveaux défis et à l'évolution du modèle économique de l'assurance. Nous nous interrogerons sur la nature de ces défis et repositionnerons la valeur client comme un enjeu stratégique face au développement du digital et du multicanal...

Chapitre 1



**La valeur client,
pourquoi, comment ?**

1.1 – Comment a émergé la notion de valeur client ?

« *Qu'est-ce qu'un client rentable ? Une personne, foyer ou société qui produit au fil du temps des recettes sensiblement supérieures aux coûts générés par leur conquête, leur fidélisation et les services qui leur sont fournis. La différence entre recettes et dépenses constitue la valeur client.* » (Kotler & Armstrong)

1.1.1 - Définitions de la valeur client

Il n'existe pas de définition unique du concept de valeur client (bien que celle de Kotler et Armstrong ait le mérite de la simplicité !).

Voici celle du Mercator¹: « *La valeur à vie des clients, expression traduite de l'anglais customer lifetime value, est la valeur de l'ensemble des achats d'un type de produit qu'un client fait, en moyenne, pendant toute sa vie.* » Appliquée au monde financier, cette définition doit, selon Christian Parmentier et Alexandre Rispal², être enrichie des notions de rentabilité et de potentiel. Ces notions seront développées ultérieurement au chapitre décrivant les différentes composantes de la valeur client.

René Lefébure, maître de conférences à l'IAE Lille 1, directeur R et D chez Conexance MD, donne sur son blog blog-crm.fr, la définition suivante :

« *Le concept de valeur client est un concept relativement nouveau qui consiste à mesurer dans le temps la rentabilité sur les ventes et à mettre en relation les investissements de l'entreprise pour atteindre ce résultat. La valeur client mesure la rentabilité des efforts fournis... au niveau client ou segment de clients. Elle est donc un indicateur important permettant d'évaluer la performance des stratégies de différenciation.* »

Cette définition de la valeur client induit donc, d'après l'auteur, deux analyses :

- analyse du chiffre d'affaires et de la marge,
- analyse des coûts de recrutement et de fidélisation dans le temps.

¹ Jacques Lendrévie et Julien Lévy, *Mercator, Théories et nouvelles pratiques du marketing*, éditions Dunod, 2013

² Christian Parmentier et Alexandre Rispal : *Guide du marketing de l'assurance*, éditions de l'Argus, 2012

Monica Seyerle, dans ses travaux au SAS Institute³, définit la valeur client comme suit :

“The Customer Lifetime Value is the net present value of a customer. It considers the difference between the total amount of revenues from a customer and the company’s expenses for this customer during the whole duration of their relationship.”

La valeur client serait donc « *la différence entre la valeur actualisée des revenus qu’une entreprise espère percevoir d’un client et les dépenses qu’elle engagera pour ce client durant toute leur relation* ». On voit poindre la notion d’actualisation, et donc la prise en compte dans le calcul de la valeur client de la notion de durée.

Cette notion est également présente dans la définition de Kumar, Ramani, and Bohling (2004), pour qui la valeur client est « *la somme des cash flows d’un client tout au long de sa relation avec l’entreprise, actualisée en utilisant le coût moyen pondéré du capital.* »

De manière plus synthétique, pour Xavier Ducurtil, directeur de projets stratégiques chez Covéa⁴, ce qui définit la valeur d’un client c’est « *sa contribution à la marge de l’entreprise* ».

A travers toutes ces définitions, il apparaît que la valeur client permet de mesurer la rentabilité des clients tout au long de leur relation avec une entreprise. C’est donc un concept étroitement lié à l’émergence du marketing client et du Customer Relationship Management (ou CRM).

1.1.2 – Du marketing produit au marketing client, une lente évolution des mentalités

« 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

Ainsi que l’indique René Lefébure dans son ouvrage consacré à la Gestion de la Relation Client⁵, la relation client a connu « une histoire tourmentée ». L’émergence du concept de

³ Monika Seyerle : *Customer lifetime value and its determination using the SAS Enterprise Miner and the SAS-Oros software*. SAS Institute Germany

⁴ Entretien dans le cadre de la thèse, octobre 2013

client et la prise de conscience qu'il est important de développer et entretenir une relation client se sont développées progressivement au cours des 6 dernières décennies.

- Dans les années 50 – 60, se développe une production de masse. Le produit est roi, la problématique est simple : « j'ai un produit, à qui je le vends ». **C'est la période du push marketing.**
- Dans les années 70, apparaît une problématique de rationalisation des coûts de fabrication et d'élargissement des marchés potentiels : « j'ai défini un marché, qu'est-ce que je lui vends ? ». **La segmentation est née.**
- Dans les années 80, la notion de satisfaction client se développe. Les entreprises améliorent la qualité de leurs produits pour répondre aux attentes de leurs clients, dans une approche globale de ces derniers (« *one to many* »). « J'ai des clients, comment j'améliore leur satisfaction ». **C'est l'ère de la qualité.**
- **C'est dans les années 90 qu'apparaît réellement l'orientation client.** Les bases de données et le marketing direct permettent une approche plus individualisée (« *one to some* »). Dans l'assurance, le CAPA⁶ mène ses premiers travaux sur les problématiques de fidélisation. « j'ai des clients différents, comment je les fidélise ? ».
- Au milieu des années 90, les entreprises prennent conscience de l'intérêt financier d'entretenir avec les clients une relation durable. La quantification de la valeur d'un client tout au long de sa relation avec l'entreprise (*lifetime value* ou *customer lifetime value*) devient un sujet de recherche majeur en marketing, avec les travaux de Reichheld (1996).
- Dans les années 2000, cette orientation s'intensifie et le marketing one to one apparaît, grâce aux nouvelles technologies, Internet et CRM⁷ : « j'ai un client, comment je développe sa valeur ? ». **Le produit devient un moyen pour augmenter la valeur de clients** considérés dans leur individualité.

Ce changement de paradigme est illustré par Kumar dans le tableau ci-dessous :

⁵ René Lefébure, Gilles Venturi : *Gestion de la relation client*, éditions Eyrolles, 2005

⁶ Comité d'Action pour la Productivité dans l'Assurance

⁷ Customer Relationship Management ou Gestion de la Relation Client

Marketing paradigm shift

	Traditional approach	CLV based approach
Management dimension	Manage products	Manage customers
Focus	Focus business on products that are more profitable	Focus business on customers that are more profitable
Selling approach	How many customers can we sell this product to?	How many products can we sell to this customer ?
Decision orientation	Marketing decision based on historic measures or past value of profitability	Marketing decision based on forward-looking measures of the customer life time value metrics

Source : What is known about CLV, VK Kumar, 2009

CLV : Customer Lifetime Value

De nombreux acteurs du secteur financier, notamment bancaire, lancent à cette époque des projets de valeur client, ou de meilleure connaissance client. Citons entre autres Barclays, Wells Fargo, BNP Paribas, Société Générale, Crédit Lyonnais, et chez les assureurs AXA, AGF...

Le CRM (customer relationship management) connaît une croissance spectaculaire à la fin des années 2000. Il peut être décrit comme la résultante, ou la synthèse, des différentes étapes qui ont précédé son développement. Le Mercator⁸ en donne cette définition : « *stratégie et processus organisationnel qui visent à accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise en développant une relation durable et cohérente avec des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité* ». Nous reviendrons plus en détail sur le CRM dans la deuxième partie de ce chapitre.

Depuis le début des années 2010, c'est le développement de la relation digitale et multicanale qui est au cœur des préoccupations des entreprises. Face à des clients plus exigeants, plus volatiles, les entreprises doivent offrir des services différenciants et se montrer attentives aux besoins des clients. Car désormais, la problématique a évolué : « quand j'ai un client, comment faire pour le conserver ? ». Nous y reviendrons dans le 3^{ème} chapitre.

⁸ Lendrévie – Lévy, *op.cit.*

1.1.3 – Du marketing transactionnel au marketing relationnel : émergence de la valeur client

Une autre manière d’aborder les évolutions des relations entre client et fournisseur est celle de Frédéric Jallat, Eric Stevens et Pierre Volle dans leur ouvrage cité précédemment.

Ils opposent le marketing « classique » ou marketing transactionnel, concentré sur la vente *stricto sensu*, au marketing relationnel, dont l’analyse intègre les phénomènes de transactions multiples et l’évolution des relations entre acteurs dans le temps.

Selon cet ouvrage, le concept de marketing relationnel serait apparu au milieu des années 1970. Bagozzi (1975) aurait le premier défini le marketing comme « *un processus renouvelé d’échanges entre un acheteur et un vendeur* ».

Dans sa thèse de doctorat sur le CRM⁹, Byblice Coovi indique que dès 1979, Arndt propose de prendre en compte les relations client/fournisseur dans leur continuité et met en évidence la tendance des entreprises à s’engager dans une relation de long terme avec leur client pour assurer leur croissance.

Dans les années 1980, les travaux de Levitt (1983) et Dwyer, Shurr et Oh (1987), indiquent que **la première vente constitue le commencement de la relation avec le client et non la fin**. Ils mettent en évidence l’existence de plusieurs phases au cours d’une relation commerciale et la nécessité de formuler de manière explicite un marketing relationnel.

En 1983, le marketing relationnel voit le jour quand Berry conceptualise la relation en marketing comme « *l’attraction, le maintien et le développement de la relation avec le client* ».

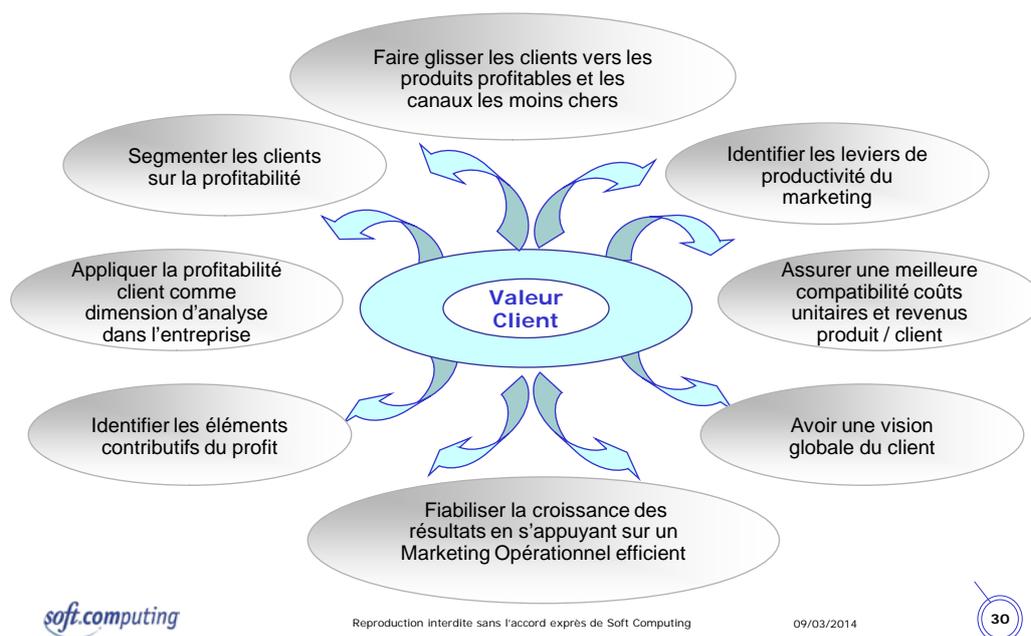
C’est effectivement, comme nous l’avons indiqué plus haut, au milieu des années 1990 qu’est mis en évidence l’un des concepts centraux de l’analyse de la relation client, et l’un de ses principaux intérêts pour les professionnels : *la profitabilité considérable d’une relation qui perdure*. La conservation du client et les revenus futurs qu’il peut générer pour l’entreprise sont mis en perspective dans une optique financière et comptable. On parlera désormais de *lifetime value* ou *customer lifetime value* (CLV) pour définir la valeur à terme d’un client tout le temps qu’est maintenue sa relation avec l’entreprise.

⁹ Byblice Coovi, *Thèse de doctorat en sciences de gestion de l’Université d’Auvergne de Clermont 1*, 2010

1.2 – Quelles utilisations ?

La valeur client doit donc nous permettre de recruter des clients rentables, de rentabiliser au plus vite leur coût d'acquisition, puis de maximiser les revenus qu'ils nous procurent, par une allocation optimale des dépenses en fonction du potentiel du client, tout au long de son cycle de vie.

Les applications de la Valeur Client



Source : Soft Computing

Plus généralement, la valeur client permet de déterminer une échelle objective de mesure et de classement des clients ou groupes de clients, de manière à optimiser les investissements. Elle peut également permettre de simuler l'impact d'une décision d'ordre stratégique, marketing ou commerciale sur la création de valeur dégagée pour l'entreprise¹⁰.

Instrument de mesure et de simulation, la valeur client est donc un outil au service de décisions stratégiques, marketing ou commerciales, relevant principalement du domaine du management de la relation client.

¹⁰ Entretien avec René Lefébure, février 2014

1.2.1 – Les fondamentaux du CRM

« *Le CRM (Consumer Relationship Management), à travers le pilotage de la valeur client, est une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices.* » (René Lefébure)

Ainsi que nous l'avons vu précédemment, le concept de valeur client, s'il est apparu avant celui de CRM, a pu se développer à partir des années 2000 grâce à la mise en place dans les entreprises de politiques relationnelles clients.

Gartner Group donne du CRM cette définition en 2004 : « *Le CRM est une stratégie d'entreprise qui, à l'aide des TIC¹¹, vise à optimiser la rentabilité de l'organisation et la satisfaction du client, en se focalisant sur des segments de clientèle spécifiques, en favorisant les comportements propres à répondre aux souhaits du client et en appliquant des processus centrés sur le client.* »¹².

Selon le Mercator¹³, les caractéristiques d'un projet de CRM sont les suivantes :

- le CRM doit être mis en place au service d'une vision stratégique avec des objectifs clairs et mesurables. On définira notamment, par des segmentations et ciblage, les cibles visées par le programme ;
- le CRM est un projet organisationnel qui implique toutes les directions de l'entreprise travaillant autour du client ou en contact avec lui : marketing, études, forces de vente, service consommateurs, communication, etc. ;
- le CRM s'inscrit dans une relation durable multicanale cohérente ;
- le CRM nécessite d'identifier les clients par leur potentiel d'activité et de rentabilité, afin d'optimiser les dépenses marketing en allouant plus de moyens aux clients les plus importants pour l'entreprise et en réduisant les dépenses consacrées aux clients les moins contributeurs.

On voit ainsi que l'une des composantes d'une stratégie d'entreprise orientée client sera la définition de segments de clients « spécifiques » sur lesquels faire porter en priorité les efforts.

¹¹ Technologies de l'Information et de la Communication

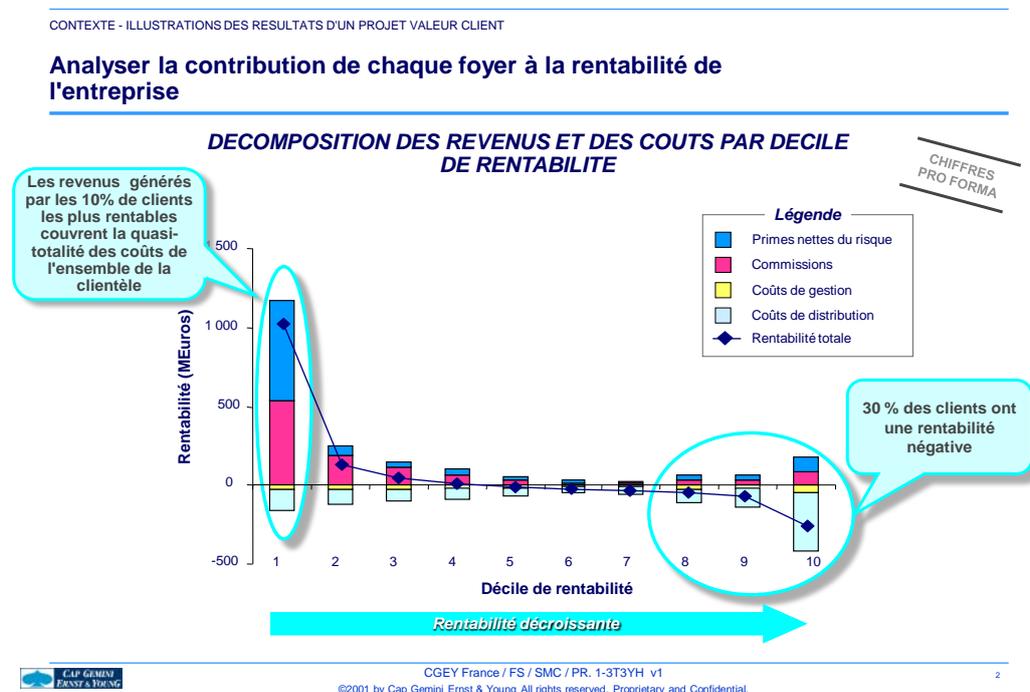
¹² Cité par Jallat, Stevens et Volle : *Gestion de la relation client*, Pearson (2007)

¹³ Lendrévie – Lévy, *op.cit.*

1.2.2 – La segmentation, corollaire incontournable de la valeur client

Segmenter, c'est diviser une population donnée en groupes homogènes d'individus – ou segments – distincts les uns des autres, présentant des comportements identiques face aux variables du marketing mix. La segmentation permet de trouver un équilibre entre marketing de masse (proposer un traitement marketing identique quel que soit le client) et un marketing strictement individualisé client par client (fort peu opérationnel au-delà d'un certain nombre de clients).

Selon la sacro sainte loi de Pareto, 20% des clients représentent 80% de la création de valeur. Certaines sources retiennent les chiffres de 70/30, mais le principe reste le même : un pourcentage non négligeable des clients d'une entreprise lui fait perdre de l'argent (cf. schéma ci-dessous).



Source : Cap Gemini Ernst & Young

Ne pas prendre en compte ces différences et traiter de manière uniforme tous les clients, quelle que soit leur contribution aux résultats de l'entreprise, fait courir les risques suivants :

- ne pas identifier les meilleurs clients et prendre le risque de les voir partir, faute de les avoir « chouchoutés » ;
- renouveler insuffisamment la clientèle dans les segments à forte rentabilité et, au contraire, faire entrer de trop nombreux nouveaux clients dans les segments à faible valeur ;

- gaspiller l'effort commercial et les coûts de fidélisation sur des clients présentant une faible rentabilité et/ou un potentiel limité ;
- faire supporter à la collectivité des clients les coûts engendrés par la prospection et la fidélisation de clients à rentabilité moindre – voire nulle.

Ainsi que le dit Christophe Benavent, enseignant-chercheur à l'université Paris-Ouest dans le domaine du marketing¹⁴ : « *un segment de clientèle ne doit être exploité que si la marge dégagée est égale au coût unitaire du programme marketing mis en œuvre. Ce principe extrêmement classique permet ainsi de segmenter facilement une base de données clients en fonction des programmes marketing disponibles.* » Ou, plus exactement, d'adapter les dépenses marketing en fonction de la valeur attribuée aux clients ou segments de clients.

L'optimisation des programmes marketing induit donc la nécessité d'une segmentation dite « par la valeur ».

La segmentation des clients par la valeur repose sur un triple constat :

- tous les clients n'ont pas la même valeur financière (ou rentabilité) à un moment (valeur actuelle ou valeur passée) ;
- ils ne représentent pas tous le même potentiel de gains futurs (valeur future, valeur potentielle...) ;
- ils n'ont pas tous les mêmes comportements, ni les mêmes profils (connaissance clients).

La segmentation par la valeur devra donc intégrer toutes ces dimensions.

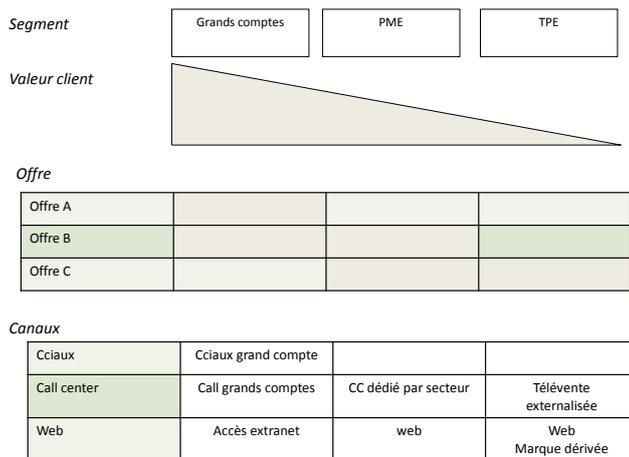
Au niveau opérationnel, la segmentation par la valeur doit permettre, entre autres, de répondre aux questions suivantes :

- Quels clients convient-il de solliciter ?
- Quels produits / services leur proposer ?
- Par quel canal ?

Voici, très schématiquement, comment cette approche peut être structurée :

¹⁴ Revue documentaire du LIMRA-CMO : *Gérer le portefeuille client : une application au Benelux Pilotage*

Adaptation de l'offre & des canaux de distribution en fonction de la clientèle

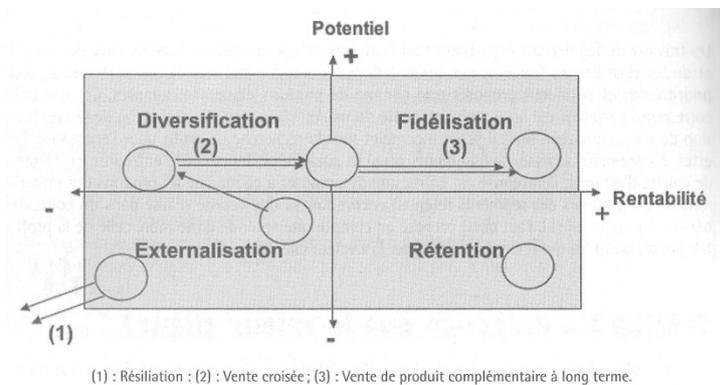


extract CRM et Valeur client pour PREVOIR

12

Source : *Mission Capital Clients*

Elle peut également avoir pour objectif le pilotage dynamique de la relation client, avec un objectif de mutation des clients d'un segment à l'autre, ainsi que l'indiquent les flèches dans le schéma ci-dessous :



Source : C. Parmentier / A. Rispal, *Guide du Marketing de l'Assurance*, page 112 « exemple de segmentation par la valeur client »

1.2. 3 – Optimiser le mix marketing pour maximiser les profits

L'objectif est donc de bâtir avec les (meilleurs) clients une relation profitable sur le long terme, en capitalisant sur l'ensemble des points de contacts, par une allocation optimale des ressources.

Les principes de base sont ainsi résumés par René Lefébure¹⁵ : « *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.* »

Au-delà des actions de marketing opérationnel, c'est donc bien tout le marketing mix qui doit être adapté au potentiel de « retour » financier attendu de la relation.

La détermination de la valeur client permet ainsi

- de définir des offres (produits et services) adaptées,
- de bâtir des plans de sollicitations et d'affecter des moyens commerciaux,
- de définir des stratégies relationnelles et d'adapter les canaux relationnels, en cohérence avec les profits attendus de chaque client ou segment de clients.

Déterminer des offres adaptées

Exemple : la Banque de Montréal a mis en place un CRM dans la division cartes de crédit, et développé des approches spécifiques pour retenir les clients des meilleurs segments et maximiser leur valeur par un service client amélioré et une offre de produits sur mesure. L'investissement dans ce projet a été rentabilisé dans les 2 ans.¹⁶

Cet exemple illustre le fait que la création de produits et services doit être abordée non seulement sous l'angle de la rentabilité, mais également de la satisfaction du client ou, plus précisément, de l'adéquation entre l'offre et les besoins du client ou segment de clients.

A cet égard, nous nous référerons aux travaux de Reinartz et Kumar, qui ont enrichi la notion de matrice de segmentation de la clientèle d'une entreprise par le facteur « adéquation de

¹⁵ ¹⁶René Lefébure, Gilles Venturi, *op.cit.*

l'offre de l'entreprise aux besoins du client ». Cette segmentation met en évidence l'importance d'une véritable affinité entre l'entreprise et les clients, comme facteur de développement d'une relation rentable et de long terme.

Affecter les moyens commerciaux (ou opérationnels) en fonction des segments

L'utilisation d'une segmentation basée sur la valeur client permettra ainsi de proportionner les efforts commerciaux et marketing à la rentabilité de chaque segment : pression commerciale, canal de distribution, offre promotionnelle, etc.

Ainsi, sur la base d'une segmentation affinée, il est possible de définir une politique de conquête, de fidélisation et de relation client qui pourra, par exemple, s'articuler autour des axes suivants :

- développement commercial des segments de clients à potentiel,
- maintien des clients à forte valeur,
- recherche de nouveaux clients présentant le même profil,
- limitation des dépenses sur les segments à faible valeur et/ou faible potentiel,
- adaptation du mix produit en fonction des segments,
- définition d'une stratégie multicanal adaptée aux différents profils.

Adapter les canaux relationnels

Pour ce qui concerne l'adéquation du canal de distribution (ou de relation client), on pourra piloter la valeur client en orientant certains clients – quand cela est possible - vers des canaux relationnels moins coûteux (Internet, call center), tout en veillant à maintenir le niveau de satisfaction des clients que l'on souhaite fidéliser.

La limite de cette approche consiste à concentrer les efforts sur une minorité de clients rentables (20 ou 30%) alors que les 70 ou 80% de clients à moindre rentabilité permettent l'amortissement des coûts. Que deviendraient les réseaux d'agences bancaires si on orientait tous les « petits » clients vers d'autres canaux, alors que ce sont eux qui fréquentent le plus les agences ? ¹⁷ La même question peut se poser pour les bureaux des MSI¹⁸...

1.2.4 – Fidéliser les clients : gérer le cycle de vie

Une fois recrutés des clients potentiellement rentables, l'analyse de la valeur client doit contribuer à optimiser chaque étape de la relation client – ou, autrement dit, de son cycle de

¹⁷ Entretien avec Christian Parmentier

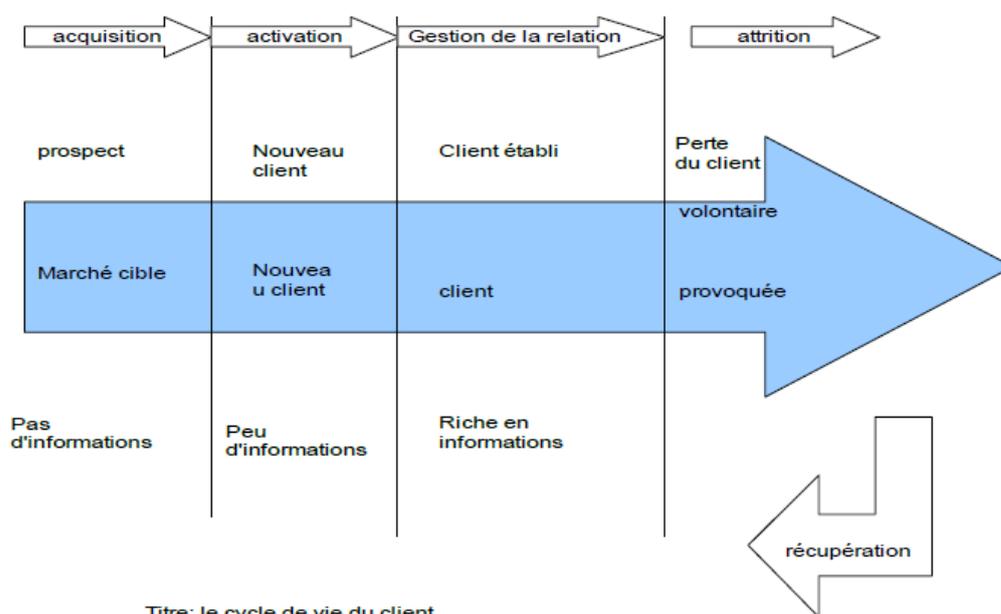
¹⁸ Mutuelles Sans Intermédiaires

vie. C'est Reichheld qui, en 1996, a réalisé des travaux sur l'importance de gérer le cycle de vie du client¹⁹.

Il existe diverses modélisations de cette notion de cycle de vie.

La plus schématique est celle de Dwyer, Shurr et Oh²⁰ qui découpe le cycle de vie du client en 3 phases distinctes : l'initialisation ou acquisition, la maturation ou le développement, et la rupture.

On peut également choisir de dégager 4 étapes dans cette relation, comme le font Gérard Balantzian, Jallat Stevens et Volle (2007), ou Monika Seyerle : acquisition ; croissance, activation ou intensification ; rétention ou gestion de la relation ; attrition, abandon ou réactivation (cf. schéma ci-dessous) :



Titre: le cycle de vie du client

Source : Thèse de doctorat de Byblice COOVI, d'après Gérard Balantzian, « les systèmes d'informations : arts et pratiques », éditions d'organisation, 2002

Comme le démontre très clairement le schéma ci-après, présenté par le cabinet Deloitte lors de la conférence du LAB sur le big data²¹, l'utilisation de la valeur client tout au long du cycle de vie permet d'optimiser le profit à chaque étape clé de la relation : conquérir des nouveaux clients présentant un potentiel de rentabilité, augmenter leur montant ou fréquence d'achat ou les multi équiper, fidéliser ceux qui présentent la plus forte valeur potentielle, et limiter les investissements sur les autres.

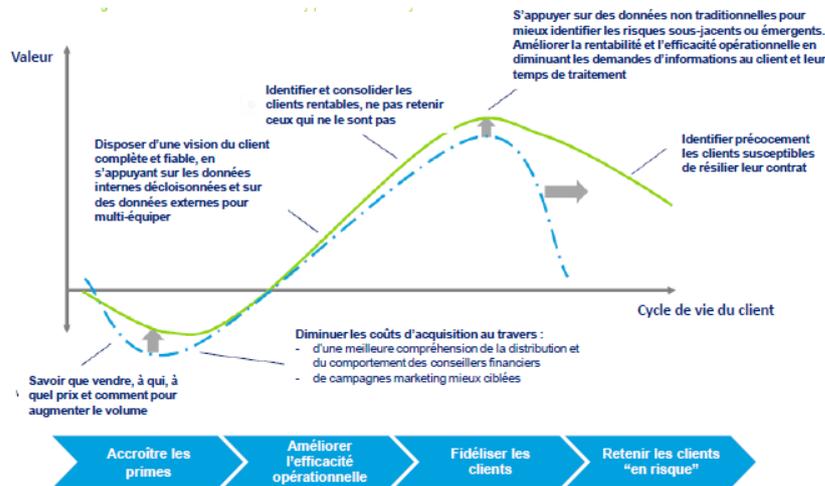
¹⁹Travaux auxquels il est fait référence dans la thèse de doctorat de Byblice Coovi, *op.cit.*

²⁰Dwyer, Schuh & Oh, *Developing buyer seller relationship*, 1987, cité par Byblice COOVI, *op.cit.*

²¹Matinée conférence du LAB : *Big data, quels usages concrets pour l'assurance ?* 19 février 2013

Faire parler les données pour maximiser la valeur

- Dans la compétition, l'enjeu est de se différencier par la capacité à prendre la bonne décision au bon moment pour une affectation optimisée des moyens tout au long du cycle de vie client



7

Matinée - conférence - Big Data : quels usages concrets pour l'assurance ? - 19 février 2013

© 2012 Deloitte

Source Deloitte

Cette affectation optimisée des moyens à chaque étape de la relation repose sur l'idée que les flux de revenus et de coûts varient au cours du temps en fonction des changements de besoins dans la relation client-entreprise.²² Les stratégies à mettre en œuvre dans le cadre d'une approche marketing client dynamique seraient donc l'acquisition, la fidélisation du client et le développement de la consommation. Une forte réduction des dépenses de fidélisation peut être envisagée lorsque les coûts de fidélisation sont supérieurs aux revenus générés par le client.

Pour Jallat, Stevens et Volle (2007), les différentes phases du cycle de vie du client suivent celles d'un cycle de vie « relationnel ». L'engagement du client dans sa relation avec l'entreprise dépend de sa satisfaction, de l'attrait de l'offre, et du coût que représenterait un changement. Ces notions sont particulièrement intéressantes dans le cadre de l'approche de la dimension non financière de la valeur client (ce que nous appellerons la valeur compétitive).

Le schéma ci-dessous permet de visualiser ce cycle de vie relationnel :

²² Lars Meyer Warden, *Developing buyer seller relationship*, 2004

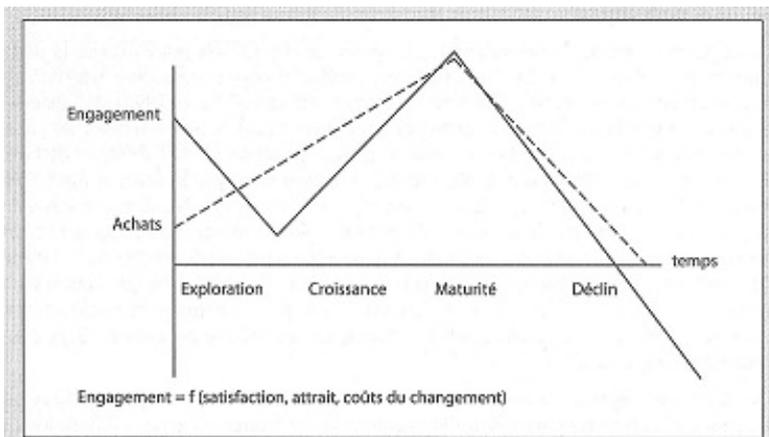
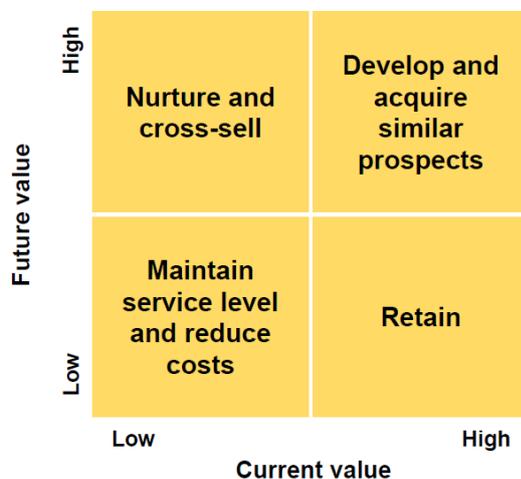


Figure 1.3 – Le cycle de vie relationnel
 Source : Peelen, 2005.

Quels que soient le modèle choisi et le nombre d'étapes retenus pour décrire le cycle de vie du client, on retiendra que pour qu'une relation client - entreprise soit mutuellement bénéfique sur le long terme, il convient d'identifier les moments critiques de cette relation et de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour qu'elle se développe dans des conditions avantageuses pour les deux parties.

Il convient notamment

- d'identifier le point mort (stade de la relation auquel les investissements de conquête ont été amortis) et de tout mettre en œuvre pour éviter que les clients mettent fin à la relation avant que ce point mort soit atteint ;
- de segmenter les clients selon leur valeur, de manière à concentrer les efforts de multi équipement, de fidélisation, de satisfaction, de récupération, sur les clients présentant le potentiel de rentabilité pour l'entreprise le plus élevé (cf matrice ci-après).



Source : Customer lifetime value, opportunities and challenges, Greg Firestone, Mohamad Hindawi, mars 2012

Conclusion

L'approche par la valeur client fournit des leviers pour orienter les investissements et l'activité de l'entreprise vers des clients plus fidèles, plus rentables, moins coûteux à maintenir, donc pour conduire l'entreprise vers une croissance globalement rentable.

Elle répond à un objectif stratégique : définir le mix cibles / offres / canaux qui permet de maximiser le profit de l'entreprise sur le long terme.

1.3 – Comment approcher la valeur client ?

On voit bien que dans la valeur client il conviendra de faire la différence entre des recettes et des dépenses. La complexité relative tient aux différentes appréciations de ces recettes et ces dépenses, notamment selon la perspective temporelle que l'on retient : doit-on évaluer la valeur d'un client sur la base de sa contribution passée, présente ou future ?

1.3.1 - Les différentes composantes de la valeur client

Tous les professionnels qui se sont penchés sur la valeur client semblent s'accorder sur le fait qu'il convient de distinguer différentes composantes de cette valeur. Il n'existe pas malheureusement de consensus sur la nature exacte de ces composantes, ni même de terminologie commune.

Voici, néanmoins, un aperçu des différentes composantes qui ont pu être identifiées par le biais de nos lectures et entretiens sur le sujet²³ :

- **La valeur passée, également appelée valeur historique** : il s'agit de la valeur acquise par le client au cours des années passées. Elle est calculée grâce aux différentes données accumulées sur le client depuis son arrivée. Il s'agit d'une valeur constatée et non contestable, pour peu que les historiques de données aient été conservés. C'est ce que Christian Parmentier et Alexandre Rispal appellent *rentabilité*, ou *vision comptable du compte client*.

- **La valeur présente, ou valeur actuelle** : en l'absence de données historiques, on calculera plutôt la valeur présente, d'après les données disponibles pour l'année N. C'est, nous le verrons, la pratique la plus courante dans le secteur de l'assurance.

- **La valeur future ou valeur courante** : c'est la valeur que l'on peut « raisonnablement » attendre du client dans un futur proche (en pratique entre 2 et 5 ans). Il s'agit de projeter une tendance, soit parce que le client présente un comportement stable, soit parce que le client a un engagement contractuel (associé avec une clause de rupture). Elle est basée sur un niveau d'offre constant et une relation stable entre le client et le fournisseur.

²³ blog-crm.fr ; atelier du LAB : *la valeur client pour les banques et l'assurance*, animé par Thierry Blanville, juin 2013 ; *Guide du marketing de l'assurance* ; entretien avec René Lefébure

On peut assimiler la « lifetime value » à cette notion de valeur future : il s'agit de calculer la contribution future d'un client ou segment de client aux recettes de l'entreprise.

- **La valeur maximale ou résiduelle** : cette notion enrichit la valeur future d'hypothèses concernant la consommation maximale des clients dans un secteur d'activité ou sur un produit donné. Cette valeur est extrapolée à partir de données externes (statistiques publiques, enquêtes clients, remontées d'informations de la part des forces de vente, ou techniques de modélisation...).

A titre d'exemple, dans l'assurance, une étude du cabinet Facts & Figures²⁴ montre que pour un particulier, tous univers confondus, le nombre maximum de contrats détenus se situe entre 7 et 12 contrats par foyer. Cette donnée devra être intégrée dans les modèles de valeur maximale, faute de quoi le potentiel d'un client pourrait être largement surestimé.

- **La valeur potentielle ou prospective** : elle tente d'estimer la « part de client » que nous pourrions conquérir sur nos concurrents, si l'on arrive à le persuader de modifier son comportement et augmenter ses dépenses, compte tenu des grandes évolutions des marchés, de l'élargissement de notre offre, et/ou d'une modification de la relation.

- **La valeur compétitive** : représente également la « part de client » que l'entreprise peut espérer capter, en fonction de facteurs endogènes, notamment l'attachement du client à cette entreprise. Elle mesure la capacité de réalisation de la valeur maximale, ainsi que la capacité de l'entreprise à préserver la valeur future du client, par une appréciation de son degré de fidélité et/ou de satisfaction. Elle exprime ainsi la capacité de l'entreprise à exploiter la valeur maximale du client.

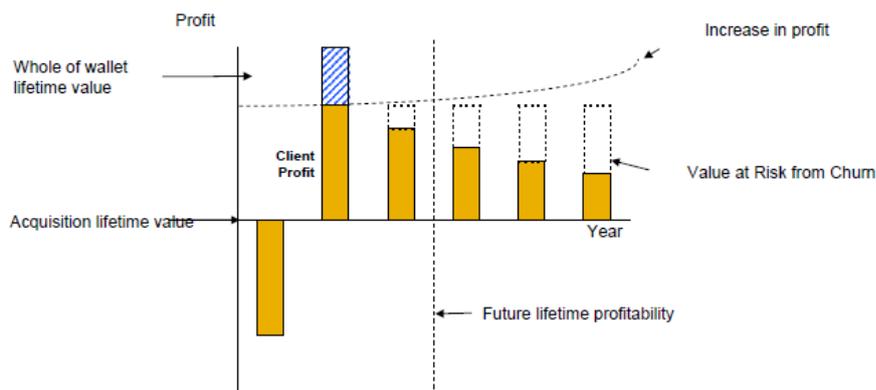
Les trois premières composantes (valeur passée, présente et future) sont des valeurs mesurées ou mesurables avec un niveau de confiance élevé. Elles permettent globalement de mieux comprendre ce qui fait la rentabilité des clients. Il s'agit d'un enjeu qui devrait intéresser les contrôleurs de gestion.

Les deux autres (valeur maximale, valeur potentielle), sont plus prospectives : il s'agit de détecter les tendances et perspectives d'évolution d'un client ou segment de clients. Il s'agit là d'un enjeu de connaissance marketing.

²⁴ Estimation Facts & Figures de la prime moyenne d'assurance par ménage en France en 2011.

Quant à la valeur compétitive, elle est également prospective. Elle a trait à la satisfaction du client et à son attachement à la marque. Elle représente essentiellement un enjeu de service client.

Le schéma ci-après permet de visualiser différentes composantes de la valeur client. Il inclut une notion supplémentaire, la «*value at risk from churn*» ou impact du risque d'attrition sur la valeur future du client.



Source: *Customer lifetime value, opportunities and challenges*, Greg Firestone, Mohamad Hindawi, mars 2012

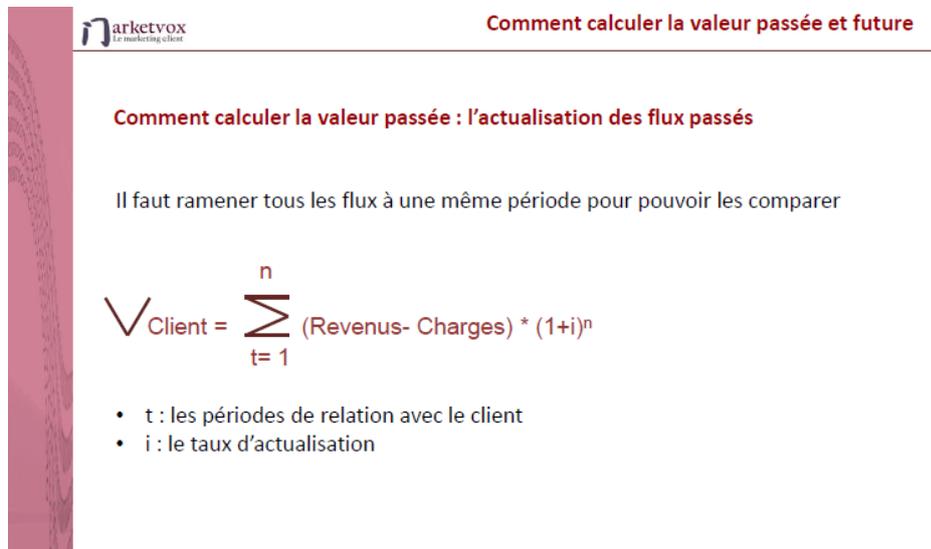
1.3.2 – Comment alimenter ces différentes composantes ?

- La valeur passée

La détermination de la valeur passée nécessite de disposer d'un minimum d'historique dans les bases de données, concernant notamment :

- les coûts de recrutements, y compris le coût d'éventuels mécanismes promotionnels (remises, avantages, promotions),
- les coûts d'animation de la relation (fidélisation),
- l'équipement : nature des produits achetés ou, dans le cas de l'assurance, détenus, montant des achats,
- les marges dégagées par produit ou type de produit,
- les coûts de gestion des clients : coûts d'animation, coûts de SAV, coûts d'incidents (impayés)...

Selon Thierry Blanville, animateur de l'atelier du LAB²⁵, il serait souhaitable de disposer de ces données sur une durée de 5 ans. Il préconise également de ramener tous les flux à une même période, afin de pouvoir les comparer les clients ou segments de clients entre eux. Nous verrons que la pratique courante dans l'assurance est de simplifier la démarche et de ne considérer ces données que sur une période de 1 an.



marketvox
le marketing client

Comment calculer la valeur passée et future

Comment calculer la valeur passée : l'actualisation des flux passés

Il faut ramener tous les flux à une même période pour pouvoir les comparer

$$V_{\text{Client}} = \sum_{t=1}^n (\text{Revenus} - \text{Charges}) * (1+i)^t$$

- t : les périodes de relation avec le client
- i : le taux d'actualisation

Source : Atelier LAB juin 2013

Quant à René Lefébure²⁶, il préconise d'enrichir la valeur passée par des données de connaissance client telles que son origine (canal, coût de recrutement, mode d'entrée en relation, etc.), son comportement en termes de Récence – Fréquence – Montant, son comportement en termes de diversification des achats, en associant ces comportements d'achat aux différents leviers de sollicitations marketing. Ainsi, peut-on identifier les clients opportunistes (systématiquement « en perfusion » marketing) et les clients autonomes dans leurs achats. Ces informations, certes importantes pour optimiser la relation commerciale, sont encore peu intégrées actuellement dans les modèles mathématiques de calcul de la valeur passée dans le secteur de l'assurance, car elles représentent un travail important et sophistiqué de modélisation.

- La valeur future

La valeur future est une projection de la valeur du client, dans un avenir dont la durée dépend de la nature de l'activité de l'entreprise. Elle est déterminée au moyen de scores qui s'appuient sur les comportements passés du client. On notera que la valeur future est

²⁵ atelier du LAB : la valeur client pour les banques et l'assurance, op.cit.

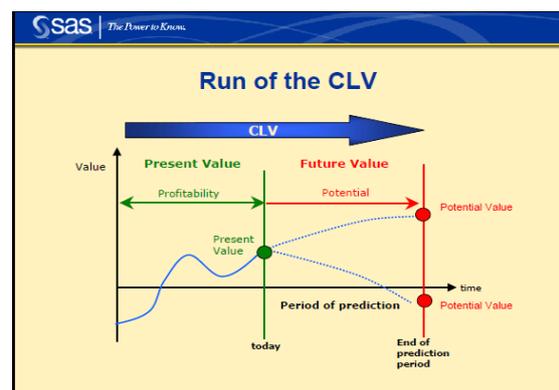
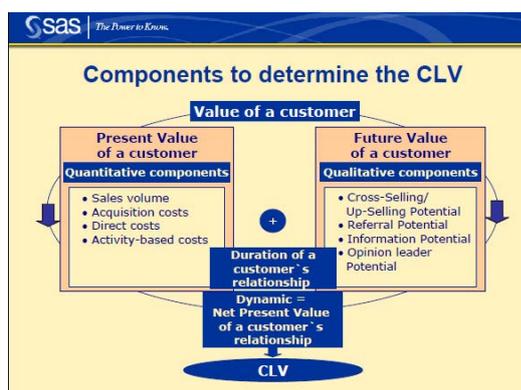
²⁶ Blog-crm.fr

statistiquement vérifiable sur le nombre, mais rarement sur un client considéré individuellement.

La détermination de la valeur future prendra notamment en compte :

- la durée probable de la relation d'un client avec l'entreprise (score de survie ou à l'inverse, taux d'attrition) ;
- la probabilité qu'il maintienne son volume d'achat annuel (ou, dans le cas de l'assurance, sa prime annuelle) ;
- le score d'appétence à l'up selling ou au cross selling...

Quels que soient les indicateurs retenus, tous les travaux théoriques sur la life time value (ou valeur actuelle nette du client)²⁷ sont basés sur le principe que les bénéfices futurs attendus d'un client ou segment de clients doivent être additionnés et actualisés à un certain taux, qui sera défini selon la nature de l'activité et les objectifs de l'entreprise (inflation, coût du capital, croissance des ventes souhaitée, etc.) et selon la durée prise en compte pour le calcul.



Source : Monika Seyerle « Customer lifetime value and its determination using the SAS Enterprise Miner and the SAS-Oros software. SAS Institute Germany

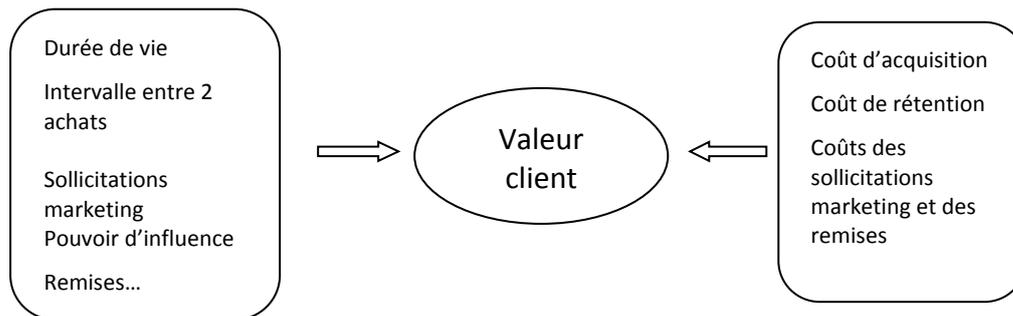
Une estimation fine de la valeur future présente de nombreuses difficultés :

- comment prendre en compte la dynamique de la relation entre l'entreprise et le client pendant la période considérée ;
- comment estimer la valeur économique des produits et services qui seront créés dans le futur et achetés par les clients concernés ;

²⁷ Travaux de Dwyer (1989), Bitrain et Mondschein (1996), Berger et Nasr (1998), etc.

- comment modéliser la valeur non économique du client (pouvoir de recommandation, parrainage, bouche à oreille, pouvoir d'influence, participation dans des communautés, des blogs, etc.) ;
- comment intégrer les sollicitations marketing et la réactivité d'un client ou segment de client face à ces sollicitations ?

Facteurs impactant la valeur client ²⁸



On voit bien qu'il conviendra de veiller à ce que le calcul s'effectue sur une durée limitée (2 à 3 ans²⁹), faute de quoi les incertitudes ont trop d'impact sur la fiabilité du modèle.

- La valeur maximale

Il s'agit de répondre à la question suivante : au-delà des tendances actuelles prises en compte dans la valeur future, qu'est-ce que nos clients pourraient nous acheter de plus ? Quelle est la « part de clients » que nous pourrions conquérir sur nos concurrents ?

Nous chercherons donc à recueillir (ou estimer) les données suivantes :

- quelle est la somme des achats du client dans la catégorie de produits qui nous intéresse,
- quelle est la part de ces achats qu'il effectue chez nous, sur quelle partie de notre gamme,
- combien de fournisseurs utilise-t-il pour cette catégorie de produits...

en croisant ces données avec des critères de cycle de vie du client.

²⁸ D'après Siddarth S. Singh et Dipak C. Jain, Faculty & Research Working Paper de l'INSEAD : *Measuring Customer Lifetime Value : Models and Analysis*, 2013

²⁹ C'est la durée recommandée par Thierry Blanville

A défaut, on estimera le nombre maximum d'achats ou le montant maximum de dépenses (en valeur absolue ou en pourcentage de ses revenus) qu'un client peut raisonnablement effectuer auprès de l'entreprise, compte tenu de la nature et de la largeur de son offre.

- La valeur potentielle

Il s'agit là encore de déterminer la « part de client » que nous pourrions capter, en fonction des grandes évolutions des marchés :

- grandes évolutions réglementaires,
- évolutions des ressources et des charges (coûts des ressources, évolution des charges),
- arrivée de nouveaux acteurs,
- évolutions des comportements des consommateurs.

Cette valeur, citée dans les travaux théoriques, n'est généralement pas prise en compte dans les entreprises et le terme « valeur potentielle » est souvent utilisé pour désigner la valeur future.

- La valeur compétitive

Elle intègre également une notion de « part de client », en évaluant son potentiel d'évolution sous l'angle de la fidélité et de l'attachement. Il s'agit de déterminer la capacité de captation réelle, par l'entreprise, du potentiel du client.³⁰

La détermination de la valeur compétitive dépend de critères qualitatifs :

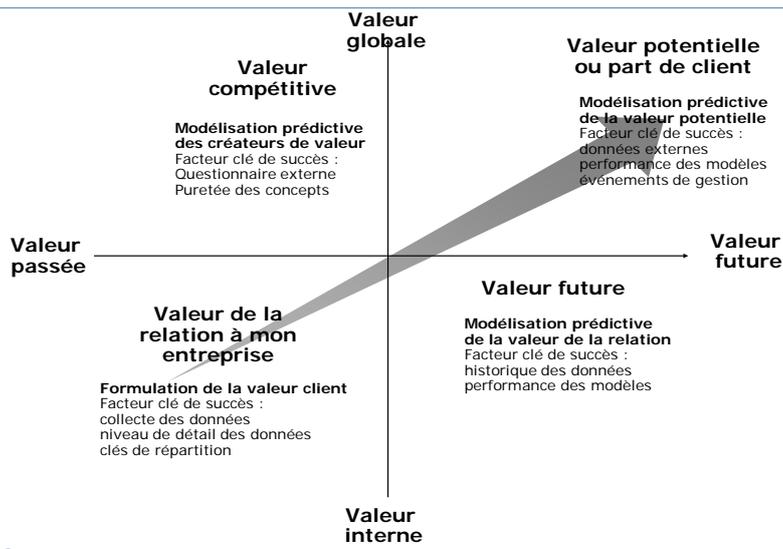
- ancienneté / historique du client,
- compréhension des mécanismes de fidélité et d'infidélité au travers de la mesure de la satisfaction des clients,
- modélisation des modèles de causalité de la fidélité / infidélité,
- prise en compte de la position des concurrents sur ces différents mécanismes.

Synthèse

On trouvera dans le schéma ci-dessous une représentation plus synthétique de la valeur client, par la société de conseil Soft Computing:

³⁰ Sources : blog-crm.fr; Soft Computing

Le cadran des valeurs



1.3.3 – Les modèles de calcul dans un environnement contractuel

Etant particulièrement intéressés par la valeur client en assurance individuelle, nous nous concentrerons sur les modèles de calcul dans ce que Siddarth S. Singh et Dipak C. Jain³¹ appellent *a contractual context*, c'est-à-dire un type de relation où l'entreprise peut identifier le moment où un client l'a quittée. La relation client-fournisseur étant de nature contractuelle, les revenus attendus d'un client sont directement liés à la durée de la relation. Outre l'assurance, nous trouverons ce type de relation dans la téléphonie, les abonnements presse, gaz, électricité, les adhésions à certains clubs, etc.

La formule théorique la plus complète que nous avons trouvée se trouve dans les travaux de Monika Seyerle³² (cf. formule ci-dessous). Elle s'inspire très fortement du modèle de base développé par Jain & Singh (2002).

$$CLV^k = \sum_{t=0}^{t=T} \frac{E_t^k - A_t^k}{(1 + i_t)^t} = \overbrace{\left(E_0^k - A_0^k \right)}^{\text{present value}} + \overbrace{\left(\frac{E_1^k - A_1^k}{(1 + i_1)^1} + \frac{E_2^k - A_2^k}{(1 + i_2)^2} + \dots + \frac{E_T^k - A_T^k}{(1 + i_T)^T} \right)}^{\text{future value}}$$

CLV^k = Customer Lifetime Value of a customer k (valeur à vie du client k)
 E_t^k = Revenue from a customer k (revenus apportés par un client k)
 A_t^k = Expenses for a customer k (coûts associés à un client k)
 k = customer k (client k)
 t = time period ($t = 0, 1, 2, \dots$) : période considérée (généralement année)
 $t = 0$ (today) = année 0
 i = interest rate (taux d'intérêt)
 T = predicted duration of a customer relationship (durée attendue de la relation avec un client)

Cette formule, très sophistiquée, reste très théorique car basée sur des hypothèses rigides en termes de comportement du consommateur.

En pratique, nous verrons dans le chapitre 2 que la plupart des entreprises utilisent des formules plus simples dans une optique opérationnelle : par exemple, calcul de la valeur client sur un an, enrichie de scores pour estimer la valeur future.

Il est à noter qu'aucune méthodologie de modélisation de la valeur client n'a été auditée ni validée par le Marketing Accountability Standards Board³³.

³¹ Faculty & research working paper de l'INSEAD, *op.cit.*

³² Monika Seyerle, *op.cit.*

³³ Source Wikipedia

1.3.4 - Quels coûts prendre en compte ?

- Le coût d'acquisition

Dans une relation de type contractuel, la prise en compte de ce poste de dépense est fondamental car l'entreprise est prête à investir des sommes importantes pour conquérir de nouveaux clients, dans l'espoir de les conserver.

L'exemple type est la téléphonie mobile ou les abonnements presse, où les nouveaux clients reçoivent un cadeau (téléphone ou autre) d'une valeur disproportionnée par rapport au coût annuel de l'abonnement. A titre d'exemple, en 2005, sur le marché de la téléphonie en 3G (avant l'émergence des offres low cost), le coût de subvention d'un nouveau client s'élevait à 450 € environ, alors que le coût de renouvellement d'un client déjà acquis était de l'ordre de 150€³⁴.

Il est évident que la principale problématique de ces entreprises est la rétention des clients, de manière à atteindre un retour sur investissement positif.

Deux questions se posent :

- 1) Les coûts d'acquisition pouvant varier selon les canaux utilisés, doit-on affecter aux nouveaux clients un coût d'acquisition moyen ou affecter à chaque nouveau client son coût d'acquisition réel ? On peut, comme le préconise René Lefébure, déterminer des coûts d'acquisition moyens par canal ou par couples canaux / segments... La question fondamentale étant celle que pose Daniel Dréan, Directeur du Développement et de la relation Client chez GMF Vie : « *faut-il appliquer au client un coût d'acquisition réel éventuellement handicapant* »³⁵ ?
- 2) Doit-on intégrer dans ce coût d'acquisition le coût lié à une éventuelle offre promotionnelle ? Ou, comme le recommande René Lefébure, identifier les clients « opportunistes » et les traiter comme tels³⁶ ?

D'après Jain et Singh, il existe des études mettant en avant le rapport entre coût d'acquisition et taux de rétention, mais pas encore d'études liant le coût d'acquisition global au comportement futur du client.

³⁴Entretien avec Jérôme Dillard, créateur de M6 Mobile by Orange. Les 450€ de coût d'acquisition d'un nouveau client se répartissaient entre 250€ pour le téléphone et 200€ de rémunération du distributeur

³⁵Entretien dans le cadre de la thèse, janvier 2014

³⁶D'après René Lefébure, ces clients affichent un taux d'attrition supérieur qui impacte négativement leur valeur. On notera que dans des secteurs tels que téléphonie mobile ou télévision payante, les offres promotionnelles sont tellement généralisées qu'elles ne constituent plus un facteur de volatilité.

- **Le coût d'entretien de la relation (coûts de gestion)**

Dans une relation contractuelle, certains coûts sont récurrents et faciles à répartir entre les clients : coût de renouvellement du contrat, coût d'envoi d'un relevé mensuel ou annuel, etc.

D'autres dépendent de la « consommation » du client (coût de traitement d'un sinistre en assurance, coût des appels de SAV...) et nécessitent un système d'affectation des coûts très pointu³⁷. Le développement d'un tel système est-il justifié, si la seule utilisation en est le calcul de la valeur client ?

La non disponibilité de ces informations a entraîné les théoriciens soit à utiliser la « dépense nette par client » (Borle, Singh, and Jain, 2008), soit à affecter un coût moyen par client, tout en gardant à l'esprit le fait que les coûts de gestion peuvent varier d'un client à l'autre, notamment du fait du développement de la digitalisation des relations.

- **Le coût de rétention**

Il s'agit de calculer et de répartir les coûts de marketing relationnel : coûts fixes de mise en place d'un programme de marketing relationnel et coûts variables. La question là aussi est de définir la clé d'affectation, d'autant que le programme relationnel peut varier d'un segment de client à un autre... en fonction de sa valeur !

- **Le coût des sollicitations marketing**

Le nombre de sollicitations marketing nécessaires pour déclencher un achat chez un client donné est parfois intégré dans la segmentation à titre de variable explicative. Leur coût est plus rarement pris en compte dans la construction des modèles, du moins de manière fine, toujours pour un problème de clé de répartition. Néanmoins, le développement de l'utilisation des outils de gestion de campagnes est un moyen de mieux identifier et affecter ces coûts.

1.3.5 - Quels taux d'actualisation ?

Le choix du taux d'actualisation est un choix d'ordre financier. Nous le signalons ici car il peut entraîner des débats, que le marketeur doit laisser aux experts... Notons qu'on retiendra habituellement un taux représentatif du rendement du capital attendu par les actionnaires.

³⁷ René Lefébure préconise d'utiliser la méthode ABC, qui consiste à affecter les coûts par grands processus métier

1.3.6 – Synthèse

Ainsi que le disent Greg Firestone et Mohamad Hindawi dans leurs travaux³⁸ « *Choosing a definition can be challenge* ». Ils illustrent cette affirmation par une citation de Valoris Abram Hawkes, agence spécialisée dans la relation client : « *The most important observation is that « value » is a relative concept and will vary depending upon your business objectives. This ambiguity (of the definition of value) is the cause of most of the difficulties experienced. Without clear framework and set of objectives, every calculation will be wrong for somebody within your organization, and you will remain mired in politics, almost from day one.* »

Dans le principe, la valeur client (également appelée capital client) permet d'évaluer la contribution d'un client ou segment de clients aux profits de l'entreprise. L'utilisation des concepts de valeur passée, valeur future, maximale, potentielle, etc. dépendra largement de la nature, de la profondeur et de la fiabilité des données disponibles dans les bases des entreprises, et de l'investissement de ces dernières en données externes susceptibles d'alimenter une réflexion prospective.

On notera que non seulement les composantes et formules étudiées dans ce mémoire concernent les relations de nature « contractuelles », telles qu'on peut les observer en assurance, banque, téléphonie, télévision payante, etc., mais aussi sur des marchés présentant suffisamment de stabilité pour que l'observation des comportements passés puisse être extrapolée pour les années à venir.

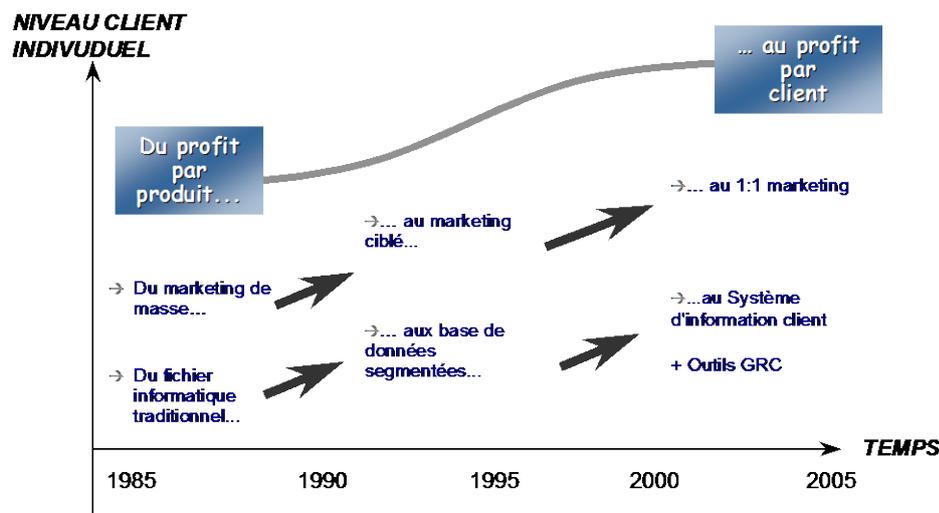
La sophistication des modèles développés sera fonction des objectifs et ambitions de l'entreprise en matière de marketing client.

³⁸ *Customer Lifetime Value, Opportunities and challenges*, Allstate Insurance Company & Towers Watson, mars 2012

1.4 – Les outils technologiques au service de la valeur client

Parallèlement à l'émergence des notions de client, de valeur client, de marketing relationnel, la technologie a évolué, facilitant la mise en œuvre de stratégies de marketing client.

Il est maintenant possible de construire une vision globale des informations disponibles sur chaque client.



Source Cap Gemini Ernst & Young, 2001

- Les outils de CRM (ou GRC)

C'est par ces outils que la plupart des sociétés d'assurance ont démarré dans la connaissance client.

La logique générale des outils de gestion de la relation client est de proposer un ensemble de solutions applicatives couvrant les différentes fonctions de la relation client (marketing, vente, service client) sur les différents canaux d'interaction entre le client et l'entreprise. Dans les entreprises pour lesquelles la relation client est au cœur du métier, comme les sociétés d'assistance, il arrive que les informations sur les clients soient intégrées dans les bases de données des outils de CRM, celles-ci étant structurées autour du client.

L'objectif de ces outils est de se doter de moyens d'identifier, segmenter, adapter, interagir et évaluer la relation avec chaque client, dans une activité de masse³⁹.

³⁹ Lendrévie-Lévy, Mercator, *op.cit.*

Nous distinguerons trois sortes d'outils :

- Les outils analytiques pour collecter, consolider, analyser et transformer les données clients : datawarehouse, datamining, outils statistiques, outils de reporting...
- Les outils opérationnels servant à gérer la relation (par exemple, gestion multicanale du contact), piloter la force de vente (par exemple, configuration d'un outil d'aide à la vente intégrant des données clients), piloter le marketing opérationnel (par exemple, outil de gestion de campagnes)...
- Les outils de restitution ou interfaces, mis à disposition de toute personne au contact des clients (centres d'appels, commerciaux, gestionnaires...), permettant d'accéder aux informations pertinentes sur chaque client individuellement et de saisir de nouvelles informations pour alimenter la base de données.

- L'entrepôt de données (datawarehouse)

Dans les entreprises traditionnelles, les données relatives aux clients sont généralement éparpillées dans les bases de données de différents systèmes opérationnels. Pour permettre d'accéder à l'ensemble des données relatives à un même client, toutes ces données sont centralisées dans un ou plusieurs entrepôts de données - ou datawarehouses.

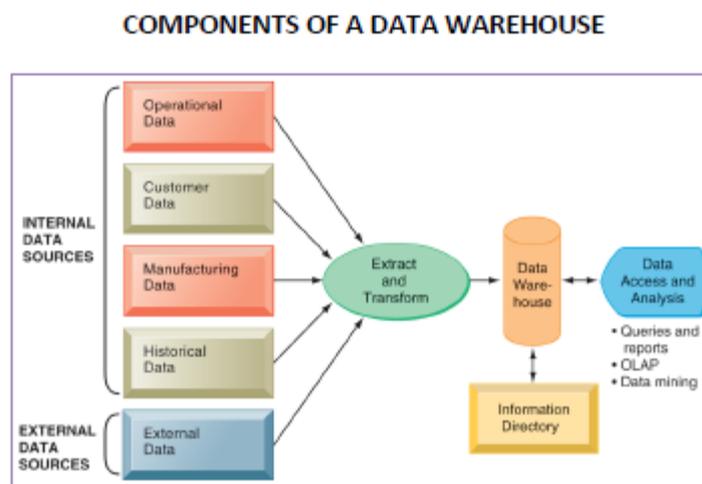


FIGURE 6-12 The data warehouse extracts current and historical data from multiple operational systems inside the organization. These data are combined with data from external sources and reorganized into a central database designed for management reporting and analysis. The information directory provides users with information about the data available in the warehouse.

Source : Laudon & Laudon, *Management Information Systems; Managing the digital firm*, 12th edition, Pearsons

Né dans les années 90, voici la définition qu'en donne Bill Inmon, le « pape » du datawarehouse⁴⁰ : « *L'entrepôt de données est une collection de données orientées sujet, intégrées, non volatiles et historiques, organisées pour le support du processus d'aide à la décision.* »

René Lefébure, quant à lui, définit ainsi l'entrepôt de données en 2005⁴¹ : « *Un datawarehouse ou entrepôt de données est une collection de données structurées consolidant les informations en provenance des différents systèmes opérationnels et dédiée à l'aide à la décision.* » Depuis, il a enrichi cette définition en intégrant la notion de données externes, « *un élément de plus en plus important dans la prise de décision* »⁴².

- **Le datamart métier**

Par définition, l'entrepôt de données est une structure de stockage (une sorte de hangar) et non de traitement. Pour en faciliter l'utilisation, il est fréquent que les entreprises créent en aval ou en parallèle un ou plusieurs datamarts métiers. Ces datamarts contiennent un sous-ensemble de données pertinentes pour une activité particulière et répétitive, par exemple : calcul d'indicateurs de pilotage, études et datamining, ciblage des campagnes...

On voit que l'entrepôt de données reste a priori la source d'informations la plus exhaustive sur le client dont une entreprise peut disposer. La construction d'un datawarehouse constitue donc un indispensable préalable à une démarche d'approche de la valeur client. Idéalement, si l'on souhaite une approche fine de la valeur passée, il est préférable de disposer d'un historique de données détaillé et portant sur plusieurs années. Dans la réalité, il convient d'être pragmatique et d'utiliser les données disponibles !

En outre, pour des approches de valeur client, il est recommandé de disposer d'un système d'information financier capable de fournir des données de marge par produit... et bien entendu, de ressources humaines compétentes en datamining et analyse statistique !

⁴⁰ Bill Inmon : *Using the data warehouse*

⁴¹ René Lefébure, Gilles Venturi, *op.cit.*

⁴² Entretien dans le cadre de la thèse, février 2014

- **Le datamining (ou fouille de données)**⁴³

Il s'agit d'un processus de découverte de corrélations, relations, tendances, qui passe par le traitement de grandes quantités de données, en utilisant des méthodes statistiques ou mathématiques pour comprendre et prédire des comportements. Ce savoir-faire est indispensable pour toute démarche de connaissance client et de segmentation, même si ces études peuvent dans un premier temps être sous-traitées à une société spécialisée.

- **Aligner les outils et la stratégie**

Ainsi que le signalent Pierre Alard et Pierre-Arnaud Guggémos dans leur ouvrage consacré au CRM⁴⁴, l'outil ne fait pas la politique. La mise en place de tous ces outils doit s'accompagner d'une définition claire des objectifs qu'ils permettent d'atteindre, des processus organisationnels qu'il convient de mettre en oeuvre, d'une communication sur les bénéfices apportés à l'entreprise et aux salariés concernés : pourquoi, par exemple, prendraient-ils de leur temps pour alimenter ces outils par des informations clients ?

C'est pourquoi, théoriquement, les outils et la technologie ne devraient être que la résultante d'un projet, après la définition claire d'une politique clients et de processus orientés clients – même si on observe souvent que, dans les faits, la mise en place des outils sert de levier d'action pour faire bouger les organisations.

⁴³ Définition du *Mercator 2013*

⁴⁴ Pierre Alard et Pierre-Arnaud Guggémos, *CRM, les clés de la réussite*, Editions d'Organisation

Conclusions du 1^{er} chapitre

L'enjeu est d'arriver à déterminer la rentabilité unitaire des clients et de concilier cette rentabilité - maintenant et à terme - avec la satisfaction des clients.

(Cap Gemini Ernst & Young, 2001)

La théorie de la valeur client est fondée sur un postulat : la conquête d'un nouveau client représente non pas un coût qu'il faut réduire, mais un investissement, qui se traduit par un profit négatif à court terme et qu'il convient de rentabiliser. Dans le cadre d'une approche de marketing basée sur la valeur client, cet investissement doit être mis en regard des profits apportés par le client sur la durée de sa relation avec l'entreprise :

- profits présents ou passés, comptables, observables, quantifiables,
- profits futurs ou potentiels, dans le cadre d'une démarche prospective, mais toujours quantifiables,
- et des données plus qualitatives, plus difficiles à quantifier, ayant trait à l'attachement du client à la marque ou à son commercial, à la satisfaction, à l'adéquation de l'offre de produits et services à ses besoins, à chaque étape de son cycle de vie.

L'objectif ultime d'une politique marketing ou commerciale basée sur la valeur client, c'est de maximiser la marge de l'entreprise. Les enjeux concernent l'efficacité commerciale, et l'affectation des moyens. Les impacts concernent la distribution, la politique clients, et ultimement, les profits...

Trop souvent considérée comme l'apanage des statisticiens et dataminers, la valeur client prouve ainsi qu'elle se situe bien au cœur de la stratégie des entreprises, dès lors qu'il s'agit de politique commerciale, de marketing client, de service client et de relation client omnicanale.

Voyons maintenant ce qu'il en est dans le domaine de l'assurance individuelle...

Chapitre 2



Panorama des pratiques dans l'assurance individuelle

2.1 – Les enjeux pour l'assurance

« Nous avons besoin de partenariats de long terme avec nos sociétaires pour bâtir des entreprises durables », a déclaré Gérard Andreck, président du GEMA, lors de sa conférence de presse annuelle du 27 février 2013.

En clair, la résiliation à tout moment, en augmentant la volatilité des clients, remettrait en cause le modèle économique des assureurs.

2.1.1 – Les spécificités du modèle économique de l'assurance

La spécificité fondamentale du modèle de l'assurance est l'inversion du cycle de production. L'assurance commercialise un service dont elle ne connaîtra précisément le prix de revient que une ou plusieurs années plus tard. Le tarif de vente de ce service est calculé en fonction de formules actuarielles basées sur des probabilités de survenance. La rentabilité du couple client / produit est donc a priori incertaine.

La deuxième spécificité tient à la nature du produit : anxiogène, obligatoire, subi plus que désiré, l'assurance est un produit contraint, que peu de clients ont envie d'acheter. Ainsi que le dit François Laurent, président de l'ADETEM⁴⁵ « *le client n'a pas envie d'avoir une forte valeur pour son assureur, il a plutôt envie de dépenser le moins possible. C'est la « dévaleur » client !* »

Troisième spécificité, un cadre juridique très contraignant qui encourage (jusqu'à maintenant) l'inertie des clients. Les relations entre clients et assureurs doivent respecter un formalisme que l'on peut qualifier de lourd, qui ne facilite pas le changement : signature du contrat, respect du délai de renonciation, signature d'avenants, respect de dates et de préavis de résiliations, formalités... Néanmoins, on observe une évolution de la législation au cours des dernières années (loi Chatel, loi Hamon) et une volonté de faciliter le changement d'assureur, au moins pour les clients qui en ont envie...

Enfin, nous nous trouvons dans une relation de type contractuel, où l'entreprise peut facilement identifier la date à laquelle un client l'a quittée.

⁴⁵ Entretien dans le cadre de la thèse, janvier 2014

2.1.2 – Les enjeux spécifiques au secteur

L'enjeu majeur est de rentabiliser le coût d'acquisition, ou de déterminer la limite haute du coût d'acquisition client. En effet, pour vendre les produits d'assurance malgré la faible appétence des clients, l'assurance utilise des intermédiaires rémunérés à la commission.

En assurance de personnes, dès lors qu'il s'agit d'agents généraux, de courtiers, de mandataires, ou de salariés de réseaux « debout », ces commissions sont *précomptées*, ce qui signifie que le commercial perçoit à l'avance, dès la signature du contrat, des frais qui ne seront perçus par la compagnie que si le contrat a une durée de vie suffisante⁴⁶.

Même pour les compagnies qui ne pratiquent pas le précompte, les coûts marketing de conquête (Internet, investissements publicitaires, offres promotionnelles) sont élevés. Selon Philippe Picagne, professeur d'analyse financière à l'ENASS, le coût d'acquisition moyen du secteur est de l'ordre de 20% du chiffre d'affaires⁴⁷, ce qui est loin d'être compensé par la marge dégagée par un contrat d'assurance la première année. Seules les mutuelles sans intermédiaires affichent des coûts d'acquisition très inférieurs (de l'ordre de 8% du chiffre d'affaires selon la même source).

Ainsi, **le premier enjeu pour les assureurs est d'atteindre le point mort dans un délai raisonnable**, et/ou de définir un coût d'acquisition maximum acceptable à respecter pour toutes les opérations de conquête.

Par exemple, chez GMF Vie, l'objectif est de rentabiliser un nouveau client en 8 ans. Le coût d'acquisition maximum acceptable est basé sur un programme de fidélisation « moyen »⁴⁸.

Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de limiter l'attrition (également appelée *churn*, ou *turnover*), dont on observe une hausse au cours des dernières années. Le business model des assureurs est, comme indiqué ci-dessus, basé sur l'amortissement sur une longue période de coûts d'acquisition élevés. Il faut a minima conserver les clients suffisamment longtemps pour atteindre le point mort (5 à 7 ans, selon Bertrand Lavayssière du cabinet Ares & co⁴⁹).

⁴⁶ A titre d'exemple, en assurance santé, 40 à 50% de la prime sont versés la première année à titre de précompte (La Tribune de l'Assurance n°190, avril 2014). Il faut au moins 3 ans pour récupérer cette somme.

⁴⁷ 22% selon la Tribune de l'Assurance, janvier 2014

⁴⁸ Entretien dans le cadre de la thèse, janvier 2014

⁴⁹ Entretien dans le cadre de la thèse, janvier 2014. Ce chiffre s'entend toutes branches confondues

Il est difficile d'obtenir des chiffres fiables dans le domaine du turnover des clients :

- D'après une étude Xerfi Précepta ⁵⁰, en 2010 le taux d'attrition moyen dans l'assurance s'élevait entre 8 et 10%, et était en hausse.
- Concernant l'assurance automobile, les chiffres publiés dans *les Echos* fin 2013 et *la Tribune de l'assurance* de novembre 2013 estiment que le taux de résiliation annuel des contrats d'assurance automobile en France serait de l'ordre de 14% à 16% (toutes causes confondues)⁵¹, la durée de détention moyenne d'un contrat d'assurance automobile en France entre 6 et 7,1 ans.

En tout état de cause, si les assureurs veulent mener des actions pour limiter les résiliations, il est nécessaire de segmenter les *churners*, d'identifier dans la base clients les profils qui s'en rapprochent le plus, et de mettre en place des actions de rétention et fidélisation adaptées à ces différents profils *avec un souci de mise en cohérence des budgets de rétention avec la valeur du client*.

2.1.3 – La multi détention, *driver* de la valeur client en assurance

D'après *la Tribune de l'Assurance*, « *tous les acteurs, quelle que soit leur typologie, ne jurent plus que par le multi-équipement avec le double objectif d'améliorer la fidélité et la rentabilité des assurés.* ⁵² »

Les chiffres montrent qu'il existe une corrélation remarquable entre nombre de contrats détenus et fidélité (au sens durée de vie ou durée de la relation) : selon le cabinet Medi, cité dans le même dossier de *la Tribune de l'Assurance*, la fidélité d'un client en assurances de risques augmente de 2 ans avec le deuxième contrat, et de 5 ans quand le client détient 3 contrats + une assurance vie.

AXA va plus loin et cherche à fidéliser ses clients par le biais d'une offre bancaire, ayant observé que le taux de résiliation d'un assuré automobile AXA également client d'AXA Banque s'élève à 3% quand le taux moyen de résiliation de l'assurance automobile annoncé par la FFSA est de 14%⁵³.

⁵⁰ *Les stratégies de fidélisation et de relation client dans la banque et l'assurance*, novembre 2012

⁵¹ Chiffres confirmés par la FFSA qui annonce un taux moyen de résiliation dans l'automobile de 14%

⁵² *La Tribune de l'Assurance* n°185, novembre 2013

⁵³ Jacques de Peretti, Directeur général AXA Particuliers Professionnels, dans *Les clés de la réussite sur le marché de l'assurance de particuliers* (Eurogroup Consulting, juin 2013)

Les détracteurs de cette vision font remarquer que c'est peut-être parce que les clients sont fidèles qu'ils souscrivent plus de produits... Et qu'il y a une proportion de clients à la fois mono détenteurs et fidèles...

Ce qui semble important au regard de la valeur client, c'est le fait qu'**un client multi-équipé est plus rentable**. Chez AXA, il a été observé que les clients à plus forte valeur, qui étaient également les plus multi-équipés, étaient 6 fois plus fidèles que les clients mono détenteurs⁵⁴.

C'est pourquoi les assureurs optent souvent pour une segmentation de leurs clients en fonction du nombre ou des combinaisons de contrats qu'ils détiennent. En voici quelques exemples :

- la MAAF a établi un classement des clients en fonction des différentes combinaisons de produits et observé un impact sur le taux d'attrition ;
- la Mutuelle de Poitiers a défini son programme de fidélisation Carré d'AS en fonction du nombre de produits détenus et de l'ancienneté du client⁵⁵ ;
- à la MACSF, la segmentation comportementale tient compte de l'âge, de l'ancienneté... et du statut mono ou multi détenteur ;
- chez Gan Prévoyance, la segmentation a été établie en fonction du critère « détention multi famille ». On constate qu'un client multi équipé dans plusieurs familles de produits (santé, prévoyance, retraite, épargne) a une valeur supérieure au client équipé au sein d'une même famille, même s'il a souscrit plusieurs contrats... et a fortiori à celle d'un client mono détenteur.

Doit-on en conclure que si les assureurs multi-équipent leurs clients, ceux-ci deviendront plus fidèles ? Ou que les clients sont multi-équipés parce qu'ils ont confiance dans la compagnie, dans leur conseiller ? Selon Alain Burtin, directeur des marchés et de l'intelligence clients et services chez Allianz, « *ce qui est déterminant, c'est l'appétence du client au multi-équipement* »⁵⁶.

C'est pourquoi, au-delà du constat fourni par une segmentation pertinente, détecter ces clients appétents au multi-équipement chez un même assureur sera déterminant pour augmenter la valeur des portefeuilles en assurance.

⁵⁴ Entretien avec Sara Fert, directrice de la segmentation clients, novembre 2013

⁵⁵ Etude Xerfi-Precepta, *op.cit.*

⁵⁶ Entretien avec Alain Burtin, directeur des marchés et de l'intelligence clients et services, novembre 2013. On comprendra « appétents au multi équipement chez le même assureur... »

2.2 – Les facteurs de résistance

« Conceptuellement, la valeur client est une idée intéressante, mais dans la vraie vie, la rentabilité d'une compagnie d'assurance n'est pas égale à la somme des rentabilités individuelles de ses clients. En IARD la rentabilité vient avant tout du S/P⁵⁷, en assurance vie de la gestion d'actifs. Une compagnie d'assurance peut gagner de l'argent sans piloter la valeur de ses clients ».

Didier Ledeur, directeur général de GMF Vie⁵⁸

Il existe dans le secteur de l'assurance de nombreux facteurs de résistance au pilotage de la valeur client, tous étroitement liés aux spécificités de ses activités. La capacité des compagnies à générer des résultats par les seules approches technique et financière constitue le facteur de résistance n°1. Pourquoi investir des sommes importantes dans la relation client et la connaissance client quand l'activité de base de la compagnie permet de dégager des résultats techniques satisfaisants ? C'est la situation dans laquelle ont longtemps vécu les compagnies d'assurance...

2.2.1 – La prépondérance de la rentabilité technique et financière

D'un point de vue technique, l'approche de la rentabilité est différente selon qu'il s'agit d'assurance de risques (assurances de biens et de responsabilité, prévoyance) ou d'assurance vie épargne.

En assurances de biens et de responsabilité, les directions techniques s'intéressent à la profitabilité du contrat, qui est fonction de la sélection ou classification des risques. Ainsi que le dit Christian Baudon, DG de Covéa⁵⁹ : *« D'un point de vue stratégique, en assurances de risques, pour les activités de nature aléatoire, ce qui est important ce sont les risques que présente le client, risques liés à son mode de vie, à son entourage, aux biens qu'il possède... »*

Ce que confirme le blog Vertone⁶⁰ qui stipule que dans le cas des assurances de biens et de responsabilités et des assurances de personnes, la valeur réside dans la maîtrise du ratio S/P.

⁵⁷ Montant des sinistres divisé par celui des primes perçues

⁵⁸ Entretien dans le cadre de la thèse, septembre 2013

⁵⁹ Entretien dans le cadre de la thèse, novembre 2013

⁶⁰<http://leblogvertone.wordpress.com/2010/04/15/fidelisation-et-assurance-les-deux-notions-sont-elles-vraiment-compatibles>

Le programme de fidélisation devrait-il donc, dans ce cas, viser à augmenter la durée de vie et/ou la valeur des seuls clients à bon S/P ? ... Et donc, récompenser les comportements vertueux ? C'est ce que font les assureurs australien OnePath et les sud africains MiWay et Discovery, qui ont développé des programmes récompensant les comportements vertueux en complémentaire santé⁶¹.

Chercher à fidéliser des clients acteurs de leur propre valeur, par des actions de prévention, d'indemnisation ou de réparation en nature, est également le crédo de Christian Baudon : *« L'objectif du DG d'une compagnie IARD, c'est d'avoir des clients convaincus qu'ils sont eux-mêmes acteurs de la gestion des risques qu'ils représentent et rassurés de pouvoir bénéficier d'un assureur qui les informe avant les difficultés éventuelles et qui intervient efficacement en cas de difficultés. Et ceci, afin d'assurer les meilleurs risques, et par conséquent, de pouvoir proposer un tarif de plus en plus compétitif à des clients de plus en plus satisfaits. »*

Le calcul de la valeur client en assurances de biens et de responsabilités posera donc la question de la prise en compte de la sinistralité du client... voire de leurs comportements face aux risques.

En revanche, en assurance vie (épargne – retraite), la valeur repose sur les encours clients. Pour augmenter la valeur d'un portefeuille il faut faire verser plus, multiplier le nombre de contrats détenus ou multiplier le nombre de souscripteurs. L'usage de la valeur client s'impose alors comme une évidence.

Toutefois, comme le fait remarquer Didier Ledeur, une compagnie d'assurance peut également dégager des profits simplement grâce à une bonne gestion d'actifs, ce qui ne l'incite pas à approfondir les problématiques de valeur client. Et ce, pas uniquement en assurance vie épargne, mais également en assurances de biens, où une gestion d'actifs performante peut compenser les dérives de la sinistralité... dans la limite de la bonne santé des marchés financiers !

On le voit, la valeur client ne peut pas afficher l'ambition d'influencer le solde technique ou financier de la compagnie. **Elle peut, en revanche, contribuer à la maîtrise et à l'optimisation des frais généraux et donc la maîtrise du ratio combiné.**

⁶¹ *News-assurances pro*, interview de Xavier Ducurtil, directeur associé du cabinet Vertone, 8 octobre 2012

2.2.2 – L'organisation en silos autour de produits de natures très différentes

Traditionnellement, les compagnies sont organisées par branches, chaque branche ayant son propre objectif de résultat. Ainsi, chez AVIVA, les activités sont réparties entre 2 business units (dommages / vie) et 5 univers produits cloisonnés et faiblement perméables : dommages (auto – MRH), santé, prévoyance, retraite, épargne. Chez AXA, on retrouve une organisation autour de 5 lignes de produits : auto, MRH, santé, protection, épargne retraite.

Même dans une compagnie spécialisée vie comme Groupama Gan Vie, les activités sont réparties entre deux directions, prévoyance santé et épargne retraite, avec chacune son objectif de profit.

Difficile, dans ces conditions, d'envisager que le 1er contrat souscrit par un client soit considéré comme un investissement. C'est ce qui se pratique dans le secteur bancaire où un effort tarifaire peut être réalisé sur le crédit immobilier pour attirer de nouveaux clients. En assurance, il faudrait pouvoir affecter à une direction, souvent la même, l'intégralité des coûts de conquête des nouveaux clients, au détriment de son résultat technique. Piloter la valeur client nécessite en effet, comme le dit Cyrille Chartier Kastler (Facts & Figures)⁶² d'accepter de dégrader à court terme le ratio combiné sur le produit d'appel (généralement l'assurance auto, parfois la santé) et de rentabiliser le client sur le long terme par le multi équipement. Il cite l'exemple d'Aviva qui accepte un S/P en auto de 103% afin de se développer en MRH (mais nous avons vu que chez AVIVA, auto et MRH appartiennent au même univers produit...)

Toujours selon Cyrille Chartier Kastler, la notion d'équilibre technique par branche est dangereuse et destructrice de valeur pour le client... Mais également pour l'entreprise et l'intermédiaire, comme en témoigne cette citation d'un professionnel de la distribution dans la Tribune de l'Assurance⁶³ « *Malheureusement, les mandantes raisonnent encore beaucoup en fonction de la rentabilité du produit. C'est très frustrant pour les agents dont l'approche ne peut être autre que celle du client. Voir un professionnel ou dirigeant de TPE qui génère 20 000 € ou 30 000 € de primes annuelles partir à la concurrence parce que la mandante a résilié sa MRH pour deux dégâts des eaux, c'est rageant* ».

⁶² Entretien dans le cadre de la thèse, décembre 2013

⁶³ La Tribune de l'Assurance n° 185, novembre 2013

Enfin, on notera que ces organisations en silos posent le problème du processus d'affectation des coûts commerciaux (conquête, fidélisation, etc.) et celui des réconciliations de différents systèmes informatiques ; c'est le cas chez AVIVA où cohabitent 3 systèmes : dommages et santé, vie, et AFER.

La gestion en silos pose également un problème de cohérence dans la stratégie marketing et commerciale : par exemple, imaginons qu'une direction santé cherche à conquérir des clients seniors... mais que la branche automobile leur applique une surtarification... En l'absence de vision globale du client, il sera difficile voire impossible de rentabiliser le client en le multi équipant. Et il y a fort à parier que le client concerné ne sera guère satisfait des tarifs proposés par son assureur.

2.2.3 – La vision court terme du pilotage des compagnies

Traditionnellement, le pilotage des compagnies d'assurance s'effectue en fonction de deux critères principaux, mesurés chaque année :

- le ratio combiné, qu'il convient de maîtriser pour chacune des branches, ainsi que nous l'avons vu ci-dessus ;
- le chiffre d'affaires, qu'il convient de développer dans le cadre d'une « course à la taille ». Le chiffre d'affaires dépend du volume d'affaires nouvelles, du volume de résiliations, et des augmentations tarifaires (en assurances de risques). Il y a traditionnellement deux méthodes pour booster le chiffre d'affaires :
 - développer la taille du réseau, une tentation forte notamment dans les réseaux « debout » (salariés ou mandataires),
 - mettre en place des campagnes publicitaires, offres promotionnelles, actions de marketing direct... dont on observe que, malheureusement, elles attirent de nouveaux profils de clients plus opportunistes et plus zappeurs. La bataille de l'assurance santé individuelle qui a fait rage au cours des dernières années en est un bon exemple, avec le développement des comparateurs et des offres promotionnelles. Selon le cabinet Facts & Figures, le taux de chute d'un contrat santé peut passer de 15 à 35% selon la nature du canal de distribution et l'agressivité des offres marketing (cf. ci-après)⁶⁴.

⁶⁴ Intervention de Facts & Figures au 9^{ème} congrès annuel des actuaires, 2 juin 2010 : *Comment enrichir les modèles avec des indicateurs fondamentaux de valeur dans l'assurance ?*

Les taux de chute des contrats en santé individuelle croissent fortement dès lors que la distribution devient de moins en moins intégrée et que la vente repose sur des dispositifs marketing certes attractifs mais attirant d'abord des clients volatils et (hyper) sensibles au prix

Evaluation F&F du taux de résiliation des contrats en Santé individuelle selon la nature de la vente

Niveau d'intégration de la distribution	Importance des dispositifs marketing		
	Accent donné aux dispositifs de fidélisation et à la qualité de service	Agressivité marketing modérée et couplée à des dispositifs de fidélisation	Forte agressivité marketing en première année (3 mois gratuits...)
Vente via des comparateurs	25 %	30 %	35 %
Vente via un réseau de distribution non propriétaire	20 %	25 %	30 %
Vente via un réseau de distribution propriétaire	15 %	20 %	25 %

Tous droits réservés à Facts & Figures
Mention obligatoire de « Facts & Figures » pour toute utilisation ou diffusion

V1.00 au 23 Juin 2010 - Page 25

Source : Facts & Figures

On voit que le pilotage du chiffre d'affaires « instantané » ne comporte aucune notion de valeur future de ce chiffre d'affaires ou des clients concernés, et que sa rentabilité sur le long terme est peu prise en compte.

2.2.4 – Le filtre des réseaux d'intermédiaires

Selon la FFSA⁶⁵, 52% du chiffre d'affaires dommages sont réalisés par un réseau d'intermédiaires non salariés de type agent général, courtier, mandataire.... Ce pourcentage est de 17% en assurance vie où règnent les réseaux de bancassurance.

L'intervention, dans une vente sur deux, d'un intermédiaire non salarié de la compagnie pose diverses questions : « propriété » du client, partage de la connaissance client, confrontation entre la représentation statistique élaborée au Siège par des équipes marketing et la réalité du terrain... et interprétation de la notion même de valeur client. Ainsi que le dit Jean-Christophe Teurlai, Responsable des études marketing et des études veille, concurrence et innovation chez MMA, « pour les agents, la valeur client c'est la commission qu'ils perçoivent »⁶⁶. D'où leur intérêt pour les clients à potentiel, au détriment des clients à forte valeur présente ou passée, qu'ils considèrent comme déjà « saturés » et présentant donc un faible intérêt en termes de commissions futures.

⁶⁵ Intervention de Grégoire Dupont, délégué général de l'ORIAS, au MBA de l'ENASS, le 20 novembre 2013

⁶⁶ Entretien dans le cadre de la thèse, janvier 2014

Le filtre de l'intermédiaire, qui considère qu'il connaît et suit son client, peut se révéler un frein énorme dans le déploiement et l'utilisation opérationnelle de la valeur client.

Pourtant, selon Alain Burtin (Allianz), seulement 30% des clients seraient vus ou visités régulièrement par leur agent ou leur producteur salarié. Information confirmée par une étude du cabinet Exton Consulting réalisée en 2013, selon laquelle l'agent général ne connaît en moyenne que le tiers de son portefeuille client⁶⁷. Résultat : un taux moyen de détention dans les réseaux d'agents de 1,85 contrat par client, comparé à 2,7 dans les MSI⁶⁸. D'après Cyrille Chartier Kastler (Facts & Figures), 50% des clients particuliers des agents généraux n'ont qu'un seul contrat auprès de leur agent⁶⁹ !

Enfin, l'organisation des réseaux de distribution est un frein en elle-même, puisque certaines compagnies ont recours à une distribution spécialisée par ligne de métier (vie / non vie), avec des passerelles très limitées voire inexistantes entre les réseaux⁷⁰.

2.2.5 – La faible fréquence des contacts

Contrairement au banquier qui adresse à ses clients un relevé de compte tous les mois, voire même à chaque opération comme le faisait jusqu'à une époque récente la Banque Postale, l'assureur n'a guère d'occasions de communiquer avec ses clients. Les clients eux-mêmes sont peu demandeurs de contacts, comme en témoigne la fréquentation des espaces clients sur Internet : 1 fois par mois en moyenne pour les banques, 1 fois par an dans une compagnie comme MMA⁷¹. Nous avons vu précédemment que même la présence d'un intermédiaire de proximité ne garantit pas que le client bénéficiera de contacts plus fréquents.

Et pourtant, paradoxalement, la première cause de fragilité des clients des assureurs est le manque de contact avec leur conseiller.

La problématique est mathématique : si l'on divise le portefeuille clients d'un intermédiaire en assurances de particuliers par le nombre de jours travaillés dans l'année, il apparaît clairement qu'un agent ou commercial « debout » ne peut pas à la fois voir tous ses clients une fois par an, conquérir de nouveaux clients et effectuer les opérations de gestion ou de

⁶⁷ La Tribune de l'Assurance n°185, novembre 2013

⁶⁸ Source : Medi. La notion de « contrat » n'est pas précisée.

⁶⁹ Ces clients peuvent néanmoins être fidèles à leur agent, mais tout le potentiel de valeur est-il exploité ?

⁷⁰ A l'exception du réseau des chargés de missions de Gan Assurances qui travaillent en collaboration avec les agents auxquels ils sont affectés

⁷¹ Conférence LAB *le multicanal, nouvelle donne de la relation client dans l'assurance et les services financiers*, 3 juin 2010

service après-vente que lui confie la compagnie... Pour fournir aux assurés la relation qu'ils attendent, il apparaît donc nécessaire de prioriser les visites des commerciaux vers les clients qui justifient cette dépense et/ou d'orienter les clients vers d'autres canaux de contact.

2.2.6 – La diversité des produits

La diversité des produits est fréquemment citée, y compris dans les travaux académiques, comme une vraie difficulté : comment additionner la valeur des contrats d'assurance vie à celle des contrats d'assurances de risques ?

D'un côté, nous avons des contrats d'épargne à faible volatilité, dont la durée peut être estimée avec une relative fiabilité (durée fiscale, âge de la retraite,...). La valeur de ces contrats est généralement évaluée en fonction du montant des encours et est exposée avant tout à des facteurs de risques exogènes : évolution des marchés financiers, changements de fiscalité, etc.

De l'autre côté, nous avons des contrats à durée annuelle, avec un risque d'évaporation beaucoup plus élevé, dont la valeur repose sur la qualité du risque (qui se traduira par le S/P ou marge technique de l'année).

Comment mixer ces deux types de contrats ? Ce sera, ainsi que nous le constaterons au fil des entretiens, un des problèmes opérationnels que les assureurs ont à résoudre.

2.2.7 - Les limites des données disponibles, de leur mise à jour et de leur utilisation

Enfin, comme nous l'avons abordé rapidement dans la première partie, le calcul de la valeur client nécessite la mise en place d'entrepôts de données permettant d'accéder à un niveau satisfaisant de connaissance client. Toutes les compagnies d'assurance n'ont pas encore atteint le même niveau de sophistication et de précision dans ce domaine, même celles qui ont mis en place des outils de CRM. Notons par exemple la notion de foyer familial, qui n'est pas toujours identifié, ou le regroupement, pour un même client TNS (travailleur non salarié), des données concernant sa vie personnelle avec les données liées à son activité professionnelle.

Quand bien même les systèmes sont structurés pour accueillir des données clients, encore faut-il que celles-ci soient mises à jour régulièrement. D'après une étude citée par Bénédicte

Dauil Massard (Deloitte) en 2010⁷², dans l'environnement bancaire, 60% des données clients n'étaient pas mises à jour.

Dans l'assurance, c'est une bataille de tous les instants qu'il faut mener pour que les réseaux de distribution renseignent et mettent à jour les données clients, notamment quand ils n'imaginent pas l'utilisation qu'ils pourront en faire à court terme. Ainsi chez Prévoir, si environ 90% des données revenus ou date de création de l'entreprise sont renseignées pour les clients TNS, le nombre de salariés est renseigné dans moins de 5% des cas et le secteur d'activité pour moins de 25% des clients concernés.

De même, dans le CRM de la Mondiale (clientèle de TNS), seulement 40% des adresses mail et 50% des numéros de téléphone portables sont renseignés... et ce, « *sous la contrainte* »⁷³.

Il apparaît clairement que bien que les compagnies aient pris conscience de la nécessité de développer la connaissance de leurs clients, bien qu'elles aient mis en place des outils de CRM, elles n'ont pas encore complètement développé les processus adaptés. La culture d'entreprise n'a pas évolué partout, un des indices étant que le partage des données reste problématique.

Concernant les aspects plus prospectifs de la valeur client (valeur maximale ou résiduelle, valeur potentielle, valeur compétitive), ils nécessitent d'enrichir les données traditionnellement disponibles dans les compagnies d'assurance (données contrats, données personnes), par des données externes (données publiques, données statistiques type géomarketing, styles de vie, etc.) et/ou des études (questionnaires clients, etc.). Ainsi, certaines banques ou compagnies d'assurances définissent des « persona » ou profils types de clients, permettant une meilleure compréhension des comportements des clients. La difficulté consiste alors à obtenir des données externes statistiquement fiables et à les marier avec les données disponibles au sein de l'entreprise.

⁷² Conférence du LAB sur le multicanal, *op.cit.*

⁷³ Entretien avec Jean-François Ropelewski, directeur marketing Groupe AG2R la Mondiale, mars 2014

2.3 – Les éléments constitutifs retenus par les compagnies d'assurances

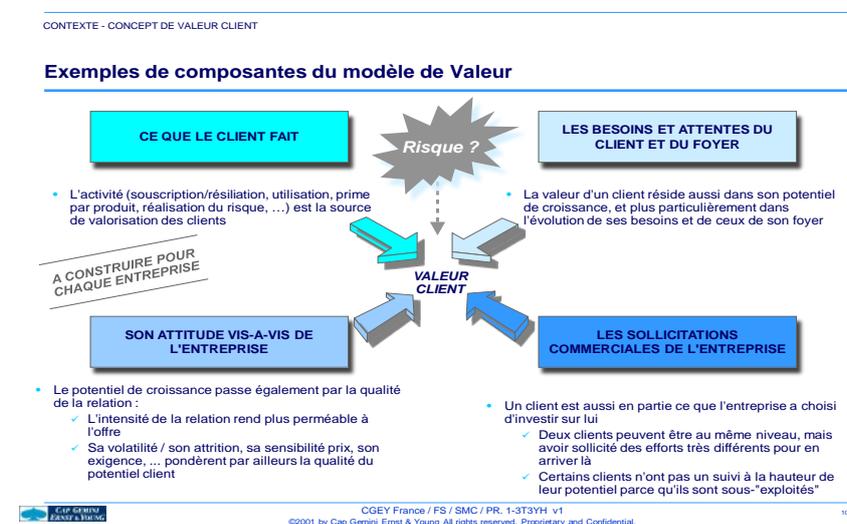
Le nombre limité des entreprises d'assurance rencontrées dans le cadre de cette étude ne nous permet pas de prétendre à l'exhaustivité. Toutefois, une première constatation s'impose : c'est la grande diversité des définitions, des modélisations et des utilisations de la valeur client selon les interlocuteurs.

Notre première approche sera donc celle des éléments retenus pour la modéliser. Nous étudierons ensuite les multiples applications de la valeur client dans les compagnies d'assurance.

L'objectif n'est pas d'entrer à nouveau dans le détail des modèles théoriques présentés au chapitre 1, mais d'approcher la manière dont les compagnies d'assurances se sont approprié les concepts et les ont adaptés aux spécificités de leur secteur d'activité et à leurs contraintes opérationnelles.

Bien évidemment, pour des raisons de confidentialité, nous n'avons pu obtenir que des informations partielles et relativement générales quant aux modèles statistiques utilisés, qui nous ne permettent qu'une approche très macro de ces modèles.

Voici, à titre d'introduction, une représentation très pragmatique et pédagogique d'un exemple de composantes du modèle de valeur client pour une compagnie d'assurances :



source : Cap Gemini Ernst and Young, 2001

2.3.1 – Les composantes « temporelles » de la valeur

Les assureurs et les consultants qui ont réfléchi et travaillé sur la valeur client en assurance ont retenu 3 composantes temporelles pertinentes et relativement faciles à calculer :

- la valeur actuelle ou présente,
- la valeur future ou a minima le risque d'attrition,
- la valeur potentielle.

La valeur actuelle ou présente est égale à la somme des valeurs des produits détenus par un même client.

Dans le monde bancaire, il existe un indicateur agrégé partagé par tous, qui peut facilement être utilisé pour estimer la valeur actuelle d'un client : le Produit Net Bancaire. En assurance, ce type d'indicateur n'existe pas et doit être reconstitué, en distinguant assurance de risques et assurance vie épargne.

En assurance de risques, la valeur d'un produit est calculée en multipliant le montant des primes versées dans l'année sur ce produit par la rentabilité du produit pour l'assureur.

Seule diffère éventuellement la manière dont est calculée la rentabilité du produit. Cet indicateur doit bien évidemment être fourni par la direction technique ou financière. Il est le plus souvent calculé sur la base d'éléments « macro » ne dépendant pas de chaque client individuellement. La rentabilité des produits est généralement estimée « à priori », en fonction de la sinistralité prévisionnelle, intégrée dans le tarif du produit, et de la durée de vie estimée du produit.

Ainsi, chez MMA, chaque produit se voit affecter par l'actuariat un CRC (Contribution au Résultat de la Compagnie) qui sera utilisé pour le calcul de la valeur présente⁷⁴.

Chez Gan Prévoyance, société de distribution de Groupama Gan Vie, la rentabilité retenue pour chaque produit est le taux de commission versé par la compagnie (qui traduit la contribution de chaque produit au résultat du distributeur). On peut imaginer que cet indicateur a lui-même été calculé en fonction de la contribution des différents produits aux résultats de la compagnie.

⁷⁴ Entretien avec Jean-Christophe Teurlai, Responsable des études marketing et des études veille, concurrence et innovation, MMA, janvier 2014

En assurance vie – épargne, la valeur actuelle est calculée en fonction des encours.

Chez MMA, par exemple, la valeur présente des clients prend en compte le montant des encours vie, multiplié par le taux de marge des produits vie, fourni par l'actuariat.

On constate que, dans les compagnies spécialisées dans cette activité, seul le montant des encours est considéré : chez GMF Vie, il s'agit d'atteindre le plus rapidement possible un certain niveau d'encours. Chez Gan Patrimoine, la segmentation des clients a été bâtie en 2008 sur la base des niveaux d'encours (assimilés à la valeur des clients) et de l'âge des clients. Chez Allianz, la segmentation des clients du réseau de conseillers salariés a elle aussi été construite sur la base du montant des encours, croisé avec un potentiel estimé en fonction des informations disponibles sur le patrimoine et le revenu des clients.

Ni la rentabilité intrinsèque des produits (euros / UC par exemple), ni les taux de chargements appliqués aux versements (souvent avec négociation) ne semblent être pris en compte, alors que Facts & Figures considère le poids des UC dans les encours comme un bon indicateur de rentabilité d'une activité d'épargne vie.

La difficulté pour les compagnies pratiquant à la fois les assurances de risques et les assurances vie épargne, consiste à mixer les deux types de produits au sein d'un indicateur de valeur client qui ait du sens, tant au niveau économique que pour les différentes parties prenantes dans l'entreprise.

Ainsi, chez AXA, l'indicateur agrégé de valeur client élaboré dans les années 2000 intégrait un coefficient de pondération favorisant le multi équipement et l'épargne. Cet indicateur, du fait de la surpondération du volet épargne, a perdu de sa pertinence 10 ans après, au moment de la crise financière...⁷⁵

Pour réconcilier risques et épargne, Cyrille Chartier Kastler propose un modèle basé sur le Produit Net d'Assurance⁷⁶ du foyer, multiplié par un coefficient de multiéquipement et un coefficient de « multi univers », multiplié par le résultat technique normé écrêté calculé pour chaque client⁷⁷.

⁷⁵ Entretien avec Sara Fert, décembre 2013

⁷⁶ Indicateur proposé par *Facts & Figures* pour mesurer l'activité des groupes d'assurances, composé de 100% du chiffre d'affaires des activités à risque + 2,5% du chiffre d'affaires des activités d'épargne vie + 1,4% des encours d'épargne vie.

⁷⁷ Ce dernier aspect va à l'encontre des principes retenus par la plupart des assureurs qui considèrent que les sinistres sont intégrés dans la tarification des produits.

La valeur future correspond à l'espérance de profits extrapolée en fonction du comportement passé et du taux d'attrition.

Dans la pratique, il semble compliqué de calculer une valeur future fiable sur toute la durée de vie du client, à cause de la multiplication des facteurs de volatilité tels que les aléas de la vie, les changements de situation du client, les sollicitations de plus en plus pressantes des concurrents, la qualité de service, les aléas techniques, etc.

Cette valeur future est donc approchée à court - moyen terme (de 1 à 5 ans), soit par des modèles de type RFM permettant de prédire le comportement futur des clients, notamment en épargne⁷⁸, soit par des scores d'attrition afin d'identifier les clients ou segments de clients qui ont le plus de risques de cesser leur relation avec la compagnie.

L'embedded value : un indicateur fiable de lifetime value ?

Pour combiner produits de risque (en assurances de personnes) et produits d'épargne et utiliser un indicateur qui ait du sens pour toute l'entreprise, le Groupe Prévoir a, quant à lui, opté pour l'utilisation de l'embedded value. Un indicateur purement actuariel qui permet d'affecter à chaque client la valeur actualisée des contrats qu'il détient, en tenant compte des lois de comportement propres à chaque contrat et en les appliquant à chaque segment de clients triés selon leur âge et leur ancienneté ; ainsi, la valeur client diminue quand ce dernier prend de l'âge, puisque les flux attendus diminuent avec le temps. L'embedded value tient compte des lois de sortie sur les contrats mais doit bien évidemment être complétée par la probabilité d'attrition propre au client, ainsi que des scores de reversement ou de multi équipement, car seuls les versements programmés sont pris en compte dans les flux attendus. Cet indicateur nous semble assez proche de la notion théorique de lifetime value décrite dans la première partie de cette étude. Malheureusement, le calcul de l'embedded value par contrat et son affectation aux différentes catégories de clients est assez « lourd » et la mise à jour annuelle, cet indicateur n'étant pas calculé qu'une fois par an⁷⁹.

Une approche alternative est à l'étude chez Prévoir, consistant à déterminer pour chaque produit une note de « marge brute attendue » qui, comme l'embedded value, tient compte des lois de comportement observées sur le produit. Nous sommes assez proches du concept de « contribution au résultat de la compagnie » utilisé par MMA.

⁷⁸ Ce type de modèle est utilisé avec succès par GMF Vie depuis sa création en 1978

⁷⁹ Tous mes remerciements à Laurent Chardonnet, responsable du risk management au groupe Prévoir, pour ses explications très pédagogiques sur ce sujet

Quant à la valeur potentielle, elle peut être abordée selon quatre techniques :

- au moyen de scores d'appétence au multi équipement ;
- au moyen de données externes telles que données de géomarketing, ou acquisition de modèles permettant d'estimer la probabilité d'équipement actuel du client à la concurrence ;
- au moyen de questionnaires clients concernant leurs usages et attitudes vis-à-vis de la famille de produits qui nous intéresse, ainsi que leur détention de produits directement concurrents chez d'autres acteurs du marché ;
- ou, plus simplement, en définissant un potentiel maximal d'équipement du client (par exemple, le nombre maximal de contrats qu'un foyer peut détenir auprès de la compagnie), basé sur les statistiques du marché ou sur l'offre de la compagnie. C'est l'approche retenue par Cyrille Chartier Kastler et la société de conseil Soft Computing. On peut, de même, définir le pourcentage maximal de ses revenus qu'un client peut raisonnablement nous confier : à la Mondiale, qui pratique essentiellement l'activité retraite, on considère que les primes encaissées peuvent représenter au maximum 10% des revenus du client⁸⁰.

L'inconvénient de cette dernière méthode, si elle n'est pas croisée avec du scoring, est qu'elle ne prend pas en compte des critères affectifs tels que l'attachement du client à la compagnie, sa satisfaction, son engagement....

La définition d'un potentiel maximal d'équipement par client n'en reste pas moins indispensable, faute de quoi les scores d'appétence risquent de mettre en avant des clients totalement saturés.

2.3.2 – La prise en compte des revenus, des coûts, et de la sinistralité

Ainsi que nous l'avons vu précédemment, la plupart des compagnies ont opté pour des indicateurs agrégés de type *contribution du produit à la rentabilité de l'entreprise*, ce qui suppose que l'affectation des revenus et des coûts par produits a été réalisée en amont par le contrôle de gestion⁸¹.

⁸⁰ Source : confidentiel

⁸¹ cf. méthode ABC précédemment citée

Aucune des compagnies que nous avons rencontrées n'affecte les coûts au niveau des clients ou des segments de clients, qu'il s'agisse des coûts de conquête ou des coûts de gestion.

Un tel niveau de détail ne semble effectivement pas efficient pour les coûts de gestion, compte tenu de la complexité des recueils d'informations et des traitements à mettre en œuvre. Ce qui n'exclut pas, comme nous le verrons plus loin, d'agir sur ces coûts pour certains segments de clients lorsque cela semble justifié, mais ces décisions se prennent sur la base d'un niveau de coût moyen par client. En revanche, une estimation des coûts de conquête ou coûts d'acquisition nous semble indispensable pour déterminer le point mort, ou la durée de vie minimum d'un client pour amortir ces coûts.

Quant aux sinistres, le principe qui semble le plus communément admis est que « le risque est inclus dans le tarif ». Le montant des primes pris en compte dans la valeur client intégrant la profitabilité technique, la sinistralité n'a pas à être intégrée par ailleurs dans le calcul de la valeur client, sauf éventuellement en cas de dérapage comportemental. Au contraire, la MACSF a développé un modèle de calcul qui tient compte du S/P⁸². Quant à MMA, leur premier modèle intégrait les sinistres, mais il a évolué vers un lissage de la sinistralité pour plus de simplicité. Néanmoins, dans cette compagnie, une sensibilité à la sinistralité subsiste et les clients présentant une forte sinistralité sont pénalisés⁸³.

Il semble effectivement pertinent, quand cela est possible, de « toper » les clients qui présentent deux types de comportements déviants (au sens, présentant un fort impact négatif sur la valeur) :

- forte sinistralité chronique,
- propension aux impayés. Ces derniers reflétant à la fois un coût administratif, mais également une fragilité du client. C'est pourquoi la Mutuelle Générale a intégré cet indicateur dans son modèle⁸⁴. Il est également présent dans la segmentation de Gan Prévoyance en tant que variable illustrative.

2.3.3 – L'enrichissement par des données externes

Ainsi que nous l'avons indiqué plus haut, les données externes sont utilisées principalement pour estimer la valeur potentielle des clients, en l'absence de connaissance suffisante de la

⁸² Entretien avec René Lefébure, février 2014

⁸³ Entretien avec Jean-Christophe Teurlai, janvier 2014

⁸⁴ Entretien avec Marie-Hélène Péjoine, responsable du département études, connaissance clients, marketing relationnel, mars 2014

part des assureurs. Car ainsi que le déclare Alain Burtin (Allianz), « *Nos clients, on sait ce qu'ils ont (chez nous), pas ce qu'ils sont* ».

Il peut donc être pertinent de croiser les données assurance avec des données externes, de type socio démographiques ou comportementales. L'objectif étant d'identifier par des analyses statistiques les profils de clients, soit attachés à la marque, soit attachés à un type de relation ou de canal...

Ainsi, une étude géomarketing peut permettre d'identifier des territoires sur lesquels une marque est particulièrement « forte » ou la population particulièrement appétente à tel ou tel canal de distribution.

La condition de succès d'utilisation de ces données externes réside dans une définition claire des objectifs en amont. Une des compagnies que nous avons rencontrées a fait réaliser une segmentation de sa clientèle sur la base de 9 sociostyles, mais ne sait pas concrètement comment exploiter cette étude au niveau opérationnel...

Plus généralement, on observe que le recours à des données externes constitue une deuxième étape pour des compagnies de taille significative, ayant déjà atteint un niveau de sophistication suffisant sur la connaissance client à partir des données disponibles en interne.

2.3.4– Nos préconisations

Notre recommandation est, comme cela se pratique habituellement, de prendre en compte 3 composantes de base... plus 2 :

- 1) La valeur actuelle ou actualisée** : selon la nature des activités, on approchera cette valeur par une « Contribution au résultat compagnie » ou une « contribution à la marge » ou par l'embedded value, alors qu'en vie les encours, pondérés de la part d'UC, semblent un indicateur assez simple et représentatif.

Il semble préférable, dès lors que les données et les ressources nécessaires sont disponibles, de développer un indicateur de valeur actualisée (qui projette dans le futur des lois de comportement observées dans le passé) plutôt qu'une simple mesure de la valeur présente instantanée. En effet, l'utilisation opérationnelle de la valeur client est

orientée principalement sur une espérance de gain futur, notamment pour piloter l'activité des réseaux ou le ciblage d'actions commerciales.

2) **Le « potentiel »** : il s'approche par un ou plusieurs scores :

- probabilité de reversement ou modèle RFM s'il s'agit de reversements sur un contrat d'épargne ;
- score de multi équipement, si tel est l'objectif recherché. Il sera préférable de concevoir un score par « famille » ou « univers » de produit, en intégrant une valeur maximale estimée soit en nombre de contrats (fonction du catalogue de contrats proposés par la compagnie), soit en proportion du revenu du foyer. Par exemple, chez Prévoir, dont la clientèle est de type populaire, on estime qu'un foyer avec 20% de son revenu mensuel prélevé au titre des contrats Prévoir est sans doute saturé.

3) **Le risque d'attrition** : il se mesure par un score d'attrition. Il convient de définir à quel horizon on souhaite mesurer ce risque (généralement 1 à 2 ans), cet horizon étant largement dépendant de la capacité de l'entreprise à se mobiliser pour intervenir en temps utile auprès du client considéré comme fragilisé.

On notera que la valeur historique, qui prend en compte la fidélité du client, est un indicateur qui peut avoir un intérêt pour les directions marketing, mais n'est pas motivant pour les réseaux de distribution dont l'objectif est de visiter les clients présentant un potentiel d'achat (et donc de commissions !)

On pourra en outre intégrer deux composantes supplémentaires de la valeur, peu ou pas prises en compte dans les modèles aujourd'hui :

4) **Les coûts** : certaines grosses compagnies ont déjà développé des modèles très sophistiqués d'affectation des coûts. Quant aux autres, notre recommandation serait de démarrer par le calcul du coût d'acquisition, qui peut permettre de hiérarchiser les clients a minima sur la base des coûts variables (coûts des medias utilisés en conquête ou des actions commerciales, offre commerciale éventuelle, commissionnement du conseiller, etc.).

5) Le risque technique : ainsi que nous l'avons dit précédemment, il doit en principe être pris en compte dans la tarification du contrat et c'est donc un risque « moyen » qui est affecté à chaque client. Néanmoins, on peut d'ores et déjà intégrer dans les modèles des maxima de sinistralité acceptables (de même que des alertes sur les impayés). Par ailleurs, si le big data⁸⁵ permet d'affiner la connaissance des comportements des clients vis-à-vis des risques assurés, ces données pourront enrichir les calculs de valeur clients si elles s'avèrent pertinentes.

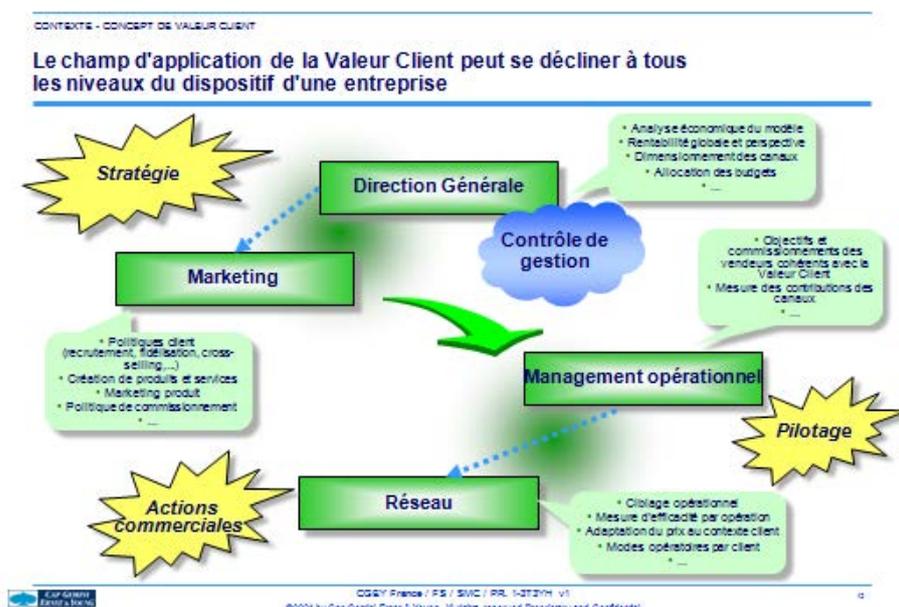
⁸⁵ Expression anglophone utilisée pour désigner des ensembles de données qui deviennent tellement volumineux qu'ils en deviennent difficiles à travailler avec des outils classiques de gestion de base de données ou gestion de l'information. (Source Wikipédia)

2.4 – Les applications pratiques et les bénéfices pour les compagnies

Nous sommes ici au cœur de la problématique : la rentabilité de l'investissement.

Même en simplifiant les modèles pour les rendre rapidement opérationnels, la mise en place d'une démarche valeur client ou meilleure connaissance client reste consommatrice de ressources (ressources humaines, informatiques...) et de données clients (qui doivent être récoltées et renseignées par toute personne au contact des clients). Cet investissement financier et humain ne se justifie que si les compagnies y trouvent un bénéfice quantifiable.

Voici une représentation des champs d'applications dans une compagnie d'assurance, que nous déclinons ci-après :



Source : Cap Gemini Ernst & Young, 2001

2.4.1 – La valeur client au service du modèle économique global de l'entreprise

En clair, la valeur client contribue à l'objectif consistant à maximiser les ventes en tenant compte des contraintes de capital, de dépenses, de nombre de vendeurs, en trouvant le juste équilibre entre renouvellement et maintien du portefeuille de clients.

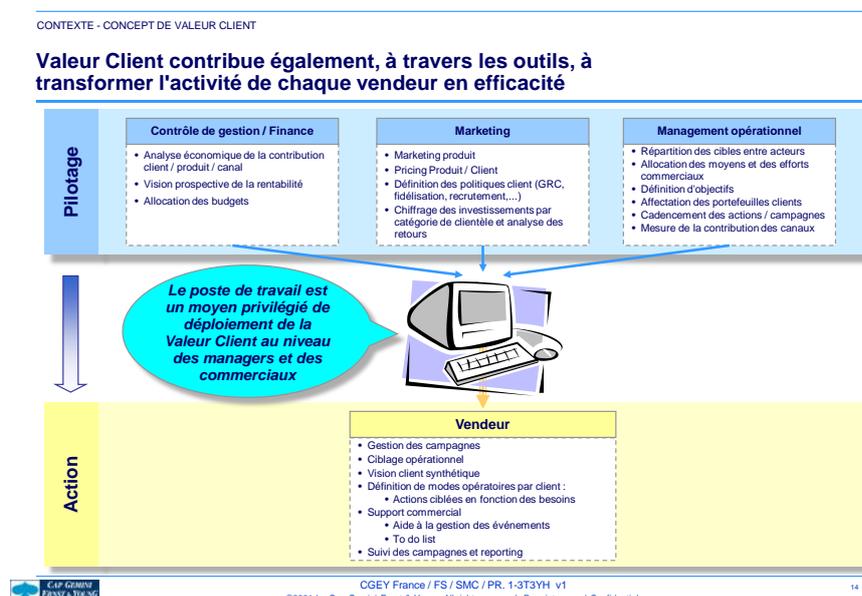
2.4.2 – La valeur client au service du marketing stratégique

La valeur client permet d'alimenter la réflexion stratégique de l'entreprise sous l'angle du client : elle permet de réaliser une revue stratégique des profils clients, basée sur leur contribution aux résultats de l'entreprise, afin d'orienter les efforts marketing (création de produits et services...), commerciaux (par exemple, profils des clients à conquérir prioritairement et canaux les plus adaptés) et relationnels (adaptation du dispositif relationnel clients).

2.4.3 – La valeur client, outil de pilotage des réseaux

Une fois définis les objectifs de renouvellement et de maintien, la valeur client permet **d'orienter et de piloter l'activité des réseaux commerciaux** dans le but **d'augmenter leur efficacité commerciale**. Car, comme nous l'avons dit précédemment, un commercial « établi » n'a pas le temps de rencontrer chaque année tous ses clients.

Grâce à la valeur client, la direction commerciale a les moyens de mesurer la productivité par segment de client (efficacité des rendez-vous, collecte moyenne, commissionnement moyen du commercial), et peut donc mettre en place des actions pour optimiser l'allocation du temps commercial en fonction des profils des clients. Elle peut également piloter de manière précise l'activité des commerciaux en fonction d'indicateurs liés à la valeur de leur portefeuille : nombre de rendez-vous sur clients à forte / faible valeur, nombre de rendez-vous sur des clients à potentiel, etc.



Source : Cap Gemini Ernst & Young, 2001

La première application concrète consiste à fournir aux commerciaux des listes de clients à potentiel, à visiter en priorité. Ainsi que le dit Alain Burtin (Allianz)⁸⁶, « *cette approche n'apporte rien de nouveau sur les quelque 30% de clients déjà visités régulièrement par les agents ou les producteurs salariés. En revanche, la segmentation par la valeur permet à la compagnie de fournir aux commerciaux un éclairage statistique sur la partie de leur portefeuille qu'ils ne voient pas souvent* ». Pour mesurer l'exploitation qui est faite par les agents de ces listes de clients, la direction commerciale d'Allianz surveille les indicateurs de productivité suivants : type de clients visités et taux d'activité des agents sur les clients ciblés par la compagnie.

Pour convaincre les commerciaux de la pertinence du modèle, il suffit de s'appuyer sur leur critère d'évaluation favori : le montant des commissions. Ainsi, chez Farmers Insurance (USA), une étude a été réalisée, montrant une forte corrélation entre le montant des commissions perçues par les 10 000 agents et leur taux d'utilisation de la segmentation par la valeur de leurs clients en assurance automobile⁸⁷...

Il conviendra bien entendu de veiller à ne pas concentrer les visites exclusivement sur les mêmes clients au profil de « vaches à lait », au risque de les saturer et de ne pas renouveler suffisamment le portefeuille. A l'inverse, si la compagnie veut inciter les commerciaux à rendre régulièrement visite à des clients à forte valeur mais à potentiel limité, il convient de mettre en place la politique de rémunération adaptée.

La deuxième application concrète est de fournir aux commerciaux des listes de clients fragiles, à fidéliser. Ainsi, chez AXA, les agents sont mobilisés pour intervenir sur les listings « alerte résil » fournis par le marketing grâce aux scores d'attrition qui ont été développés dans le cadre du calcul de la valeur prospective.

La troisième application concrète est d'affecter les clients à un profil de conseiller – ou un canal de contact - en fonction de leur valeur. C'est ce qui a été mis en place à la Banque Postale, où chaque client est affecté, en fonction de sa valeur, à un des 4 profils de conseillers financiers. Ces derniers se différencient en termes d'offres produits, de formation, d'offres commerciales, etc.⁸⁸

⁸⁶ Entretien dans le cadre de la thèse, novembre 2013

⁸⁷ Source : Bertrand Lavayssière, Ares & co.

⁸⁸ Danielle Wajsbroot, Directrice du pôle assurances, la Banque Postale, dans *Les clés de la réussite sur le marché de l'assurance de particuliers*, Eurogroup Consulting, juin 2013

C'est également ce qui se pratique à la Mondiale où, lors du départ d'un commercial, ses clients peuvent, selon leur segment d'appartenance, être affectés à des conseillers ayant plus ou moins d'expérience, voire à un conseiller à distance⁸⁹. De même, le projet de segmentation de la clientèle de Gan Prévoyance mené en 2013 avait pour objectif d'affecter les clients soit à un conseiller du réseau commercial, soit à un conseiller du centre de relation clients, de manière à remplir l'engagement du « *suivi expert GAN* » dans des conditions de rentabilité optimales.

Cette démarche a également été adoptée lors de la mise en place des réseaux de distribution pour la clientèle CNP Trésor, au moment où le Trésor a rompu ses relations avec la CNP. 300 conseillers en assurances CNP ont pris le relais pour assurer la fidélisation de 350 000 à 400 000 clients... N'étant pas en mesure de suivre efficacement plus de 20 à 30% de leur portefeuille client, ils se sont vu confier la relation avec les assurés présentant le plus fort potentiel de multi équipement, les autres étant suivis par téléphone par des assistantes commerciales⁹⁰.

On pourra s'interroger sur la nature des informations qu'il convient de partager avec le réseau commercial : attribuer une « note » ou des « étoiles » à chaque client dans le système de CRM ? Expliquer le mode de calcul de cette note ?

Sur ce point, les avis des interlocuteurs que nous avons rencontrés sont partagés. Ils dépendent de 2 facteurs : la complexité du modèle et l'utilisation qui en est faite. Chez MMA, par exemple, il a été décidé de ne pas communiquer la valeur client au réseau et de l'utiliser uniquement au marketing, pour définir des politiques clients et pour cibler les opérations commerciales⁹¹. A l'inverse, chez Générali, les réseaux disposent d'une analyse détaillée de leur portefeuille, qui sert de base à l'élaboration du plan d'actions annuel de l'agence⁹². Chez AXA, la catégorisation des clients (étoiles) est également communiquée aux distributeurs⁹³. On notera que plus l'indicateur de valeur client est concret et objectif, plus il est facile à appréhender par le réseau commercial.

A cet égard, il convient également d'être vigilant sur le libellé des segments dans le CRM, et sur tout autre support diffusé dans l'entreprise, car ils peuvent mettre la compagnie en

⁸⁹ Entretien avec Jean-François Ropelewski, mars 2014

⁹⁰ Entretien avec Francis Thibaud, responsable de la politique de distribution chez CNP Assurances, mars 2014

⁹¹ Entretien avec Jean-Christophe Teurlai, janvier 2014

⁹² Entretien avec Anne Manuel, directrice marketing stratégique, décembre 2013

⁹³ Entretien avec Sara Fert, novembre 2013

difficulté non seulement vis-à-vis de la CNIL, mais également vis-à-vis des clients qui viendraient à entrevoir leur note sur l'écran d'ordinateur de leur conseiller. Globalement, la diffusion en-dehors de la société de notes ou libellés peut constituer un risque d'image qu'il convient de ne pas sous-estimer.

2.4.4 – La valeur client, outil d'optimisation des actions commerciales

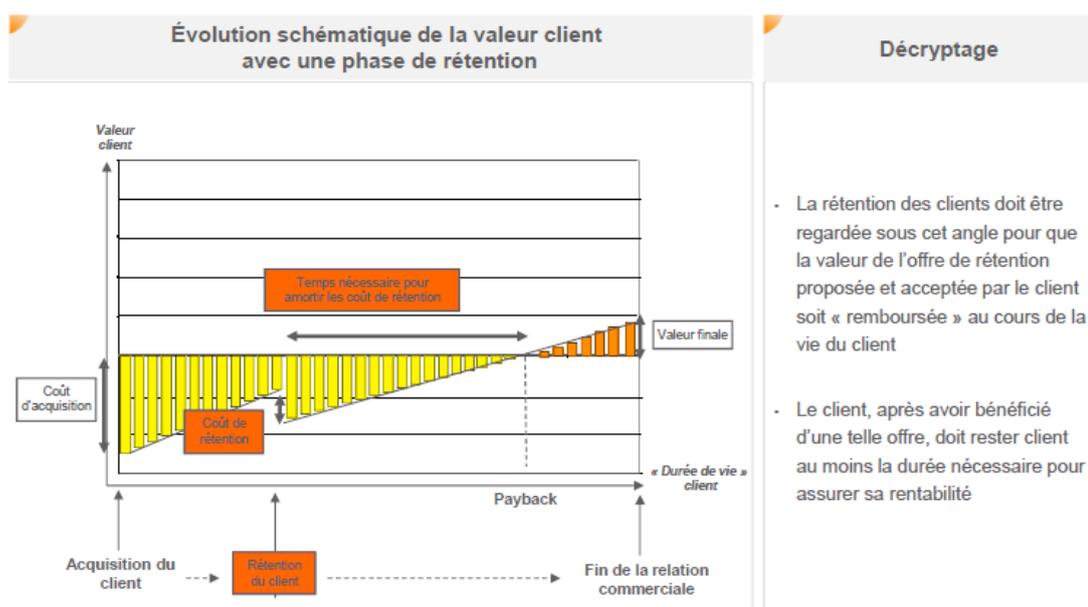
Dans toutes les compagnies qui calculent une valeur client, un des objectifs identifiés (et faciles à appliquer) est d'orienter certaines décisions de marketing opérationnel, qu'il s'agisse de conquérir de nouveaux clients ou de fidéliser les clients en portefeuille.

Optimisation du ROI des actions

La valeur client sera ainsi prise en compte dans la définition du plan d'actions commerciales ou relationnelles, de manière à prioriser les actions en fonction de la rentabilité espérée :

- optimisation des coûts d'acquisition, par le ciblage de prospects ayant le même profil que les clients à plus forte valeur,
- optimisation des dépenses de marketing relationnel (à l'exception des actions imposées par la réglementation),
- ciblage des actions de marketing opérationnel.

Par exemple, le pilotage par la valeur client permet de prendre des décisions concernant un investissement en rétention, comme le montre le schéma ci-dessous :



Source : Vertone

2.4.5 – La valeur client, outil de personnalisation du prix

La valeur client est également prise en compte, dans certaines compagnies, pour fournir aux commerciaux un moyen de récompenser certains clients de leur fidélité ou de leur comportement vertueux : citons notamment la mise à disposition d'une enveloppe de « gestes commerciaux » ou dérogations tarifaires attribués à certains segments de clients. Dans une banque que nous avons rencontrée, une réflexion est en cours pour personnaliser les prix (par exemple, le taux d'un prêt immobiliser) en fonction de la valeur future du client.

Il ne s'agit pas là de calculer le tarif en fonction de la valeur client, mais d'ajouter une dose de personnalisation au tarif standard basé sur la nature du risque.

Nous verrons dans le 3^{ème} chapitre que ces pratiques pourront se développer à l'avenir grâce au big data.

2.4.6 – La valeur client, outil de pilotage de la relation multicanale

La valeur client est un moyen de piloter des « parcours clients », en fonction du profil du client et de son évolution, tout au long de sa relation avec l'entreprise.

Voici, en l'absence de définition plus académique, celle que donne sur son blog René Lefébure⁹⁴ : « *Le parcours client est une succession d'états et/ou d'interactions, présentant des spécificités de structure et de vitesse, dont l'enchaînement en adéquation avec les caractéristiques du client conduit au développement de la relation et de la valeur du client.* »

Du point de vue du parcours d'achat, il s'agit, plus concrètement, d'analyser les enchaînements de recherches d'informations, visites, devis, achats, etc. et de les mettre en rapport avec les différents points de contact mis à disposition des clients et prospects (les canaux), les profils des clients et les offres correspondant à ces profils, de manière à optimiser l'efficacité globale du système et identifier les parcours gagnants (ceux qui permettent d'attirer les clients générateurs de valeur).

De même, en termes de service clients, on cherchera à construire le parcours clients à la fois le plus satisfaisant pour le client et le plus performant pour l'entreprise, en intégrant le contact

⁹⁴ Blog-crm.fr

humain et le niveau d'expertise nécessaires au bon moment. L'objectif est double : assurer la cohérence de la relation et la satisfaction du client, tout en optimisant les coûts en fonction du profil du client et de la valeur attendue du contact.

2.4.7 – Créer une dynamique fédératrice autour du client

Au-delà des aspects stratégiques et opérationnels que nous avons vus précédemment, la valeur client présente un avantage managérial : c'est un projet qui, s'il est bien mené, peut fédérer toute une entreprise autour d'un projet commun dont la valeur pour l'entreprise est indiscutable, le client.

A l'heure où la plupart des compagnies se prétendent orientées client ou *customer centric*, mener un projet autour de la valeur client permet de prouver, sur la base de modèles tangibles, la réalité de l'intérêt qui est porté aux clients. Il ne s'agit pas d'un intérêt de pure forme ni d'une vision idéalisée du client, mais d'une approche quantitative basée sur la rentabilité et donc la pérennité de l'activité.

Construit sur des objectifs partagés et des éléments de langage communs, un projet de pilotage par la valeur client peut ainsi favoriser le dialogue et l'échange entre des directions de cultures différentes, comme la direction marketing, la direction financière, la direction commerciale, la direction technique, la direction des opérations...

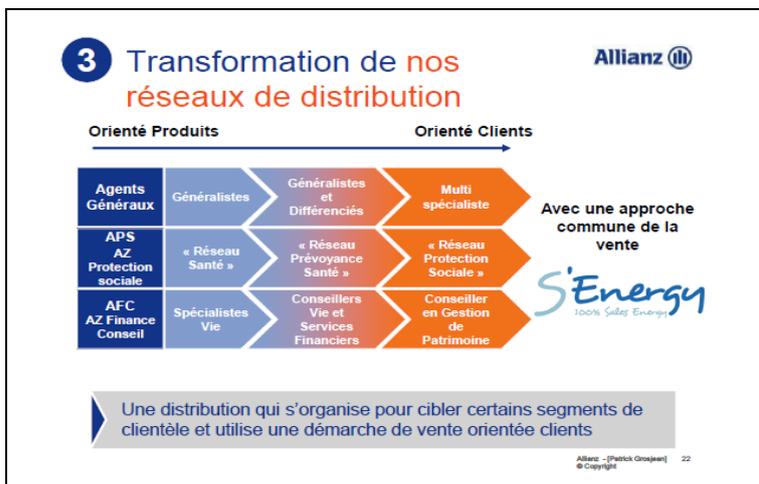
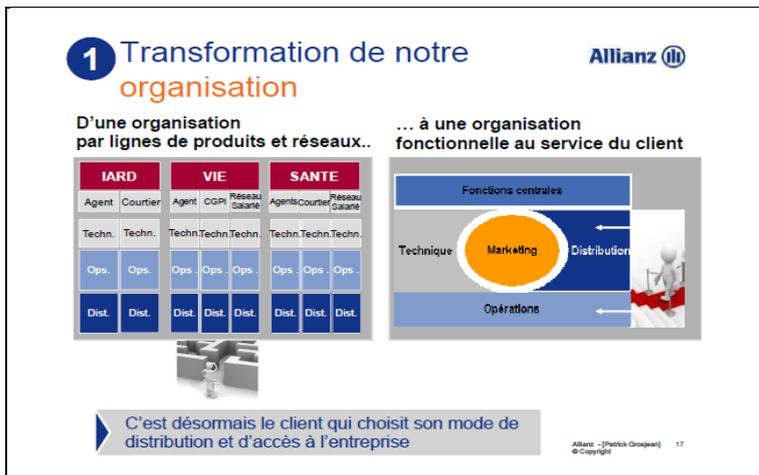
Le modèle le plus abouti dans ce domaine est celui d'Allianz avec son projet « 100% client ».⁹⁵ Parallèlement à une démarche de connaissance client très avancée⁹⁶, une organisation fonctionnelle de l'entreprise a été mise en place, au service du client :

- le client choisit son mode de distribution et d'accès à l'entreprise,
- les offres et processus sont déclinés en fonction des profils de clients,
- la distribution s'organise pour adapter les réseaux aux segments de clientèle et tous les réseaux adoptent une même méthode de vente orientée client,
- les sinistres sont segmentés en fonction de leur niveau de complexité et 3 niveaux de solutions sont proposés aux clients, en fonction de leur profil.

⁹⁵ Intervention au MBA ENASS de Patrick Grosjean, directeur des opérations d'Allianz, le 23 octobre 2013

⁹⁶ Un projet très ambitieux qui a nécessité une dizaine d'années de développement...

Le résultat, illustré ci-après, est une démarche totalement intégrée et cohérente, dont la pierre angulaire est, on le voit, la connaissance des clients.



Source : Intervention au MBA ENASS de Patrick Grosjean, directeur des opérations d'Allianz, le 23 octobre 2013

2.5 – Conditions de succès

Malgré toute la bonne volonté et l'énergie qu'elles y ont investies, peu de compagnies ont réussi à faire de la valeur client ce projet fédérateur que nous mentionnions précédemment. Certaines entreprises, trop ambitieuses, ont dû faire évoluer leurs projets faute d'adhésion ou d'utilisation.

Pour que ce type de projet soit utilisé au niveau opérationnel, nous avons identifié 3 conditions de succès :

- un engagement fort de la direction,
- des objectifs clairs,
- une approche pragmatique et opérationnelle.

2.5.1 – Un engagement fort de la direction

« *Les réussites reposent avant tout sur les aspects organisationnels et culturels, avec un sponsorship fort au niveau du Top Management* », a déclaré sur LinkedIn Marielle Vo Van, Directrice Relation Client et Marketing Stratégique de MAAF. Que le projet naisse ou non de la volonté de la direction générale, son implication en qualité de sponsor est en effet un critère de succès incontournable, ne serait-ce que pour y affecter les budgets nécessaires.

Le rôle de la direction générale est de mobiliser toute l'entreprise autour du projet en affirmant et réaffirmant, chaque fois que cela est nécessaire, sa conviction dans la nécessité impérieuse d'investir dans la connaissance client et dans la fidélisation des clients les plus rentables pour l'entreprise.

Il s'agit de montrer que l'enjeu est stratégique et vital pour les compagnies d'assurances, et que ce type de projet permet de créer des conditions favorables au développement d'une activité rentable à moyen et long terme.

2.5.2 – Des objectifs clairs

Parmi les différents champs d'application que nous avons passés en revue, tous ne sont pas nécessairement en adéquation avec la problématique d'une entreprise au moment où elle se lance dans un projet valeur client. Il convient donc, au lancement du projet, de définir

clairement son champ d'application et ses objectifs, afin de ne pas se disperser et d'être en mesure de livrer rapidement des indicateurs pertinents et opérationnels au regard des objectifs fixés. En effet, le modèle mis en œuvre et les données à étudier ne seront pas nécessairement les mêmes, selon la problématique à résoudre : rétention ? multidétention ? amélioration de la performance commerciale ? ...

2.5.3 – Une approche pragmatique et opérationnelle

La mise en place d'un pilotage basé sur la valeur client nécessite un programme d'acculturation des collaborateurs, de transformation des mentalités et des process.

Une approche pragmatique consiste à engranger des petites victoires, au fil de l'eau, en mettant en place des tests ou des pilotes qui permettent de mesurer rapidement l'efficacité (ou le ROI) de la démarche. Ainsi, chez Prévoir, un test est en cours dans quelques secteurs géographiques : chaque mois, une liste de 10 clients à contacter, sélectionnés sur la base de leur valeur actuelle et de leur potentiel, est livrée à certains commerciaux dans des secteurs tests. Après 6 mois d'expérimentation, leurs résultats seront comparés à ceux de leurs collègues qui n'ont pas reçu de listes de clients.

En effet, un des critères de succès est de calculer des indicateurs de performance liés à l'utilisation de la valeur client, et de conserver, autant que faire se peut, un échantillon témoin, au moins lors du lancement d'une nouvelle segmentation ou d'un nouveau type d'action commerciale basée sur cette segmentation.

Pour emporter l'adhésion des collaborateurs, une démarche de valeur client doit être simple, facile à comprendre, partagée et opérationnelle.

Conclusions du 2^{ème} chapitre

Du fait de la nature de leur activité, de l'inversion du cycle de production et de coûts de conquête élevés, la problématique des assureurs est aujourd'hui la suivante :

- augmenter la durée de vie de leurs clients et détecter les clients à potentiel de multi-équipement pour alimenter la valeur de leur portefeuille client,
- tout en trouvant un équilibre entre développement commercial et rentabilité technique, notamment en assurance de risques.

Pour optimiser l'affectation des ressources en fonction des profits attendus, la valeur client nous semble un indicateur indispensable, soit pour segmenter le portefeuille, soit pour mesurer la valeur de segments constitués par d'autres méthodes. Elle doit prendre en compte, a minima, la rentabilité des produits détenus par un client ou segment de clients au moment de l'étude (somme des contributions des produits détenus au résultat de la compagnie, pondérée par les primes annuelles), leur probabilité de comportement futur (scores d'attrition et de multi équipement) et leur potentiel maximum. Néanmoins, si la valeur client est un indicateur nécessaire, il n'est pas suffisant, et d'autres critères de segmentation devront également être étudiés pour développer l'activité et fidéliser les clients.

Les différents entretiens que nous avons menés montrent que l'analyse des portefeuilles clients et la modélisation de la valeur est fondamentalement contextuelle : avant tout investissement dans ce domaine, il est donc indispensable de définir quel est l'objectif principal visé par l'entreprise. La sophistication des modèles et la définition des indicateurs dépendront ensuite des données disponibles.

Enfin, rappelons qu'une démarche de valeur client peut être un bon moyen de fédérer l'ensemble des collaborateurs de la compagnie autour d'un projet porteur de sens, à condition de communiquer clairement, de définir des objectifs et des indicateurs compréhensibles et partagés par tous, d'établir un modèle lui-même suffisamment simple à comprendre, et surtout, de mener ce projet en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

Chapitre 3

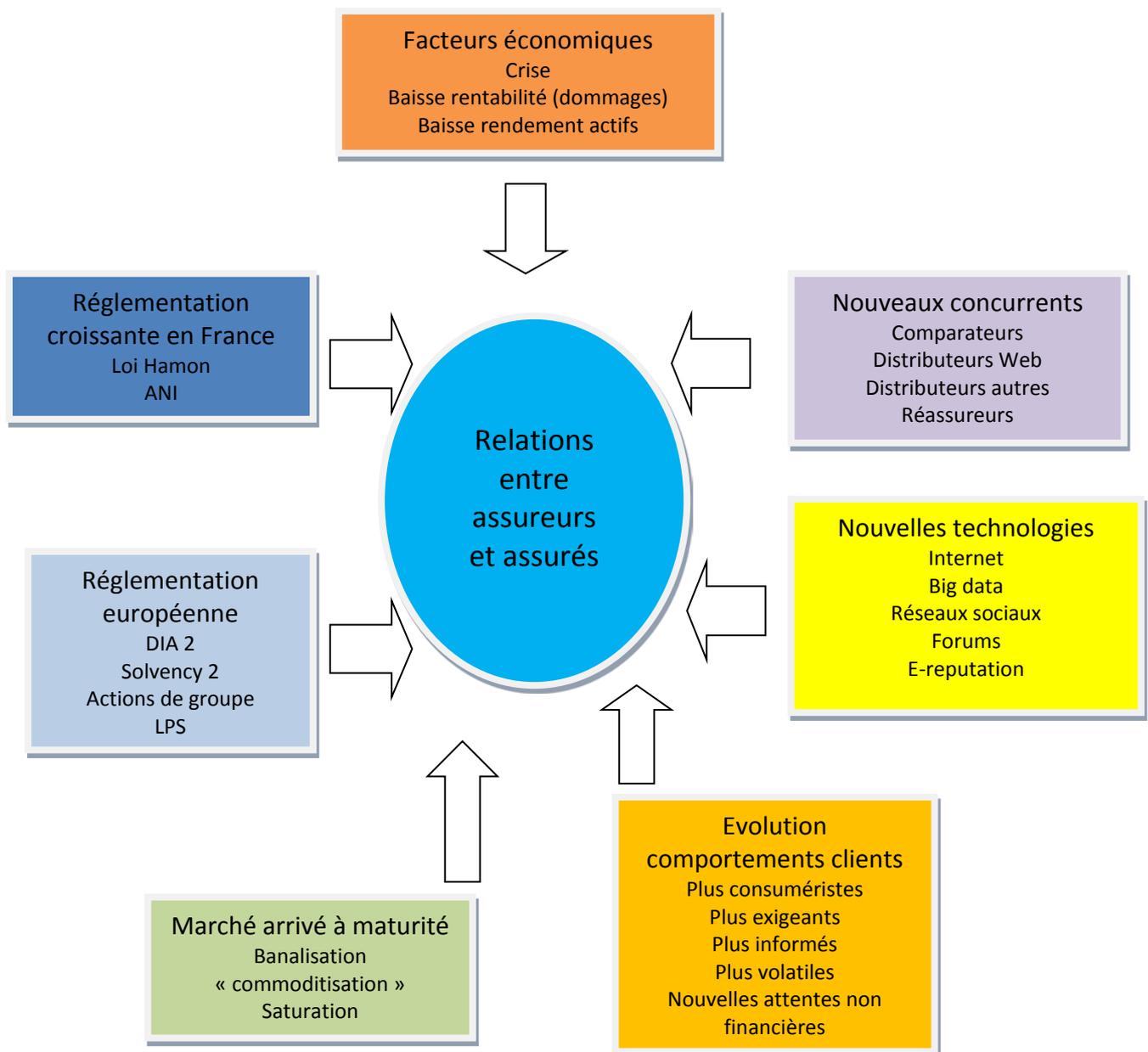


**Demain, quelle place pour
la valeur client
dans les stratégies des
compagnies d'assurances ?**

3.1 - Les nouveaux défis et leurs conséquences pour les assureurs

3.1.1 – Une forte pression sur les relations entre assureurs et assurés

Comme on peut le constater dans le schéma ci-dessous, les relations entre les assureurs et leurs clients sont soumises à de multiples pressions. Nous en étudierons plus en détails les conséquences ci-après.



3.1.2 – Un marché en faible croissance

Selon une étude du cabinet Roland Berger publiée en mars 2014⁹⁷, le taux de croissance du marché de l'assurance était de 0,3% sur la période 2008-2012, le taux attendu pour les années 2012 – 2020 étant de 1,6%. Ces taux sont cohérents avec un marché mature, dont l'activité est essentiellement la reprise et non l'équipement.

3.1.3 – La baisse de rentabilité des activités d'assurance

Alors que, jusqu'à récemment, l'assurance pouvait afficher des bénéfices techniques et financiers sans trop prendre en compte les spécificités des clients, le double effet de la saturation du marché, qui conduit à la banalisation des produits, et de la crise économique, induisent une forte baisse de rentabilité des activités d'assurance.

Depuis 2008, les bénéfices financiers ne suffisent plus à compenser les éventuels déficits techniques et la « commoditisation » des produits conduit à une baisse de la valeur produite pour les assureurs, notamment sur les marchés de l'auto, de la MRH, et de la santé (le transfert de l'activité individuelle vers la collective devant encore renforcer la baisse des marges observée dans ce secteur).

L'obligation d'afficher les frais des contrats de santé et les diverses lois en préparation sur la transparence des rémunérations devraient être autant de facteurs supplémentaires impactant la rentabilité des activités d'assurance.

Résultat : les ROE (résultats nets / capitaux propres) des activités non vie sont en baisse : ils sont passés de 17% en 2007 à 3% en 2012⁹⁸.

De même, concernant le domaine de l'assurance vie, les assureurs interrogés par le cabinet Eurogroup en 2013⁹⁹ confirment le constat que « *l'âge d'or de l'assurance vie est fini* ». Là aussi, on observe une diminution des ROE, de 13% à 8% entre 2007 et 2012¹⁰⁰.

3.1.4 – Une concurrence qui s'intensifie et se diversifie

Ainsi que le met en évidence le schéma ci-dessous, extrait d'une étude Xerfi Précepta déjà citée précédemment¹⁰¹, l'environnement concurrentiel de l'assurance s'est considérablement élargi et durci : au-delà des regroupements et stratégies de diversification des acteurs traditionnels du marché (mutuelles du code de la mutualité, groupes de prévoyance,

⁹⁷ Argus de l'Assurance, 24 mars 2014

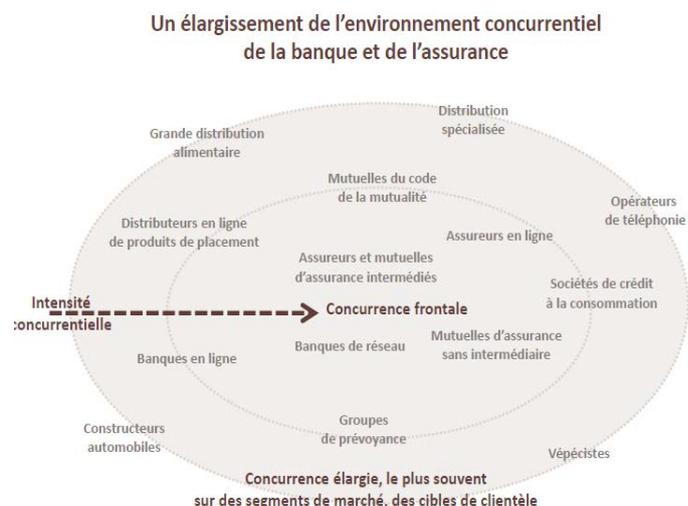
⁹⁸ Source : Roland Berger

⁹⁹ Eurogroup Consulting, *Baromètre des décideurs de l'assurance 2013*

¹⁰⁰ Source : Roland Berger

¹⁰¹ *Les stratégies de fidélisation et de relation client dans la banque et l'assurance*, novembre 2012

bancassureurs), de nouveaux acteurs issus d'horizons divers investissent le marché avec des stratégies d'offres globales ou affinitaires.



Source : Xerfi Precepta

Les frontières qui définissaient les champs d'actions de chaque type de compagnie s'estompent, voire disparaissent : telle institution de prévoyance s'allie avec un réseau traditionnel (AG2R la Mondiale)¹⁰², les mutuelles de santé individuelle préparent l'arrivée de l'ANI¹⁰³ en diversifiant leur offre produits et en attaquant de nouveaux segments de clientèle¹⁰⁴, la Banque Postale poursuit son développement sur les activités IARD, assurance santé et prévoyance individuelle¹⁰⁵, les bancassureurs progressent 3 fois plus vite que le reste du marché en assurances dommages¹⁰⁶, tous les opérateurs s'intéressent à la « pépite » de la prévoyance des TNS et se préparent à aborder le marché de la santé des TPE...

Enfin, **la menace des poids lourds de l'internet plane sur le marché** : que se passera-t-il si Amazon, qui réalise déjà environ un quart du e-commerce mondial, décide de se lancer dans l'assurance ? Notons qu'en 2011, Google a racheté le comparateur d'assurances *BeatThatQuote* au Royaume Uni¹⁰⁷ ...

Le point commun des bancassureurs et de ces nouveaux concurrents potentiels est leur **maîtrise de la relation** (côté bancassureurs) **et de la connaissance client** (côté Web).

¹⁰² Avant de fusionner prochainement avec Réunica, autre groupe de protection sociale

¹⁰³ Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2013 sur la généralisation de la complémentaire santé

¹⁰⁴ C'est le cas de la Mutuelle Générale rencontrée dans le cadre de ce mémoire

¹⁰⁵ Progression du PNB Assurances de +15,7% en 2013- Source : communiqué de presse du 25 février 2014

Résultats et activité 2013 de la Banque Postale

¹⁰⁶ *L'Argus de l'Assurance*, 28 mars 2014

¹⁰⁷ *Le Journal du Net*, 8 mars 2011

L'avantage énorme, de notre point de vue, des acteurs Internet comme Amazon ou Google, réside dans leur capacité à croiser et analyser une masse de données clients pour proposer des offres adaptées et réduire l'effort du client. Alors que même les comparateurs d'assurances sont construits en silos avec une spécialisation par produit, et que les *pure players* du Web en assurance rencontrent des difficultés pour multi équiper leurs clients, Amazon avec son « *market place* », son « *shopping cart* » et sa formidable capacité d'analyse des données clients, serait en mesure de proposer aux internautes une expérience d'achat totalement différente : sans effort, multicanale, multi produits, transparente, personnalisée... pour les produits d'assurance banalisés comme l'auto, la MRH, ou même la santé ou l'assurance vie épargne.

3.1.5 – Une volatilité croissante des assurés

Rien d'étonnant, dans ces conditions, à lire des titres dramatisants tels que ceux-ci, publiés respectivement les 11 et 13 février sur les Echos.fr et l'Argus de l'Assurance.com¹⁰⁸, suite à une étude du cabinet Accenture sur l'offre digitale d'assurance dans 11 pays : *Les assureurs sous la menace des géants du Web, les assurés prêts à souscrire chez Google*.

En France, le tableau est moins sombre que dans d'autres pays étudiés : 8% « seulement » des Français seraient disposés à s'équiper auprès d'un fournisseur en ligne du type Google et Amazon. L'étude fait toutefois ressortir une forte volatilité potentielle des assurés français : 24% des assurés auto et MRH envisageraient de changer d'assureur dans l'année à venir, 18% des souscripteurs d'assurance vie auraient l'intention de résilier leur contrat dans les douze prochains mois, et 25% envisageraient de souscrire un nouveau contrat auprès d'un nouvel organisme...

Même si les assurés français restent plus fidèles que ceux d'autres pays, on observe l'émergence d'une volatilité croissante. Elle est due pour partie à des facteurs conjoncturels (crise, baisse du pouvoir d'achat) mais également à des éléments structurels d'évolution des comportements : les consommateurs sont de plus en plus éduqués, de plus en plus informés (notamment grâce à Internet), de plus en plus exigeants. La notion de fidélité à un assureur tient donc à s'effacer au profit de la recherche du « juste prix », l'utilisation de

¹⁰⁸ [Les Echos.fr](#), 11 février 2014 ; [L'argus de l'Assurance.com](#), 14 février 2014

comparateurs en amont de la décision étant de plus en plus répandue : plus de sept clients sur dix auraient recours à un comparateur avant de souscrire un contrat d'assurance.¹⁰⁹

Les tendances lourdes d'évolution de la réglementation, telles que la résiliation infra annuelle des contrats prévue par la loi Hamon, sont un facteur aggravant de cette volatilité.

3.1.6 – De nouvelles attentes, financières... et non financières

Il convient donc de s'interroger sur les attentes profondes des assurés français auxquelles les assureurs actuels n'apportent pas de réponse satisfaisante : d'après l'étude Accenture, **les avantages tarifaires** représentent, certes, un critère important ou très important pour 81% des français. Mais **la personnalisation des services** est également un critère important, pour 75% des français interrogés.

C'est ce que confirment les résultats de la deuxième édition de l'observatoire de l'innovation l'Argus de l'Assurance – Opinion Way – Kurt Salmon¹¹⁰. Côté produits, comme nous l'avons vu, les offres sont de plus en plus banalisées, la marge de manœuvre en termes d'innovations de plus en plus limitée. Côté clients, les attentes s'expriment avant tout en termes de personnalisation: « *on note un intérêt pour le numérique à quasi égalité avec la personnalisation des produits et des services* », indique Philippe le Magueresse, directeur général adjoint d'Opinion Way.

Il en est de même de l'autre côté de l'Atlantique. Sathyanarayanan Sethuraman¹¹¹ synthétise comme suit les études récentes concernant les attentes des générations X, Y et « Millenials »¹¹² en matière d'assurance :

- la possibilité d'acheter facilement, en « self service », de préférence par l'intermédiaire de canaux digitaux tels que Web et mobile ;
- un produit et un service personnalisés et une aide pour choisir la solution adaptée ;

¹⁰⁹ Jean-François Lequoy, Délégué général de la FFSA, dans *Les clés de la réussite sur le marché de l'assurance de particuliers*, Eurogroup Consulting

¹¹⁰ *L'Argus de l'Assurance* n° 7341, 13 décembre 2013

¹¹¹ Principal, customer experience management for HCL America (consulting & IT services), sur le blog www.insurancethoughtleadership.com, *Can Amazon dominate in insurance, too ?*

¹¹² La génération X regroupe les personnes nées entre 1960 et 1981, la génération Y ou « *digital native* » entre 1981 et 1996, la génération Millenials (également appelée Z, ou C), à partir de 1996 (cette génération est considérée comme connectée en permanence, notamment au Web social)

- transparence des prix, simplification des produits et mise en avant claire des bénéficiaires clients, conditions pour construire une relation de confiance.

Les assureurs doivent donc, selon lui, innover dans la personnalisation des offres, dans la transparence, et dans une distribution et un service d'« excellence », en aidant les consommateurs à adapter leurs solutions d'assurance en permanence, et en les accompagnant dans les moments de vérité tels que sinistres et avenants.

3.1.7 – Les enjeux selon la nature des réseaux

Voyons quels sont les enjeux auxquels sont confrontées les compagnies, selon la nature de leur réseau de distribution :

- **Les pure players de l'Internet semblent faire face à un problème fondamental de modèle économique¹¹³** : des clients chers à conquérir, low cost, volatiles, difficiles à fidéliser, peu rentables. Si l'on en croit Henri Debruyne, président du Medi¹¹⁴ : « *la durée de vie d'un contrat souscrit sur le net est de 3 ans en moyenne et rarement davantage. Or, la qualité d'un risque s'améliore dans la durée. Il faut attendre généralement 6 ans pour améliorer les résultats techniques associés* ». Ce que confirme indirectement Nelly Brossard, ex directrice générale déléguée d'Amaguiz, pour qui la souscription de 3 produits serait nécessaire pour amortir les coûts d'acquisition sur Internet¹¹⁵... alors même que la fidélisation et le multi équipement des clients par Internet sont compliqués...

L'entrée en vigueur en 2014 de la résiliation infra annuelle des contrats d'assurance auto et habitation, prévue par loi Hamon, risque d'amplifier la volatilité des clients et d'impacter la rentabilité, quand bien même la croissance du volume de prospects en quête d'assurance amènerait les comparateurs à baisser leurs prix.

- **Pour les bancassureurs**, l'assurance est devenue une priorité stratégique, le « deuxième métier » des banquiers, avec une contribution significative aux résultats (50% du résultat net pour un groupe comme Crédit Mutuel – CIC). L'assurance est

¹¹³ Seule Direct Assurance, filiale d'AXA, aurait atteint sa rentabilité, après près de 20 ans d'activité en assurance directe (*L'Argus de l'Assurance*, 4 avril 2014)

¹¹⁴ *La Tribune de l'Assurance* n°189, mars 2014

¹¹⁵ Entretien téléphonique avec Nelly Brossard, août 2013

non seulement un moyen de rentabiliser les clients bancaires, notamment ceux qui ont été recrutés sur le crédit immobilier, mais également un bon vecteur de fidélisation de la clientèle. Les bancassureurs ont des atouts face aux évolutions du marché : une force de frappe commerciale qui s'est fortement professionnalisée, et encore 65% de leurs clients à équiper en assurance. Par ailleurs, les banques, toujours en avance sur les assureurs, ont démarré plus tôt les développements en matière de digitalisation de la relation et de multiplication des canaux¹¹⁶.

- **Les MSI** font face à une baisse des prix et des marges sur leurs produits d'appels, d'où une obligation de fidéliser leurs clients dans la durée et de les multi équiper. Cela implique de développer la connaissance client, la relation client et la qualité du service.
- **Pour les compagnies à réseaux d'intermédiaires ou salariés** : la baisse de marge observée impose d'augmenter la productivité des réseaux, ce qui implique de concentrer leurs efforts en conquête et en fidélisation sur les clients à potentiel. Ces compagnies ont généralement entamé des démarches de CRM, mais l'un des enjeux reste l'alimentation, afin de disposer des données clients et des informations quant à leurs interactions avec la compagnie.
- **Quant aux mutuelles santé**, elles anticipent une érosion massive de leurs portefeuilles clients individuels suite à la mise en place de l'ANI et se mettent en ordre de marche pour élargir leur gamme et multi équiper les clients, ce qui nécessite, si ce n'est pas encore fait, de mettre en place des outils de connaissance client et de CRM.

3.1.8 – La perception des risques par les assureurs et leurs problématiques prioritaires

ANI, loi sur la régulation bancaire et loi sur la consommation étaient en tête des préoccupations des assureurs interrogés par Eurogroup fin 2013¹¹⁷, juste avant les risques financiers et la montée en puissance de nouveaux compétiteurs.

¹¹⁶ L'Argus de l'Assurance n°7354, 28 mars 2014

¹¹⁷ Eurogroup Consulting, *Baromètre des décideurs de l'assurance 2013*

Quant à leurs priorités d'actions à court terme, elles consistent tout naturellement à **développer l'activité et fidéliser les clients...**

On notera avec satisfaction que dans le contexte concurrentiel tendu, une des priorités d'actions à court terme est l'amélioration de la relation client ... **les premiers leviers de développement à moyen terme identifiés par les décideurs étant le digital et l'optimisation des modèles multicanal.**

Les compagnies d'assurances ont donc décidé d'investir massivement sur le digital et le multicanal, ce qui leur permettra, dans les années à venir, de rattraper leur retard dans ces domaines et de satisfaire aux attentes de leurs clients... au détriment parfois de la réflexion à long terme sur la valeur client qui est semble-t-il passée de mode...

Mais quelle est leur vision de long terme ? Le développement du digital et du multicanal sont-ils suffisants pour alimenter une stratégie ? Faut-il répartir de manière uniforme ces investissements sur tous les segments de clients ? Enfin, est-il pertinent d'arbitrer les investissements entre digital et multicanal d'un côté, valeur client de l'autre ? C'est ce que nous allons étudier dans les prochains paragraphes.

3.2 – Quel investissement : digital ou valeur client ?

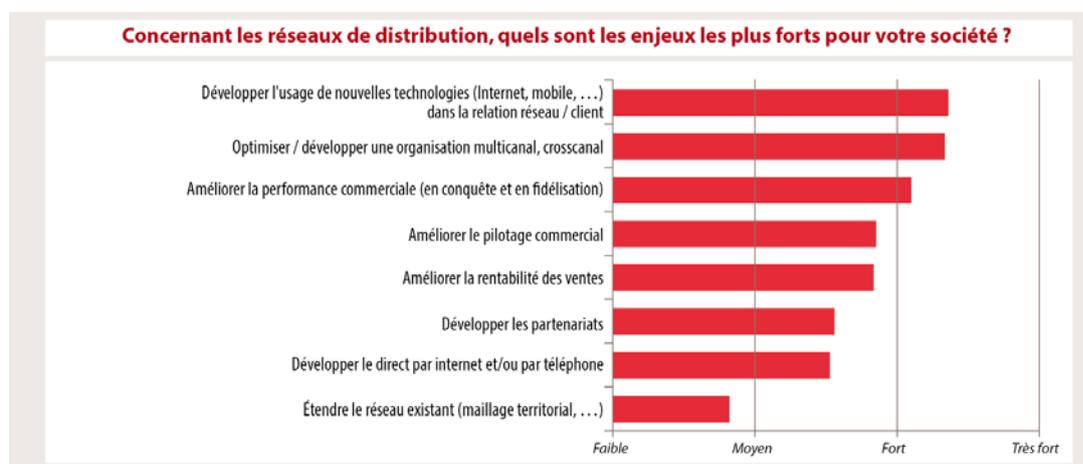
« L'innovation dans l'assurance est chevillée à l'émergence du big data et toutes les réformes autour de l'approche du client »

Thierry Derez, PDG de Covea, dans *l'ARGUS de l'Assurance* du 13 décembre 2013

3.2.1 – Le digital, objet d'importants investissements à court terme

Selon Accenture, « Les assureurs vont investir 50 Millions d'euros dans le digital dans les 3 prochaines années »¹¹⁸. D'après le baromètre des décideurs de l'assurance publié par Eurogroup¹¹⁹, cet axe est prioritaire pour les assureurs à double titre :

- d'une part, en tant qu'axe de développement de l'offre produit et des processus de souscription et de gestion (signature électronique etc.) ;
- d'autre part, au service de la relation client et du développement d'une organisation multicanal ou crosscanal...



Source : Eurogroup

Qu'entend-on par digital ?

On regroupe sous cette appellation générique toutes les fonctionnalités qui permettent de développer et entretenir une relation client dématérialisée (Internet et mobilité), ainsi que la

¹¹⁸ La révolution digitale dans l'assurance, Accenture, sur ARGUS TV, janvier 2014

¹¹⁹ Eurogroup Consulting, Baromètre des décideurs de l'assurance 2013

récolte et l'analyse des données ainsi générées (notamment le big data, énorme masse de données numériques produites par Internet).

Quel est l'intérêt du digital pour les assureurs ?

De notre point de vue, le digital permet de répondre en partie aux trois principaux enjeux auxquels sont confrontés les assureurs :

- satisfaire aux attentes des clients en termes d'expérience client, par la gestion électronique de la relation, pour ceux qui le souhaitent ;
- enrichir la connaissance client, notamment en termes de « valeur compétitive », grâce entre autres au développement du big data ;
- développer la valeur client, en multipliant les occasions de contacts ultra personnalisés à moindre coût.

3.2.2 – Le digital, facteur d'enrichissement de l'expérience client

Au-delà des attentes de base concernant les performances ou garanties du produit, les grandes tendances actuelles des attentes clients en termes de relations sont les suivantes :

- plus de personnalisation : ce qui peut se traduire, par exemple, par une diminution des offres push et une meilleure adéquation de ces offres ;
- plus de souplesse : cela peut prendre la forme d'une relation omni canal, avec un accès à l'information 24h sur 24 sur tous *devices* connectés¹²⁰ ;
- plus de reconnaissance : notamment valorisation de la fidélité ou des comportements vertueux ;
- moins d'efforts : une relation « sans couture »¹²¹, avec une totale transparence pour le client des processus internes de l'entreprise.

La gestion électronique de tout ou partie de la relation client peut permettre de répondre à certaines de ces attentes, tout au long du parcours client :

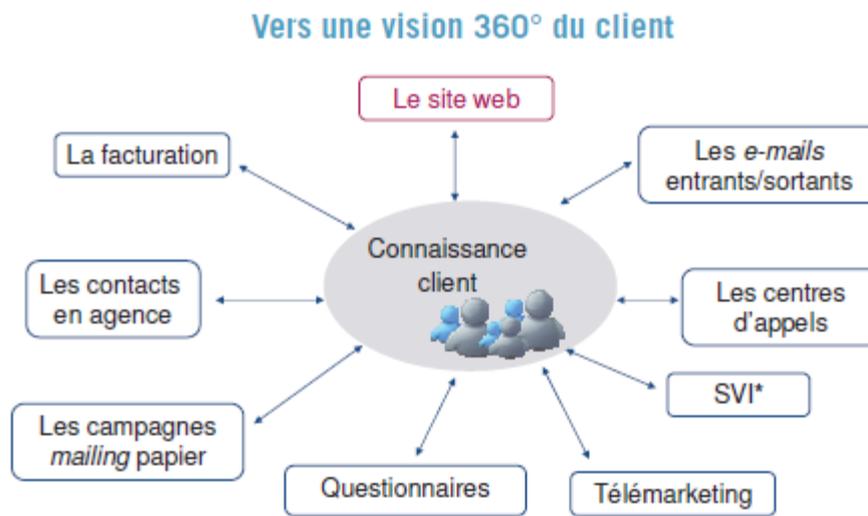
- lors du premier contact, sur le site Internet, les comparateurs, les réseaux sociaux, avec la possibilité pour le client de s'informer, de consulter des avis d'internautes, de demander un RDV, etc.
- sur le poste de travail du commercial, avec une ergonomie améliorée, la mise à disposition des données client, la dématérialisation de la souscription ;

¹²⁰ ATAWAD : Any Time, Any Where, Any Device

¹²¹ Relation unifiée et fluide entre les différents canaux, internes ou externalisés

- après la vente, la relation client est facilitée par une meilleure accessibilité, le raccourcissement des délais de réponse, des fonctionnalités mises à leur disposition sur l'espace client, la dématérialisation de certains actes, le self service pour les clients 100% autonomes, etc.

3.2.3 – Le digital, facteur d'enrichissement de la connaissance client



Source : Solucom, Livre blanc e-crm

*SVI : serveur vocal interactif

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'atout majeur des acteurs du e-commerce, c'est leur accès aux données comportementales de leurs clients (ainsi que leur capacité à croiser, analyser et exploiter ces données).

La relation digitale est en effet un canal privilégié de recueil de données clients, qu'elles soient fournies de manière explicite (par exemple, via un formulaire) ou implicite (par le suivi du parcours de navigation du client sur le site ou son espace client sécurisé, les statistiques d'utilisation, sa fréquentation de la page Facebook de l'entreprise, les commentaires qu'il y poste, etc.).

Internet permet également de multiplier les enquêtes clients, par l'envoi systématique de questionnaires personnalisés on line suite à des actes de gestion, des réclamations, etc.

Ce qui présente un double avantage : faire collaborer des clients et recueillir des données pour alimenter la "valeur compétitive" (le fait pour un client de collaborer étant de notre point de vue un premier signe d'attachement à la marque).

Au-delà des canaux identifiés ci-dessus, s'ajoutent déjà et s'ajouteront demain de nouvelles sources de données de plus en plus faciles à accéder, telles que l'open data¹²², le big data, les objets connectés, etc., qui permettent d'enrichir considérablement la connaissance client. D'ores et déjà, il est possible d'exploiter des informations issues des réseaux sociaux pour affiner les attitudes et comportements des clients en complément des études clients.

Sans même chercher à explorer les réseaux sociaux, **les assureurs sont face à un challenge : leur capacité à recueillir et exploiter les informations qui se trouvent déjà à leur portée.**

Ainsi, une compagnie d'assurances européenne a mis en place une stratégie de rétention de ses clients inspirée de celle des opérateurs téléphoniques. Cette stratégie consiste à activer des campagnes automatiques avant l'échéance, pour prolonger la durée du contrat et limiter les taux de chute. Sur la base des études des motifs de résiliation, les opérateurs téléphoniques identifient les éléments déclencheurs de la résiliation (échéance, portabilité du numéro), les profils clients concernés et les offres attendues. Ils sont ainsi en mesure de faire, par anticipation, la proposition adéquate.

L'ensemble de l'industrie de l'assurance pourrait elle aussi s'inspirer des télécom et utiliser la même démarche, notamment en recueillant systématiquement les causes de résiliation pour les croiser avec les profils des clients et les éléments déclencheurs (dégradation du bonus auto, nombre d'années d'ancienneté, changement de véhicule, nature du contrat souscrit...). Il est alors possible de proposer une offre adaptée, en intégrant notamment la position du client dans son cycle de vie¹²³.

La condition de succès pour ce type d'approche est de croiser les données liées à la valeur client (potentiel client et données sinistres) avec les appels liés aux résiliations ainsi que les motifs de résiliation. Ce qui implique pour toute personne en contact avec un client « résilient » de renseigner systématiquement ces dernières informations...

¹²²Données numériques d'origine publique ou privée, produites par une collectivité ou un service public et diffusées de manière structurée sans restriction technique, juridique ou financière (*définition Wikipédia*)

¹²³ Source : Chappuis Halder & Cie, *Conférence Big data, cas pratiques assurances*, 20 mars 2014

Toute ambition des assureurs d'utiliser des algorithmes de type « big data » nécessitera, au préalable, de mettre en place et de faire respecter des processus de recueil de toutes les informations quantitatives et qualitatives concernant les interactions des clients avec la compagnie : nombre, date et nature des contacts, canal utilisé, nature des demandes, causes d'insatisfaction ou de résiliation, etc. L'enrichissement par des données de comportement sur le Web et les médias sociaux n'est que la « cerise sur le gâteau » !

3.2.4 – Le digital, facteur de développement de la valeur client

Le digital¹²⁴ fournit différents leviers pour développer la valeur client :

- Avant la vente, c'est une source de leads pour les assureurs, par le biais des mini sites, comparateurs, site internet, google, affiliation, et toutes autres techniques... Avec la possibilité de mesurer précisément le coût d'acquisition et la valeur des clients recrutés par chaque origine et de tracer les parcours des prospects avant la souscription.
- Après la vente, le digital permet
 - de mettre à disposition des clients des actes de gestion par internet,
 - de développer les ventes additionnelles et ventes croisées en ligne,
 - de mettre en place à coût maîtrisé des programmes de fidélisation différenciés,
 - d'impliquer les clients dans des échanges sur les médias sociaux et dans des projets de marketing participatif.

Outre les économies liées à la dématérialisation, l'utilisation du digital permet une communication plus ciblée et plus personnalisée, en prenant en compte la valeur des clients ainsi que leur profil.

Ainsi, dans une grande compagnie d'assurances américaine, l'outil de tarification en ligne est basé non seulement sur l'estimation du risque, mais aussi sur celle de la valeur à long terme du client : l'algorithme utilisé permet d'offrir un prix plus attractif aux clients présentant la plus forte contribution potentielle. Le même outil de tarification est mis à disposition du réseau de distribution.

¹²⁴ Ou e-crm, Electronic Customer Relationship Management. Livre blanc Solucom : *e-crm, comment placer internet au cœur de la stratégie client multicanal ?*

De plus, la nature de l'offre commerciale est adaptée aux préférences du client, définies par une grille experte de profils types : ainsi, on affiche « 2 mois offerts » pour les clients sensibles à l'approche budget annuel, une réduction en dollars pour les clients sensibles à l'économie affichée, et une suppression de la franchise pour les clients sensibles au service¹²⁵...

3.2.5 – Le digital, facteur de création de valeur par le client lui-même

La première attente des assureurs face au big data, c'est avant tout une meilleure connaissance des comportements clients pour les segmenter selon leurs risques et faciliter une tarification plus fine et plus rapide.

La mise en place dans les années 90 du « *pay as you drive* » de Progressive, aux Etats-Unis, constitue ainsi un exemple réussi d'intégration de données comportementales dans la tarification en assurance automobile, et de contribution de l'assuré à la création de valeur par la maîtrise de son propre risque... Rappelons qu'il s'agissait de tarifier le contrat d'assurance automobile sur la base de données liées à la manière dont l'assuré conduit (et non, uniquement, aux kilomètres parcourus), fournies de manière volontaire par l'assuré lui-même¹²⁶. Il est vraisemblable que le développement du big data aura pour conséquence de réintroduire la dimension « qualité du risque » dans l'appréciation de la valeur client, dans une perspective de segmentation positive (identification des clients à fidéliser).

Grâce à une meilleure utilisation des données fournies par les assurés, le digital peut donc se combiner avec un pilotage par la valeur client pour développer une expérience multicanale valorisante, tout en dimensionnant les moyens mis en œuvre en fonction de la valeur ou du potentiel client.

3.2.6 – Les limites de la relation digitale

Veiller à ce Big data ne soit pas synonyme de « *obese data* »

¹²⁵ Source : Chappuis Halder & Cie, *op.cit.*

¹²⁶ L'assuré est prêt à communiquer ses données à la compagnie d'assurance dès lors qu'elles lui permettent de réaliser une économie de 20% ou plus sur sa cotisation d'assurance automobile. Source : Bertrand Lavayssière

Face à la masse d'informations potentiellement disponibles, il est particulièrement important de garder le cap :

- fixer des objectifs opérationnels clairs ;
- trier les données auxquelles on souhaite avoir accès en fonction de leur pertinence opérationnelle ;
- prioriser les investissements : ainsi que nous le disions précédemment, il semble plus pertinent (notamment d'un point de vue économique) d'encourager le recueil et la saisie d'informations en interne par des personnes au contact des clients, ayant une légitimité pour interroger les clients sur leur contrat d'assurance ou leur relation avec la compagnie, plutôt que d'acheter des données externes...

Réintroduire un contact humain de qualité aux moments clés de la relation

Personnalisation des offres, souplesse, reconnaissance, facilitation... sont, nous l'avons dit, les attentes des clients d'aujourd'hui. Certes, la digitalisation de la relation peut, en partie, contribuer à satisfaire ces attentes. Mais il serait dangereux de s'appuyer uniquement sur la relation digitale pour enrichir l'expérience client...

Si les *pure players* en assurance ont tant de difficulté à multi équiper et fidéliser leurs clients, peut-être est-ce dû au fait que ces derniers ne trouvent pas dans cette relation désincarnée la relation humaine à laquelle ils aspirent ?

Il y a des cibles (TNS, personnes âgées, etc.), des produits (prévoyance...), des moments (sinistres...), où un contact humain à valeur ajoutée est indispensable. Dans certains cas, un échange téléphonique avec un conseiller doté d'une capacité de réponse et d'action immédiate et d'un degré suffisant d'initiative sera satisfaisant. Dans d'autres cas, un contact physique avec un conseiller de proximité sera mieux adapté.

C'est là, de notre point de vue, que se situent les enjeux de la relation digitale : dans la capacité des assureurs à bien cerner ses limites et à la compléter par des contacts humains à valeur ajoutée, aux moments critiques de la relation.

3.2.7 - Le digital : un investissement commercial qui peut nourrir la valeur client... et doit être *drivé* par elle !

Le développement de la relation digitale, s'il ne constitue pas pour tous les assureurs une stratégie en soi, est néanmoins incontournable pour les compagnies qui veulent répondre aux attentes de leurs clients. Toutefois, cet investissement, comme tout investissement commercial, doit être mesuré à l'aune de son retour sur investissement :

- pour quelles cibles de clientèle faut-il investir et comment ?
- comment enrichir les modèles de valeur client à partir des données recueillies au travers des nouveaux canaux de relation digitale ?

3.3 – Quel investissement : multicanal ou valeur client ?

Qu'est-ce que le multicanal ?

Le multicanal, c'est la mise à disposition des clients d'une multiplicité de points de contact avec l'entreprise, qu'il s'agisse de contacts entrants (à l'initiative du client) ou sortants (à l'initiative de l'entreprise).

3.3.1– Les enjeux du multicanal : passer à une approche cross-canal !

Il s'agit d'assurer la cohérence de la relation entre l'entreprise et le client, c'est-à-dire fournir au client ou à toute personne au contact du client, sur tous les points de contact, des informations disponibles et cohérentes, sachant que le client s'attend à avoir le choix et que tous les canaux n'ont pas le même coût pour l'entreprise.

Pour le client, qui dit multicanal (ou cross-canal) dit « relation sans effort ».

L'objectif est de contribuer à satisfaire le client par une expérience positive, en réduisant notamment son « score d'effort ». Ce « score d'effort » (customer effort score) mesure sur une échelle de 1 (très peu) à 5 (très élevé) l'effort qu'un client a dû faire pour que sa demande soit traitée. Il est basé sur le postulat que, les produits étant banalisés, le service et la « facilitation » (suppression des obstacles que les entreprises mettent en travers de la route de leurs clients) sont devenus les vrais facteurs de différenciation et de fidélisation des clients¹²⁷.

Pour l'entreprise, qui dit multicanal (ou cross-canal) dit « rationalisation des canaux ».

Certes, il s'agit de proposer aux clients un accès par tous les canaux disponibles, une relation « sans couture », mais également d'orienter les clients vers certains canaux ou médias, en fonction de leur profil ou d'une étape du parcours client à moindre valeur ajoutée.

3.3.2 – La nécessité d'une démarche économique segmentée

¹²⁷Cet indicateur a fait son apparition en 2008, à l'initiative de la société de conseil américaine Corporate Executive Board.

Dans une entreprise de taille moyenne (secteur d'activité non précisé) l'écart entre le coût de la visite d'un site Web par un client et celui d'un entretien en face à face va de 0,30 à 15 euros¹²⁸. L'écart de chiffre d'affaires par client entre Web et face à face étant, lui, à peu près de 1 à 2¹²⁹. Face à la multiplicité des canaux et à des écarts de coûts aussi importants, il est nécessaire de définir des parcours clients optimisés, au moins pour les sollicitations « push ». En conservant à l'esprit qu'il y a peu de clients « monocanaux » et que c'est, en dernier ressort, le client qui choisit son canal....

Courrier ou mail ? Dans des entreprises de plus en plus « digitales », la dématérialisation de la communication est apparue comme un moyen facile de réaliser des économies substantielles ; toutefois, certaines sociétés se sont aperçues qu'elles avaient perdu en efficacité ou qualité de la relation avec leurs clients et font en partie marche arrière. Ainsi, Nocibé, passé de 100% mailing à 100% e-mailing, réintroduit du papier dans sa communication sur certains profils de clientes. En introduisant dans la décision le fait que si la communication papier est 20 fois plus chère que le mail, elle est 6 à 7 fois plus efficace¹³⁰...

Visite ou téléphone ? Dans les réseaux d'assurance traditionnels, compte tenu du coût de la visite d'un commercial par rapport à un appel téléphonique, l'heure est à l'optimisation du temps commercial. Les clients sont donc orientés vers un canal ou un profil de conseiller en fonction de critères économiques... Les critères pris en compte peuvent être liés à la valeur du client : à titre d'exemple, si un client appelle un call center, il sera soit traité immédiatement par le téléconseiller (si son potentiel est faible), soit orienté vers un commercial pour un rendez-vous s'il s'agit d'un client à potentiel. Ils peuvent aussi être liés à l'acte concerné : toute demande simple est traitée par téléphone en un appel, les demandes complexes peuvent être traitées par d'autres canaux (back office, réseau, etc.). C'est la démarche qui a été mise en œuvre chez Allianz (cf. chapitre 2).

La limite de cette démarche purement économique est l'appétence du client à chacun des canaux, sa volonté de rencontrer ou non son conseiller, etc.

3.3.3 – Valeur client et multicanal

¹²⁸ Le business mag de Orange Business Services *Les étapes d'un parcours client réussi*, 4 mai 2012

¹²⁹ D'après Jérôme Dillard, DG de Télésopping

¹³⁰ D'après Alain Bride, directeur du marketing opérationnel et relationnel chez Aviva

La généralisation de démarches multicanales peut en outre permettre d'enrichir la connaissance des clients et d'intégrer leur comportement dans le calcul de la valeur :

- quelle est l'influence du canal d'entrée du client sur la valeur client ?
- quel est l'impact du canal de prédilection sur la valeur client ?
- quel canal de communication dois-je privilégier dans la relation avec ce client pour optimiser ses taux de retour et sa rentabilité ?
- quel canal dois-je privilégier selon les moments de la relation (ou du parcours du client) ?

L'objectif est de définir, selon les clients ou segments de clients, une combinaison optimale de canaux (Web to réseau to Web ; Web to phone to réseau, réseau to web, etc.), permettant à la fois :

- de satisfaire la demande du client ;
- de communiquer avec le client par le canal qui lui convient ;
- d'utiliser à chaque moment clé de la relation le canal qui apporte la plus grande valeur ajoutée ;
- d'optimiser les dépenses de l'entreprise.

3.3.4 – La relation client multicanale : un investissement commercial qui peut nourrir la valeur client... et doit être *drivé* par elle !

En 1990, des clients de GMF Vie qui avaient reçu un mailing se rendaient dans leur GMF Conseil pour souscrire auprès d'un interlocuteur physique... Déjà, les clients avaient le choix entre courrier, téléphone et face à face et les assureurs devaient assurer la cohérence de la relation entre ces différents canaux. Le développement spectaculaire du digital n'a fait que renforcer et accélérer la nécessité impérieuse de mettre en place des processus pour accompagner cette attente des clients.

Comme le digital, la mise en place de parcours clients multicanaux nous semble incontournable, mais constitue un investissement qui doit également être piloté par des considérations économiques : quels investissements pour quels profils de clients, comment enrichir les modèles de valeur client à partir des données de comportement multicanal ?

3.4 – Les nouveaux enjeux de la valeur client

« La valeur client est l'indicateur emblématique du marketing »

Jean-Christophe Teurlai, Responsable des études marketing et des études veille, concurrence et innovation chez MMA¹³¹

3.4.1– La valeur client, un des facteurs de décision des investissements opérationnels

Ainsi que nous l'avons vu précédemment, le digital et la relation multicanale sont aujourd'hui considérés comme les deux piliers du développement des activités d'assurance. Ils constituent, également, des leviers de développement de la valeur client puisque, comme nous avons pu le constater, ils permettent non seulement d'augmenter la valeur client d'un point de vue économique, mais aussi d'enrichir les modèles de valeur client par une meilleure connaissance des données comportementales.

Toutefois, digital et multicanal ne sont que des outils opérationnels au service de la relation client. Comme tout outil opérationnel, ils doivent donc être évalués à l'aune de leur retour sur investissement, c'est-à-dire du développement de la valeur du portefeuille clients qu'ils permettront d'atteindre.

Il s'agira, notamment, de définir la valeur ajoutée objective de chacun des canaux à chaque moment de la relation client (de la conquête au sinistre...) et de la mettre en regard de la valeur du client pour la compagnie.

3.4.2– La valeur client, un indicateur incontournable... mais pas unique

Ainsi que nous l'avons vu précédemment, face aux nouveaux défis qui se présentent à eux, les assureurs auront besoin de combiner une forte réactivité face aux sollicitations de leurs clients et aux attaques de la concurrence, avec une capacité à prendre du recul et analyser les montagnes de données dont ils vont disposer afin d'en faire le meilleur usage, dans l'intérêt des clients et de la compagnie.

¹³¹ Entretien dans le cadre de la thèse, janvier 2014

La valeur client est un des résultats de cette analyse. Qu'elle se présente sous la forme d'un indicateur composite, comme c'est parfois le cas aujourd'hui, ou d'une somme de données issues du big data, elle sera toujours un critère important de décision stratégique en apportant des éléments de réponse à la question : ***quel mix marketing et quels moyens pour quelle cible de clientèle ?***

Néanmoins, demain comme aujourd'hui, la valeur client n'est pas le seul indicateur au service du marketing et de la stratégie. Déjà, aujourd'hui, des entreprises y intègrent des données comportementales (par exemple, comportement multicanal) ou des données externes (données socio démographiques, typologies, persona, etc.).

Ainsi, dans une compagnie d'assurance américaine, le modèle de priorisation des visites par le réseau commercial (défini en fonction des indices de potentiel et d'attrition des clients), a été enrichi par l'analyse des comportements et attentes des clients en termes de fréquence des messages, canal de contact, timing et nature des messages attendus. Il a donc été nécessaire de collecter et analyser des données liées à la relation client : canal de contact de prédilection, usage de l'espace client, dates des contacts, relations après sinistres... ainsi que des données clients web issues de leurs comptes Facebook¹³².

Demain, les modèles de valeur client doivent donc évoluer pour intégrer une meilleure connaissance des comportements et des aspects affectifs qui influencent l'avenir de la relation entre un client et son assureur. C'est ce que nous appellerons valeur compétitive...

3.4.3 – Comment enrichir les modèles par la valeur compétitive ?

Nous avons vu dans les deux premiers chapitres de la présente étude que la dimension « compétitive » (ou non financière) de la valeur est très souvent négligée, faute de données.

Pourtant, les éléments constitutifs de cette valeur font partie des critères de choix des assurés lorsqu'ils sélectionnent un contrat. C'est ce que Johann Tesson, directeur de Quali'STRAT, appelle « les attentes non financières »¹³³ :

¹³² Source : Chappuis Halder & Cie, *op.cit.*

¹³³ Facteurs qu'il convient de prendre en compte dans le choix d'un contrat santé ou prévoyance, outre le prix. Lecerle.lesechos.fr, *santé et prévoyance : comment identifier les attentes non financières ?* février 2014

- le « capital matériel » : qualité et adéquation des produits et services, solidité financière de l'organisme ;
- le « capital immatériel » : l'image associée à l'organisme et le niveau de confiance qui lui est accordé ;
- le « capital relationnel » : la nature du lien existant avec les différentes parties prenantes.

Ces notions d'image, d'attachement à la marque, au conseiller, reflètent l'engagement du client envers l'assureur. Il s'agit de notions affectives, individuelles, qui peuvent influencer fortement son comportement futur et, donc, sa valeur future.

Au-delà des indicateurs actuellement pris en compte, si l'on veut améliorer les modèles prédictifs de comportement des clients, il faudra donc être capable d'identifier et de mesurer les dimensions non financières de la valeur future, par exemple¹³⁴ :

La satisfaction

- Comment valoriser le pouvoir de recommandation d'un client ? Le NPS (Net Promoter Score¹³⁵) est-il un indicateur fiable et comment l'intégrer dans la valeur client ?
- Quel est l'impact de la satisfaction d'un client sur sa durée de vie ? Répondre à cette question impliquerait de construire un modèle permettant de comprendre les mécanismes de fidélité et d'infidélité, basé sur des études de satisfaction et de comportements clients avec des historiques de données suffisamment profonds...

L'activité sur les médias sociaux

- Comment valoriser l'effet buzz d'un client sur les réseaux sociaux ? Ou, a contrario, le pouvoir de nuisance d'un client mécontent ? Dans certains secteurs d'activités, on mesure pour chaque client son nombre de « followers », son nombre de contacts sur les médias sociaux, ainsi que ses prises de position sur l'entreprise, positives ou négatives¹³⁶.
- A l'inverse, comment mesurer la perméabilité de nos clients au pouvoir des influenceurs ?

¹³⁴ Selon Thierry Blanville, Xavier Ducurtil et René Lefébure - Entretiens menés dans le cadre de la thèse

¹³⁵ Outil de mesure de la propension des clients à recommander un produit ou une marque, développé par Fred Reichfeld avec le cabinet Bain & Company, universellement utilisé dans les services (téléphonie, Internet, télévision payante...)

¹³⁶ Entretien avec René Lefébure, février 2014

L'attachement à la marque

Plus une marque a de valeur pour le client, moins il est volatile.

- Comment mesurer l'attachement à la marque et ses conséquences sur la durée de vie du client ?
- Comment évaluer notre position par rapport à celle de nos concurrents ?

D'une manière générale, il s'agit d'enrichir les modèles de causalité de la fidélité et de l'infidélité, des modèles complexes compte tenu du poids de l'inertie et de facteurs non rationnels dans le comportement des clients.

Selon les théoriciens, l'approche de la valeur future de demain sera plus qualitative et moins financière qu'aujourd'hui. A notre connaissance, les assureurs ne disposent pas aujourd'hui d'indicateurs aussi sophistiqués, mais la tendance est de croire que le big data permettra d'apporter cette connaissance et de mettre en place des « capteurs » afin d'identifier les facteurs clés susceptibles d'influencer la relation.

A défaut de données comportementales, on peut modéliser la valeur compétitive en comparant, par exemple, les profils clients qui résilient suite à certains événements déclencheurs à ceux des clients qui, face aux mêmes événements déclencheurs, ne résilient pas... L'étude de fréquentation de la Page Facebook de la marque, du taux de réponse aux enquêtes, des réclamations, etc. peut également mettre en évidence des indicateurs d'attachement à la marque ou à l'entreprise.

Une chose est sûre : **toutes les informations qui pourront être recueillies à l'occasion de chacune des interactions entre un client et une compagnie, dans le cadre des parcours multicanaux, seront autant d'occasions de nourrir les modèles de valeur client et de modéliser des probabilités de comportements futurs.**

Conclusions du 3^{ème} chapitre

La crise, combinée à la réglementation qui facilite les résiliations, risque d'ébranler les fondamentaux du métier d'assureur. Confrontés à l'augmentation du turnover des clients et l'inflation des coûts d'acquisition, les assureurs devraient développer une prise de conscience accrue de la valeur des clients en portefeuille. Il va devenir nécessaire d'identifier et de conquérir des clients moins zappeurs – alors même que ces derniers seront une denrée de plus en plus rare –, de retenir les clients de manière pro active, de les convaincre de la qualité des produits qu'ils ont souscrits... La gestion du cycle de vie, des moments clés, de l'attrition, seront plus que jamais indispensables pour amortir les coûts de distribution.

Le pilotage des investissements en fonction des critères de valeur client constitue-t-il une réponse pertinente à tous les défis auxquels sont confrontées les compagnies d'assurance ?

- De toute évidence, le pilotage par la valeur client n'est pas un remède à la faible croissance d'un marché arrivé à maturité. C'est en revanche un facteur d'optimisation des investissements pour piloter la croissance d'une entreprise ;
- La valeur client est une réponse pertinente face à la baisse de rentabilité des activités d'assurance, en autorisant une meilleure allocation des investissements commerciaux ;
- C'est, également, un moyen de se défendre des attaques des concurrents actuels, grâce à un pilotage des investissements en conquête et en fidélisation sur des profils ciblés ;
- De même, le pilotage des investissements commerciaux par la valeur client est un moyen d'identifier les clients présentant un risque de volatilité et de mettre en place les programmes de rétention adaptés ;
- La valeur client ne répond pas aux nouvelles attentes des clients en termes de personnalisation, de service, de transparence... ce que permet en revanche la mise en place d'une relation digitale et/ou multicanale optimisée, notamment en fonction de la valeur des clients ou segments de clients concernés ;
- Enfin, face à une concurrence élargie à de nouveaux opérateurs extérieurs au secteur de l'assurance, il est clair que ni le pilotage par la valeur client, ni la mise en place de nouveaux modes de relation ne constituent une réponse suffisante. Cette menace nécessite une réflexion prospective plus complète...

Demain, quelle valeur client ?

Un temps passé de mode, le calcul de la valeur client dans l'assurance devrait donc, de notre point de vue, redevenir d'actualité : le pilotage par la valeur client peut en effet contribuer de façon non négligeable à la bataille que doivent mener les assureurs pour conserver leurs parts de marché dans des conditions de rentabilité acceptables.

Grâce au développement de la relation multicanale et notamment digitale, les modèles de valeur client devraient demain être enrichis de nouvelles données, de plus en plus qualitatives et comportementales, liées à ces nouveaux modes de relation, ce qui permettra d'orienter en retour les investissements.

Conclusion

Dans le numéro d'avril 2014 du magazine Enjeux Les Echos, Frédéric Filloux titre sa chronique « *Google et les insomnies du patron d'Axa* ». En bref, il explique que grâce à toutes les données auxquelles il a accès (*un « millefeuille de données à la fois collectives, individuelles et nominatives »*), Google peut faire tourner des modèles de prévisions bien plus précis et fiables que ceux d'un actuaire de compagnie d'assurance...¹³⁷

Même si, pour le moment, la souscription directe d'assurance par Internet n'a pas connu en France le développement attendu (avec seulement 4% du volume global des ventes en 2012), les assureurs n'en sont pas moins fragilisés face à de nouveaux concurrents, des consommateurs plus volatiles, dans un contexte global de réduction des marges, sur un marché banalisé et fortement chahuté par les évolutions réglementaires. Et risquent, demain, d'être mis en danger par de nouveaux acteurs de la distribution dont la supériorité réside dans leur maîtrise de la relation et des données clients.

Bizarrement, ce « risque numérique » n'est que peu cité par les assureurs interrogés sur leurs orientations stratégiques 2013, qui restent très axées sur l'approche du développement à court ou moyen terme par le levier d'outils tels que digital ou multicanal.

Certes, le secteur de l'assurance est en retard sur d'autres secteurs d'activité en termes de relations clients digitales et multicanales, et il est impératif pour eux de combler ce retard.

A court terme, le développement commercial et la rentabilité des assureurs passent effectivement par des investissements dans ces outils, dont le volume et la nature doivent être déterminés en fonction des retours attendus. Le pilotage de ces investissements selon la valeur des clients est un moyen d'en optimiser la rentabilité.

Digital et multicanal ne constituent pas, toutefois, une démarche stratégique différenciante. Face aux enjeux de long terme, tels que l'émergence éventuelle de nouveaux types de concurrents, ils ne peuvent apporter qu'une réponse partielle. La valeur client, elle, est au cœur de la nécessaire réflexion stratégique qui doit être menée : comment maximiser les profits dans ce nouvel environnement concurrentiel ?

¹³⁷ à condition bien entendu de disposer par ailleurs des données relatives au risque à assurer, qui peuvent facilement être récupérées grâce à un questionnaire via un comparateur de services...

Trois stratégies nous semblent envisageables, qui peuvent tout-à-fait être mixées au sein d'un même groupe d'assurances :

1) Accompagner la tendance dans le cadre de partenariats innovants avec les distributeurs, en limitant le rôle de l'assureur à celui de porteur de risques.

Il s'agit d'un modèle de partenariats B to B, dans lequel l'assureur se trouve fortement dépendant de ses distributeurs et donc fragilisé. C'est le modèle de la bancassurance qui se développe avec succès. C'est également le modèle historique au Royaume Uni, où les assureurs ont traditionnellement délégué la distribution de leurs produits au courtage, qui depuis 5 ans a perdu 70% du marché au profit des comparateurs en ligne.

Ce modèle pourrait toutefois se développer à l'avenir dans le cadre de partenariats avec les opérateurs du Web (Amazon, Google, etc.). Comme nous l'avons dit plus haut, ces opérateurs disposent d'un savoir faire et d'une puissance de contact qui leur permettrait de jouer le même rôle que les comparateurs, mais dans des conditions optimisées. C'est eux qui, dans ce cas, ont la maîtrise de la valeur client.

De tels partenariats offrent aux assureurs des perspectives importantes de développement et d'innovation... mais les mettent à la merci des distributeurs (et pré supposent que ces derniers se cantonnent à ce rôle, alors même qu'ils disposent de toute la matière nécessaire pour tarifer des risques d'assurance).

Les assureurs ont, toutefois, un atout par rapport aux géants du Web : l'accompagnement du client au moment du sinistre. Alors que les Google, Amazon, etc. sont performants en personnalisation des offres et en logistique, ils n'ont aucune ressource compétente ni disponible pour gérer des sinistres et apporter aux clients le soutien dont ils ont besoin dans ces moments difficiles. Sans doute est-ce là un des points forts sur lesquels les assureurs auraient intérêt à capitaliser, sous réserve de mettre en place des processus de gestion de sinistres qu'aucun opérateur Internet ne serait en mesure d'égaliser, tant en termes d'efficacité de gestion, de personnalisation, qu'en termes d'accompagnement humain.

2) Développer des offres de masse très standardisées, pour les clients sensibles principalement aux aspects tarifaires.

Certains acteurs du marché ont déjà amorcé le développement de modèles « low costs », avec des garanties adaptées au budget des clients (produits entrée de gamme ou « essentiels ») et des coûts de distribution et de gestion maîtrisés, notamment grâce à une industrialisation des process et une digitalisation totale ou partielle de la relation.

C'est la démarche des *pure players* (Amaguiz et idMacif). A ce jour, leur part de marché reste marginale. Ainsi que nous l'avons vu précédemment, la rentabilité du modèle direct n'a pas encore semble-t-il été prouvée en France.

C'est également le modèle traditionnel des mutuelles sans intermédiaires, dont les coûts de distribution et de gestion sont inférieurs à ceux des réseaux traditionnels et qui attirent une clientèle de masse par des offres relativement standardisées. Elles ont désormais besoin pour rentabiliser leurs points de vente, d'augmenter la valeur de leurs clients par la fidélisation et la multi détention.

Ce modèle, qui peut fonctionner à court terme grâce à la maîtrise des coûts, permettrait-il de faire face à la concurrence de nouveaux distributeurs ?

3) Conserver une offre intermédiée et l'enrichir par une véritable valeur ajoutée perçue par le client.

Il s'agit, grâce aux réseaux de distribution « traditionnels » (agents généraux, courtiers, réseaux salariés debout), de répondre aux attentes de personnalisation exprimées par les assurés dans les différentes études déjà citées.

La persistance de ce modèle est fondée sur la conviction qu'il existe une clientèle qui a besoin d'une relation humaine, d'un service de qualité, d'un conseil. Ainsi que l'a déclaré Jacques Richier, PDG d'Allianz, dans une interview aux Echos, « *Notre rôle est d'apporter à l'assuré de la valeur et des services qui l'intéressent. Et ne soyons pas naïfs. Si nous n'avançons pas avec la société telle qu'elle est, d'autres le feront à notre place, qu'il s'agisse des constructeurs automobiles ou des géants de l'Internet* »¹³⁸.

¹³⁸ Les Echos.fr, *Les assureurs sous la menace des géants du Web*

Le point fort de l'assureur traditionnel, c'est la relation humaine avec le client. Compte tenu de la pression sur les marges, il est plus que jamais indispensable de se doter des moyens d'identifier les clients les plus rentables et les plus sensibles à cette relation, pour leur apporter toute la valeur ajoutée qu'ils attendent, aux moments les plus opportuns.

Il apparaît donc clairement que la valeur client est une clé d'analyse fondamentale pour arbitrer entre ces trois orientations stratégiques et pour orienter les investissements au sein même de chacune de ces trois stratégies.

Il s'agira de redéfinir l'intégralité du mix marketing selon le prisme de la valeur client : pour quels clients, pour quelles offres, et à quels moments de la relation, le réseau est-il plus créateur de valeur client que les autres canaux de distribution ou de relation ?

Interviews dans le cadre de la thèse

Christophe BARDET	Directeur Général	Swinton, UK
Christian BAUDON	Directeur Général	Covéa
Thierry BLANVILLE	Consultant	Marketvox
Alain BRIDE	Directeur marketing opérationnel et relationnel	Aviva
Guillaume BUREL	Consultant	EACP Conseil
Alain BURTIN	Directeur des marchés et de l'intelligence clients et services	Allianz
Laurent CHARDONNET	Responsable du risk management	Groupe Prévoir
Cyrille CHARTIER KASTLER	Directeur Général	Facts & Figures
Eric COLLE	Responsable du service études au sein de la direction marketing	BNP Paribas
Martin CORIAT	Directeur Général	Confused.com, UK
Daniel DREAN	Directeur Développement et Relations clients	GMF Vie
Xavier DUCURTIL	Directeur de projets de transformation stratégique	Covéa
Romain DURAND	Chief executive officer	Actuaris International
Laurence EVRARD	Directrice associée	Mission Capital Clients

Sara FERT	Directrice de la segmentation clients	AXA
François LAURENT	Président	ADETEM
Bertrand LAVAYSSIERE	Consultant associé	cabinet ARES & co
Didier LEDEUR	Directeur Général	GMF Vie
René LEFEBURE	Maître de conférences à l'IAE Lille 1, Directeur R et D	Conexance
Anne MANUEL	Directrice marketing stratégique	Générali
Marie-Hélène PEJOINE	Responsable du département études, connaissance clients, marketing relationnel	la Mutuelle Générale
Jean-François ROPELEWSKI	Directeur marketing Groupe	AG2R la Mondiale
Jean-Christophe TEURLAI	Responsable des études marketing et des études veille, concurrence et innovation	MMA
Francis THIBAUD	Responsable de la politique de distribution	CNP Assurances
Marielle VO VAN	Directrice relation clients et marketing stratégique	Maaf

Sources & Bibliographie

OUVRAGES ASSURANCE, MARKETING ET RELATION CLIENT

- Christian Parmentier, Alexandre Rispal, *Guide du marketing de l'assurance*, éditions de l'Argus, 2012
- Frédéric Jallat, Eric Stevens, Pierre Volle : *Gestion de la relation client*, éditions Peelen, 2007
- René Lefébure, Gilles Venturi : *Gestion de la relation client*, éditions Eyrolles, 2005
- Lars Meyer-Waarden : *Management de la fidélisation* - Editions Vuibert, mars 2012
- Jacques Lendrevie et Julien Lévy, *Mercator, Théories et nouvelles pratiques du marketing*, éditions Dunod, 2013
- Kotler Dubois, *Marketing management*, 10ème édition, éditions Publi Union, 2000
- Laudon & Laudon, *Management Information Systems : Managing the digital firm, 12th edition*, Pearsons
- Pierre Alard et Pierre-Arnaud Guggémos, *CRM, les clés de la réussite*, éditions d'organisation
- Olivier Bender, *Introduction à la fidélisation en entreprise*, e-book gratuit, libre de droits, décembre 2008
- Lars Meyer Warden, *Developing buyer seller relationship*, 2004
- Bill Inmon, *Using the datawarehouse*

TRAVAUX UNIVERSITAIRES

- Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université d'Auvergne de Clermont 1, Byblice COOVI, le 1^{er} décembre 2010 « *Management du cycle de vie du client : proposition d'un modèle d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM* »
- Monika Seyerle : "*Customer Lifetime Value and its determination using the SAS Enterprise Miner and the SAS- OROS Software*", SAS Institute Germany, Fachhochschule Nuertingen
- Greg Firestone et Mohamad Hindawi, pour Towers Watson, *Customer Lifetime value, opportunities and challenges*, mars 2012
- Siddarth S. Singh et Dipak C. Jain, Faculty & Research working paper de l'INSEAD, *Measuring Customer Lifetime Value : Models and Analysis*, 2013
- Olivia Parr Rud, Executive Vice President, Data Square, LLC, *Modeling Lifetime Value in the Insurance Industry*

- Dr Lynette J. Ryals, Cranfield School of management, research paper MS number 115/03 : *Measuring risk-adjusted customer lifetime value and its impact on relationship marketing strategies and shareholder value*, European Journal of Marketing, 2005, Volume 39, Issue 5/6, pp 456-472

ETUDES, RAPPORTS ET CONFÉRENCES

- Revue documentaire du LIMRA- CMO : *Gérer le portefeuille clients : une application au Benelux Pilotage*
- Atelier du LAB : *La valeur client pour les banques et l'assurance* - 24 juin 2013
- Xerfi Precepta : *Les stratégies de fidélisation et de relation client dans la banque et l'assurance* - novembre 2012
- Eurogroup Consulting : *Les clés de la réussite sur le marché de l'assurance de particuliers* - juin 2013
- Facts & Figures, intervention au 9^{ème} congrès annuel des actuaires : *Comment enrichir les modèles avec des indicateurs fondamentaux de valeur dans l'assurance ?* - juin 2010
- Conférence du LAB : *Le multicanal, nouvelle donne de la relation client dans l'assurance et les services financiers* – 3 juin 2010
- Eurogroup Consulting : *Baromètre des décideurs de l'assurance 2013*
- Conférence Chappuis, Halder & cie : *Big data, cas pratiques assurances*, 20 mars 2014
- Livre blanc Solucom group : *e-crm, comment placer internet au coeur de la stratégie client multicanal ?* - février 2009
- Allstate Insurance Company & Towers Watson, *Customer Lifetime Value, opportunities and challenges*, mars 2012
- Matinée conférence du LAB : *Big data: quels usages concrets pour l'assurance ?* – 19 février 2013
- Deloitte : *Big data, vers une nouvelle science des risques ?* Colloque big data, Paris, 26 mars 2013
- Cap Gemini & EFMA : *World Insurance Report 2013*
- Kate Sirkin, Rick Abens, *Applying Customer Lifetime Value to CPG*, Marketing Accountability Standard Board Summer Summit, Chicago, August 16-17, 2012
- Association Française de la Relation Client (AFRC) et Cost House : *Améliorer la performance de la chaîne de valeur client, référentiel de calcul des coûts de la relation client pour la mise en place d'un modèle économique*
- Accenture : *Quelles stratégies gagnantes pour les assureurs dans la France de 2020 ?*- 2011
- Makazi : *Livre blanc du data marketing*, 2013

ARTICLES ET COMMUNIQUES DE PRESSE

L'Argus de l'Assurance

- n°7341, 13 décembre 2013
- *Dossier innovation*, 23 décembre 2013
- n° 7354, 28 mars 2014
- n° 7355, 4 avril 2014

La Tribune de l'Assurance

- *Le multi-équipement à tout prix*, n°185, novembre 2013
- *Internet : quelle place pour les agents généraux ?* n°189, mars 2014
- N°190, avril 2014

Communiqué de presse du 25/02/2014 : Résultats et activités 2013 de la Banque Postale

SITES INTERNET ET BLOGS

- LinkedIn
- Wikipedia
- [Cercle Lab](http://www.cerclelab.com) : www.cerclelab.com
- www.planeteclient.com
- blog-crm.fr
- <http://leblogvertone.wordpress.com>
- <http://journaldunet.com>
- blog.init-marketing.fr
- cherclient.com
- [blog www.insurancethoughtleadership.com](http://blog.www.insurancethoughtleadership.com)
- [Le business mag de Orange Business Services](http://orange-business.com) : orange-business.com
- [Université d'Harvard](http://hbsp.harvard.edu/multimedia/flashtools/cltv/) : <http://hbsp.harvard.edu/multimedia/flashtools/cltv/>
- [Marketing science institute](http://msi.org/research/index.cfm?id=271) : <http://msi.org/research/index.cfm?id=271>
- newsassurancespro.com
- LesEchos.fr ; lecercle.lesechos.fr
- [L'argus de l'Assurance.com](http://L'argus.de.l'Assurance.com)
- ARGUS TV

Table des Matières

Remerciements	3
Synthèse	5
Executive summary	7
Sommaire	9
Introduction	11
Chapitre 1 - La valeur client, pourquoi, comment ?	13
1.1 – Comment a émergé la notion de valeur client ?	14
1.1.1 – Définitions de la valeur client.....	14
1.1.2 – Du marketing produit au marketing client, une lente évolution des mentalités	15
1.1.3 – Du marketing transactionnel au marketing relationnel : émergence de la valeur client.....	18
1.2 – Quelles utilisations ?	19
1.2.1 – Les fondamentaux du CRM	20
1.2.2 – La segmentation, corollaire incontournable de la valeur client	21
1.2.3 – Optimiser le mix marketing pour maximiser les profits.....	23
1.2.4 – Fidéliser les clients : gérer le cycle de vie.....	25
1.3 – Comment approcher la valeur client ?	30
1.3.1 – Les différentes composantes de la valeur client.....	30
1.3.2 – Comment alimenter ces différentes composantes ?	32
1.3.3 – Les modèles de calcul dans un environnement contractuel.....	38
1.3.4 – Quels coûts prendre en compte ?	39
1.3.5 – Quel taux d’actualisation ?	41
1.3.6 – Synthèse	41
1.4 – Les outils technologiques au service de la valeur client	42
Conclusions du 1^{er} chapitre	46
Chapitre 2 – Panorama des pratiques dans l’assurance individuelle	47
2.1 – Les enjeux pour l’assurance	48
2.1.1 – Les spécificités du modèle économique de l’assurance	48
2.1.2 – Les enjeux spécifiques au secteur	49
2.1.3 – La multi détention, <i>driver</i> de la valeur client en assurance	50
2.2 – Les facteurs de résistance	52
2.2.1 – La prépondérance de la rentabilité technique et financière	52
2.2.2 – L’organisation en silos autour de produits de natures très différentes	54
2.2.3 – La vision court terme du pilotage des compagnies.....	55
2.2.4 – Le filtre des réseaux d’intermédiaires.....	56
2.2.5 – La faible fréquence des contacts.....	57
2.2.6 – La diversité des produits	58
2.2.7 – Les limites des données disponibles, de leur mise à jour et de leur utilisation... ..	58

2.3 – Les éléments constitutifs retenus par les compagnies d’assurances	60
2.3.1 – Les composantes « temporelles » de la valeur	61
2.3.2 – La prise en compte des revenus, des coûts, et de la sinistralité.....	64
2.3.3 – L’enrichissement par des données externes.....	65
2.3.4 – Nos préconisations	66
2.4 – Les applications pratiques et les bénéfiques pour les compagnies	69
2.4.1 – La valeur client au service du modèle économique global de l’entreprise	69
2.4.2 – La valeur client au service du marketing stratégique	70
2.4.3 – La valeur client, outil de pilotage des réseaux.....	70
2.4.4 – La valeur client, outil d’optimisation des actions commerciales.....	73
2.4.5 – La valeur client, outil de personnalisation du prix	74
2.4.6 – La valeur client, outil de pilotage de la relation multicanale.....	74
2.4.7 – Créer une dynamique fédératrice autour du client	75
2.5 – Conditions de succès.....	77
2.5.1 – Un engagement fort de la direction.....	77
2.5.2 – Des objectifs clairs.....	77
2.5.3 – Une approche pragmatique et opérationnelle	78
Conclusions du 2^{ème} chapitre	79

Chapitre 3 – Demain, quelle place pour la valeur client dans les stratégies des compagnies d’assurances ?..... 81

3.1 – Les Nouveaux défis et leurs conséquences pour les assureurs	82
3.1.1 – Une forte pression sur les relations entre assureurs et assurés.....	82
3.1.2 – Un marché en faible croissance	83
3.1.3 – La baisse de rentabilité des activités d’assurance	83
3.1.4 – Une concurrence qui s’intensifie et se diversifie	83
3.1.5 – Une volatilité croissante des assurés	85
3.1.6 – De nouvelles attentes, financières... et non financières	86
3.1.7 – Les enjeux selon la nature des réseaux.....	87
3.1.8 – La perception des risques par les assureurs et leurs problématiques prioritaires	88
3.2 – Quel investissement : digital ou valeur client ?.....	90
3.2.1 – Le digital, objet d’importants investissements à court terme	90
3.2.2 – Le digital, facteur d’enrichissement de l’expérience client	91
3.2.3 – Le digital, facteur d’enrichissement de la connaissance client.....	92
3.2.4 – Le digital, facteur de développement de la valeur client.....	94
3.2.5 – Le digital, facteur de création de valeur par le client lui-même	95
3.2.6 – Les limites de la relation digitale.....	95
3.2.7 – Le digital : un investissement commercial qui peut nourrir la valeur client... et doit être <i>drivé</i> par elle !.....	97
3.3 – Quel investissement : multicanal ou valeur client ?	98
3.3.1 – Les enjeux du multicanal	98
3.3.2 – La nécessité d’une démarche économique segmentée.....	99
3.3.3 – Valeur client et multicanal.....	100
3.3.4 – La relation client multicanale : un investissement commercial qui peut nourrir la valeur client... et doit être <i>drivé</i> par elle !.....	100

3.4 – Les nouveaux enjeux de la valeur client	101
3.4.1 – La valeur client, un des facteurs de décision des investissements opérationnels.....	101
3.4.2 – La valeur client, un indicateur incontournable... mais pas unique.....	101
3.4.3 – Comment enrichir les modèles par la valeur compétitive ?.....	102
Conclusions du 3^{ème} chapitre	105
Conclusion	107
Interviews dans le cadre de la thèse	111
Sources & Bibliographie.....	113
Table des matières.....	117

Thèse soutenue en 2014

pour l'obtention du **MBA**
majeure assurance du Cnam -
Enass

Président du Jury :
Alexis Collomb

Sous la direction de
Christian Parmentier

Une école est un lieu de production et de diffusion de connaissances.

L'Ecole nationale d'assurances s'organise pour répondre le mieux possible à cette mission en direction de ses élèves d'abord, mais aussi de la profession de l'assurance et de ses partenaires :

- **les « dialogues de l'Enass »** éclairent l'actualité par le débat avec une personnalité remarquable ;
- **« les travaux de l'Enass »** sont destinés à faire bénéficier la profession des travaux menés au sein de l'Enass par ses professeurs et ses élèves, à tous les niveaux, dans la mesure où les jurys qui les ont évalués ont noté leur qualité et leur originalité. Ces travaux vous seront adressés par Internet, certains d'entre eux pouvant faire l'objet d'un tirage sur papier ou même, être édités.

Nous souhaitons que toutes ces initiatives vous soient profitables.

François Ewald

Président du Conseil scientifique et pédagogique
de l'Université de l'Assurance