Chapitre 08 — Mise en application

Développement de la valeur client et gestion du capital client

4 dossiers · 12 questions

CORRIGÉ COMPLET (usage enseignant)

AutoLib — Piloter au-delà du seul chiffre d'affaires mensuel

« AutoLib » pilote son réseau de concessions uniquement au chiffre d'affaires mensuel, sans jamais mesurer son capital client.



AutoLib · Réseau de concessions automobiles — Pilotage exclusif par le chiffre d'affaires mensuel

Document 1 — Mode de pilotage actuel chez AutoLib

- Indicateur unique suivi chaque mois : le chiffre d'affaires par concession.
- Aucune mesure de la fidélité, de la satisfaction ou de la valeur potentielle des clients.

---

1 **Expliquez la définition du capital client donnée par Rust, Zeithaml & Lemon (2000) et son intérêt pour un réseau comme AutoLib.**

■ Éléments de réponse

Somme des valeurs actualisées de tous les clients actuels et potentiels : un actif immatériel absent des bilans comptables classiques.

Pour AutoLib, la valeur réelle inclut la probabilité de rachat futur et le potentiel de recommandation, invisibles dans un CA instantané.

2 **Proposez trois indicateurs de suivi du capital client adaptés à un réseau de concessions automobiles.**

■ Éléments de réponse

Taux de rachat, CLV moyenne par client, taux de recommandation / NPS.

3 **Rédigez un argumentaire en faveur d'un pilotage par le capital client plutôt que par le seul chiffre d'affaires mensuel.**

■ Éléments de réponse

Le CA mensuel est un indicateur de court terme sensible aux variations saisonnières. Le capital client permet d'anticiper les revenus futurs et d'orienter les investissements vers une valeur durable.

■ À retenir — Le capital client comme actif stratégique

Le capital client (Rust, Zeithaml & Lemon, 2000) est la somme des valeurs actualisées de la clientèle actuelle et potentielle, un actif que le seul CA instantané ne révèle pas.

Salon de Coiffure Tendance — Deux méthodes, deux résultats

« Salon de Coiffure Tendance » compare deux profils clients selon leur marge, leur fréquence, leur durée de relation et leur taux de rétention.



Exercice 8.3 - Calculer la CLV d'un client. Salon de Coiffure Tendance

Salon de Coiffure Tendance · Coiffure — Comparaison de deux profils clients

Document 2 — Profils clients comparés

- Client A (le plus fidèle) : marge 42 €/visite, fréquence 8/an, durée 6 ans.
- Client B : marge 28 €/visite, fréquence 4/an, durée 3 ans.
- Formules : CLV simple = Marge × Fréquence × Durée ; CLV actualisée = (m × r) / (1 + d – r).

---

4 **Calculez la CLV simple de chacun des deux clients.**

■ Éléments de réponse

Client A : 42 × 8 × 6 = 2 016 €. Client B : 28 × 4 × 3 = 336 €.

5 **Calculez la CLV actualisée du client A selon Gupta & Lehmann (marge annuelle 336 €, r = 0,80, d = 0,10).**

■ Éléments de réponse

Marge annuelle A = 42 × 8 = 336 €. CLV actualisée = (336 × 0,80) / (1 + 0,10 – 0,80) = 268,8 / 0,30 = 896 €.

6 **Comparez les deux résultats obtenus pour le client A (2 016 € vs 896 €). Pourquoi diffèrent-ils autant ?**

■ Éléments de réponse

La CLV simple ignore le risque d'attrition et l'actualisation des flux futurs ; la CLV actualisée intègre rétention et actualisation, donnant une estimation plus prudente.

■ À retenir — CLV simple vs CLV actualisée

La CLV simple surestime souvent la valeur réelle d'un client. Le modèle de Gupta & Lehmann, intégrant rétention et actualisation, est plus rigoureux.

Agence Créa+ — Segmenter 120 clients selon valeur et potentiel

« Agence Créa+ » segmente ses 120 clients en quatre groupes selon leur valeur actuelle et leur potentiel de développement.



Agence Créa+ · Agence de communication — Segmentation de 120 clients

Document 3 — Les quatre groupes identifiés chez Agence Créa+

- Groupe 1 : valeur élevée, potentiel élevé.
- Groupe 2 : valeur élevée, potentiel faible.
- Groupe 3 : valeur faible, potentiel élevé.
- Groupe 4 : valeur faible, potentiel faible.

---

7 **Positionnez chacun des quatre groupes dans la matrice stratégique du portefeuille clients (Champions stratégiques, Rentables à court terme, Diamants bruts, Transactionnels).**

■ Éléments de réponse

Groupe 1 → Champions stratégiques. Groupe 2 → Rentables à court terme.

Groupe 3 → Diamants bruts. Groupe 4 → Transactionnels.

8 **Proposez une stratégie adaptée à chacun des quatre groupes.**

■ Éléments de réponse

Champions : investir en priorité, suivi personnalisé. Rentables CT : maintenir le service sans surinvestir.

Diamants bruts : investir sélectivement pour développer le potentiel. Transactionnels : limiter les coûts, automatiser.

9 **Quels sont les deux critères de segmentation utilisés dans cette matrice, et pourquoi sont-ils pertinents pour arbitrer les investissements marketing ?**

■ Éléments de réponse

Valeur actuelle et potentiel de développement : croiser ces deux dimensions évite de sur-investir sur des clients sans avenir et cible les clients à fort potentiel sous-exploité.

■ À retenir — La matrice stratégique du portefeuille clients

Croiser valeur actuelle et potentiel de développement permet de répartir les clients en quatre profils stratégiques appelant une allocation de ressources différenciée.

FitLife — Trois ratios pour évaluer la santé du portefeuille clients

« FitLife » présente une CLV moyenne de 840 €, un CAC de 210 €, des achats catégorie de 1 200 €/an dont 480 € réalisés chez l'enseigne, et 48 nouveaux clients issus du parrainage sur 320.



FitLife · Salle de sport — Indicateurs clés du capital client

Document 4 — Données chiffrées chez FitLife

- CLV moyenne : 840 €. CAC : 210 €.
- Achats catégorie/an : 1 200 €, dont 480 € chez FitLife.
- Nouveaux clients issus du parrainage : 48 sur 320.

---

10 Calculez le ratio CLV/CAC, le Share of Wallet et le taux de parrainage de FitLife.

■ Éléments de réponse

Ratio CLV/CAC = 840 / 210 = 4. Share of Wallet = 480 / 1 200 × 100 = 40 %. Taux de parrainage = 48 / 320 × 100 = 15 %.

11 Interprétez chacun de ces trois indicateurs pour FitLife.

■ Éléments de réponse

Ratio 4 : sain (seuil de référence > 3). Share of Wallet 40 % : marge de progression importante.

Taux de parrainage 15 % : bonne satisfaction client, part significative de la croissance vient de la recommandation.

12 Proposez une action prioritaire pour améliorer le Share of Wallet de FitLife.

■ Éléments de réponse

Élargir l'offre vers des produits/services complémentaires déjà achetés ailleurs (nutrition, équipement, coaching personnalisé).

■ À retenir — Piloter le capital client par les indicateurs clés

Ratio CLV/CAC, Share of Wallet et taux de parrainage forment un tableau de bord complémentaire orientant les priorités d'investissement du capital client.