

# L'analyse du portefeuille clients

# Table des matières

<b>I. Analyser le portefeuille clients</b>	<b>3</b>
A. Définition et avantages .....	3
B. Repérer les potentiels .....	4
<b>II. Exercice : Quiz</b>	<b>5</b>
<b>III. Méthodes de segmentation</b>	<b>6</b>
A. Différentes méthodes de segmentation .....	6
B. Outils d'analyses .....	11
<b>IV. Exercice : Quiz</b>	<b>11</b>
<b>V. Essentiel</b>	<b>12</b>
<b>VI. Auto-évaluation</b>	<b>12</b>
A. Exercice .....	12
B. Test .....	13
<b>Solutions des exercices</b>	<b>15</b>

## I. Analyser le portefeuille clients

### Contexte

Le portefeuille clients représente un véritable patrimoine pour l'entreprise. Il recense l'ensemble de ses clients, ainsi que de nombreuses informations clés à leur sujet.

Analyser son portefeuille clients permet d'ajuster et d'optimiser ses actions commerciales en vue de développer les ventes et donc, de servir son développement.

Il est intéressant de se demander comment l'analyse du portefeuille clients sert les objectifs de l'entreprise. Quels sont les avantages de l'analyse du portefeuille clients ? Quelles méthodes et quels outils l'organisation peut-elle utiliser pour analyser son portefeuille de clients ?

### A. Définition et avantages

Dans une entreprise, chaque client détient un potentiel commercial qui lui est propre.

L'une des missions du responsable de clientèle est d'identifier, de mesurer et d'analyser ce potentiel pour l'exploiter.

Cette analyse consiste à découper le portefeuille clients selon certains critères permettant d'établir des groupes de clients présentant des caractéristiques similaires. C'est ce que l'on appelle la segmentation.

### Exemple

*En appliquant le critère du revenu client, l'entreprise pourra détecter les clients les plus rémunérateurs pour l'entreprise.*

Le fait d'analyser son portefeuille clients et donc de déterminer le potentiel de chaque client offre plusieurs avantages à l'entreprise.

#### Nourrir la vision stratégique

L'analyse du portefeuille clients permet de nourrir la vision stratégique de l'entreprise en offrant une visibilité sur le potentiel de développement de la clientèle existante.

En fonction des résultats de l'analyse, l'entreprise pourra calibrer ses actions commerciales selon la stratégie choisie et de ses objectifs.

L'analyse du portefeuille peut aussi permettre à l'entreprise d'ajuster sa stratégie en tenant davantage compte du marché et de ses évolutions.

#### Développer les résultats

À la lecture des résultats de l'analyse de son portefeuille clients, l'entreprise identifie des axes d'actions notamment pour développer son chiffre d'affaires.

L'ensemble des clients (*actifs et inactifs*) représentent un potentiel de chiffre d'affaires pour l'entreprise. En effet, en tant que clients, ils ont déjà été séduits et conquis par l'entreprise et son offre commerciale. Ils ont déjà établi une relation avec l'entreprise, ils la connaissent et sont donc plus susceptibles d'acheter de nouveau.

L'entreprise peut alors proposer des offres spécifiques, développer une stratégie de fidélisation, anticiper les demandes, générer des ventes additionnelles et donc développer son chiffre d'affaires.

### **Orienter les efforts commerciaux**

Grâce à l'analyse de son portefeuille clients, l'entreprise peut orienter ses efforts commerciaux.

Ainsi, elle pourra choisir de prioriser ses actions commerciales en fonction de la rentabilité de chaque client. La pérennité d'une entreprise repose sur sa capacité à être rentable et c'est l'analyse de son portefeuille clients qui lui permet de mesurer la rentabilité de chaque client.

Ainsi, elle aura tendance à passer plus de temps et faire plus d'efforts sur les clients à plus fort potentiel et limitera ses efforts sur les clients à plus faible potentiel. Le but étant d'ajuster et de développer sa rentabilité.

### **Amener des axes de développement**

L'analyse du portefeuille clients peut également amener des axes de développement à l'entreprise.

En effet, elle pourra détecter des segments de clients montants, c'est-à-dire une catégorie de clients présentant une évolution en volume et/ou en valeur, suffisamment pertinente pour l'entreprise. Elle peut alors décider de déployer des moyens pour développer ses segments.

Les résultats de l'analyse peuvent également permettre de faire évoluer l'offre commerciale de l'entreprise. L'analyse des produits ou services consommés par les clients peut permettre à l'entreprise de s'interroger sur le retrait ou le développement d'une nouvelle offre, par exemple.

L'analyse du portefeuille de clients revient à identifier et analyser la consommation des clients, c'est-à-dire leurs besoins et leurs attentes.

Plus l'entreprise analysera ce que désirent ses clients, plus elle sera susceptible de les satisfaire.

## **B. Repérer les potentiels**

Pour retirer les informations les plus pertinentes, l'entreprise doit repérer les différents potentiels de clients. Elle pourra ensuite classer les segments de clients selon leur niveau de potentiel :

- **Fort** : c'est-à-dire présentant des possibilités de développement importantes,
- **Moyen** : c'est-à-dire présentant des possibilités de développement plutôt probables,
- **Faible** : c'est-à-dire offrant peu, voire pas, de possibilités de développement.

Le potentiel de développement d'un client n'est pas représenté uniquement par le chiffre d'affaires, mais peut également être défini à d'autres niveaux.

L'entreprise doit donc définir des critères de segmentation lui permettant de définir les différents potentiels de ses clients.

Il existe de nombreux critères de segmentation du portefeuille qui varient notamment en fonction de l'activité de l'entreprise.

Nous avons défini 4 grandes catégories :

- **Les critères de croissance**

Les critères de croissance reprennent ici les notions de chiffre d'affaires et de revenu par client.

- **Les critères de comportements d'achat**

Les potentiels seront détectés ici au travers de critères de comportement d'achats, c'est-à-dire la manière dont les clients consomment. L'entreprise détermine ici le taux de renouvellement des achats, le taux de fidélité, le délai entre deux achats ou encore le type de produits achetés.

- **Les critères de rentabilité**

L'entreprise détectera ici les clients les plus rentables au travers de la marge par client, du coût d'acquisition client ou encore du temps passé par client.

- **Les critères d'identité**

Nous distinguons ici la typologie de clientèle, à savoir les particuliers (B to C) et les professionnels (B to B).

Ainsi, pour une clientèle B to C, les potentiels seront définis par les critères sociodémographiques et socioprofessionnels.

Dans le cas d'une clientèle B to B, cela concernera davantage des critères firmographiques.

Elle peut aussi choisir de croiser plusieurs critères en définissant des critères prioritaires et des critères secondaires.

Pour choisir le ou les critères à appliquer, l'entreprise doit définir le ou les objectifs de la segmentation de son portefeuille, c'est-à-dire dans quel but elle souhaite segmenter son portefeuille.

Ainsi, si elle souhaite développer des nouveaux leviers de croissance, elle appliquera une segmentation selon les critères de croissance.

Si elle veut développer la rentabilité de ses clients, elle préférera des critères de rentabilité. Pour développer son offre commerciale, elle appliquera alors des critères liés aux comportements d'achats.

La segmentation du portefeuille clients et son analyse doivent forcément amener l'entreprise et particulièrement les équipes commerciales à mener des actions pour répondre aux objectifs fixés.

## Exercice : Quiz

[solution n°1 p.17]

### Question 1

La segmentation du portefeuille clients consiste à appliquer des critères permettant à l'entreprise de repérer les groupes de clients présentant des caractéristiques similaires.

- Vrai
- Faux

### Question 2

Pour l'entreprise, le fait d'analyser son portefeuille clients lui offre :

- 3 avantages
- 4 avantages
- 5 avantages

### Question 3

Lors de l'analyse de son portefeuille clients, l'entreprise peut définir :

- 2 niveaux de potentiel
- 3 niveaux de potentiel
- 4 niveaux de potentiel

### Question 4

Le potentiel de développement des clients du portefeuille est représenté uniquement par le chiffre d'affaires.

- Vrai
- Faux

### Question 5

En combien de grandes catégories pouvons-nous classer les critères de segmentation ?

- 3
- 4
- 5

Question 6

Pour choisir le ou les critères à appliquer, l'entreprise doit définir le ou les objectifs de la segmentation de son portefeuille clients.

- Vrai
- Faux

### III. Méthodes de segmentation

#### A. Différentes méthodes de segmentation

Il existe de nombreuses méthodes de segmentation que nous pouvons classer en 3 catégories principales.

##### Méthodes par hiérarchisation

Les méthodes par hiérarchisation permettent généralement de mesurer l'équilibre du portefeuille clients et prendre en compte des données de chiffre d'affaires.

##### La loi de Pareto ou loi des 20/80

La loi de Pareto permet de mesurer l'équilibre du portefeuille de client en supposant que 20 % du volume génèrent 80 % de la valeur.

Ainsi, l'entreprise peut définir deux catégories de clients :

- Les gros clients : 20 % des clients représentent 80 % du chiffre d'affaires,
- Les petits clients : 80 % des clients représentent 20 % du chiffre d'affaires.

Numéro de client	CA (€ HT)	% en nombre de clients	% nombre de clients cumulé	% du chiffre d'affaires total	% chiffre d'affaires cumulé
Client 12	15 423	5,00 %	5,00 %	25,53 %	25,53 %
Client 2	12 365	5,00 %	10,00 %	20,47 %	46,00 %
Client 1	11 223	5,00 %	15,00 %	18,58 %	64,58 %
Client 8	9 874	5,00 %	20,00 %	16,35 %	80,92 %
Client 13	2 300	5,00 %	25,00 %	3,81 %	84,73 %
Client 20	2 300	5,00 %	30,00 %	3,81 %	88,54 %
Client 14	1 478	5,00 %	35,00 %	2,45 %	90,99 %
Client 3	1 203	5,00 %	40,00 %	1,99 %	92,98 %
Client 11	741	5,00 %	45,00 %	1,23 %	94,20 %
Client 17	632	5,00 %	50,00 %	1,05 %	95,25 %
Client 15	624	5,00 %	55,00 %	1,03 %	96,28 %
Client 4	510	5,00 %	60,00 %	0,84 %	97,13 %
Client 10	369	5,00 %	65,00 %	0,61 %	97,74 %
Client 5	365	5,00 %	70,00 %	0,60 %	98,34 %
Client 6	320	5,00 %	75,00 %	0,53 %	98,87 %
Client 19	197	5,00 %	80,00 %	0,33 %	99,20 %
Client 7	150	5,00 %	85,00 %	0,25 %	99,45 %
Client 9	142	5,00 %	90,00 %	0,24 %	99,68 %
Client 16	142	5,00 %	95,00 %	0,24 %	99,92 %
Client 18	50	5,00 %	100,00 %	0,08 %	100,00 %
TOTAL	60 408,00 €	100,00 %		100,00 %	

L'entreprise classe les clients de son portefeuille par ordre décroissant de chiffre d'affaires, puis elle calcule le pourcentage de clients cumulés et la part de chaque client dans le chiffre d'affaires.

Dans le tableau, les clients n° 12, n° 2, n° 1 et n° 8, représentent 20 % du portefeuille clients en volume. Ils réalisent 80,92 % du chiffre d'affaires.

Le portefeuille clients est plutôt déséquilibré. Si l'entreprise perd un ou plusieurs de ces 4 clients, son chiffre d'affaires va baisser de manière considérable. Sa rentabilité et sa pérennité pourront être remises en cause.

Pour préciser l'équilibre du portefeuille client, il est possible d'utiliser une méthode complémentaire.

### La méthode ABC

La méthode ABC consiste à identifier plus facilement les petits, moyens et gros clients :

- Les gros clients représentés par la catégorie A : 10 à 20 % de clients qui réalisent 70 à 80 % du CA,
- Les moyens clients représentés par la catégorie B : 20 à 30 % des clients qui réalisent 10 à 20 % du CA,
- Les petits clients représentés par la catégorie C : 50 à 60 % des clients qui réalisent 5 à 10 % du CA.

	Numéro de client	CA (€ HT)	
4 clients sur un total de 20 clients soit 20 % [[4 / 20] x 100]	Client 1	15 423,00 €	Somme du CA généré par les 4 clients = 48 885 € soit 81 % du CA total [(48 885 / 60 408) x 100]
	Client 2	12 365,00 €	
	Client 3	11 223,00 €	
	Client 4	9 874,00 €	
5 clients sur un total de 20 clients soit 25 % [[5 / 20] x 100]	Client 5	2 300,00 €	Somme du CA généré par les 5 clients = 8 022 € soit 13 % du CA total [(8 022 / 60 408) x 100]
	Client 6	2 300,00 €	
	Client 7	1 478,00 €	
	Client 8	1 203,00 €	
	Client 9	741,00 €	
11 clients sur un total de 20 clients soit 55 % [[11 / 20] x 100]	Client 10	632,00 €	Somme du CA généré par les 11 clients = 3 501 € soit 6 % du CA total [(3 501 / 60 408) x 100]
	Client 11	624,00 €	
	Client 12	510,00 €	
	Client 13	369,00 €	
	Client 14	365,00 €	
	Client 15	320,00 €	
	Client 16	197,00 €	
	Client 17	150,00 €	
	Client 18	142,00 €	
	Client 19	142,00 €	
	Client 20	50,00 €	
	<b>TOTAL</b>	<b>60 408,00 €</b>	

Le tableau ci-dessus met en évidence les 3 catégories de clients.

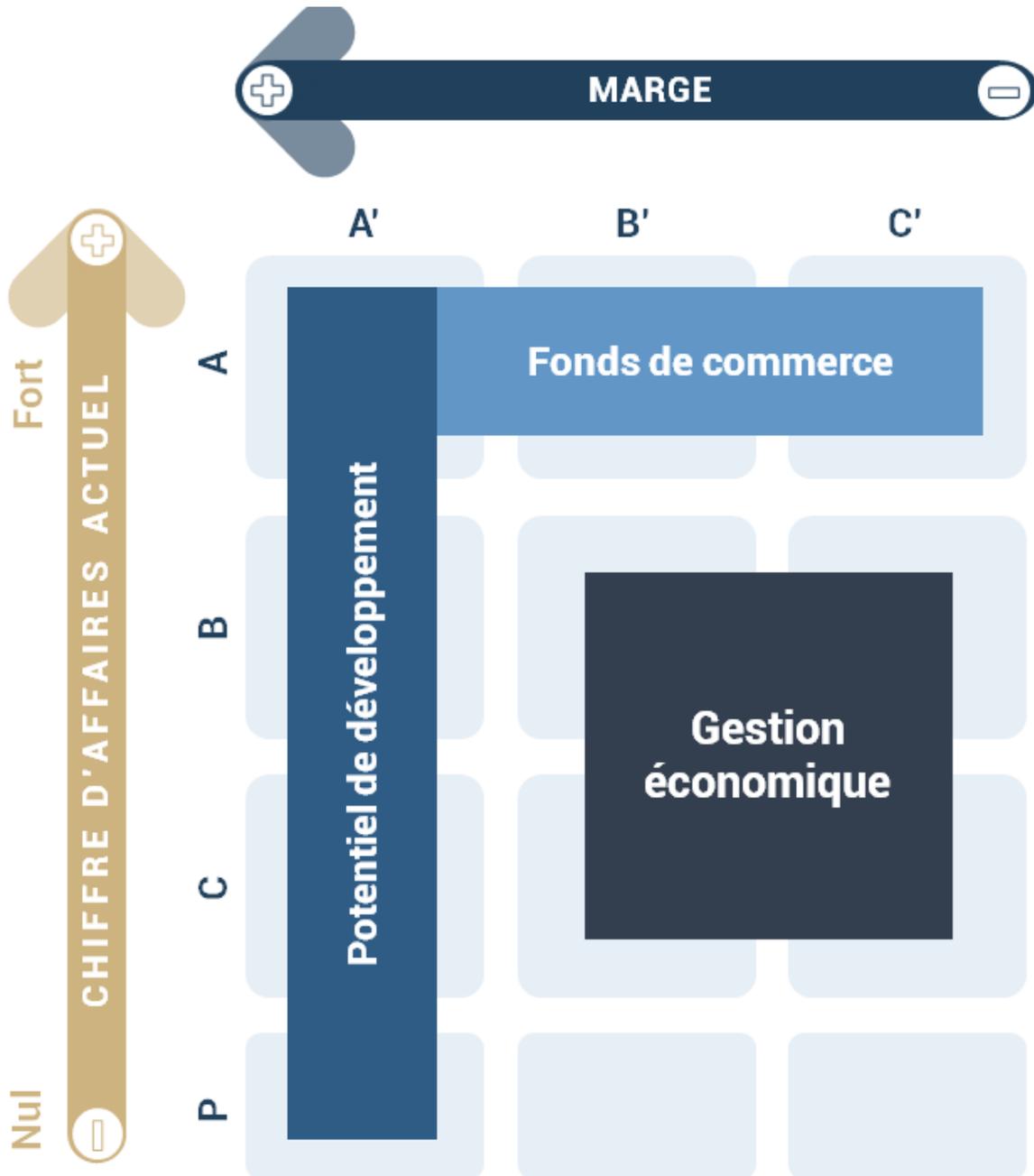
- En rose, la catégorie A : 20 % des clients génèrent 81 % du chiffre d'affaires.
- En vert, la catégorie B : 25 % des clients génèrent 13 % du chiffre d'affaires.
- En jaune, la catégorie C : 55 % des clients génèrent 6 % du chiffre d'affaires.

Dans notre exemple, cela signifie que si l'entreprise perd un client de la catégorie A, cela peut remettre en cause sa pérennité et qu'elle détient une majorité de clients qui sont peu rémunérateurs.

### La méthode ABC croisée

La méthode ABC croisée consiste à reprendre les résultats obtenus lors de l'application de la méthode ABC en croisant deux critères :

- Le chiffre d'affaires généré par un client (la valeur actuelle),
- Le chiffre d'affaires potentiel de ce client (la valeur potentielle).



On obtient alors une segmentation en trois catégories :

- **Le fonds de commerce (AA', AB', AC')** : il représente une source de CA importante, bien que certains clients soient amenés à décroître.
- **Le potentiel de développement (AA', BA', CA' et PA')** : il convient d'investir sur ces clients pour préparer l'avenir.
- **La gestion économique (BB', BC', CB', CC')** : il faut réserver les meilleures ressources commerciales au potentiel de développement.

L'entreprise pourra ainsi savoir sur quels clients elle doit concentrer ses ressources.

## Méthodes par scorage

Les méthodes de scorage vont permettre une segmentation du portefeuille clients en tenant compte de leurs comportements d'achats.

### RFM

Il s'agit ici d'attribuer un score à chaque client en fonction de 3 indices :

- La **Récence** : quand le client a-t-il acheté pour la dernière fois ?
- La **Fréquence** : à quelle fréquence achète-t-il ?
- Le **Montant** : combien dépense-t-il ?

L'entreprise identifie les critères qui influencent l'indice, à savoir :

- **La Récence** : le temps écoulé depuis le dernier achat (taux d'achat),
- **La Fréquence** : le nombre de transactions (taux de renouvellement),
- **Le Montant** : la valeur des achats réalisés.

L'entreprise doit ensuite définir des intervalles en fonction du temps. Généralement, elle définit 5 intervalles et attribue une note à chaque intervalle, en fonction de son importance.

#### Exemple

Pour l'indice de Fréquence, elle décidera d'attribuer les points suivants :

- 1 pour les clients qui ont effectué moins de 5 transactions,
- 2 pour les clients qui ont effectué entre 5 et 10 transactions,
- 3 pour les clients qui ont effectué entre 10 et 15 transactions,
- 4 pour les clients qui ont effectué entre 15 et 20 transactions,
- 5 pour les clients qui ont effectué 20 transactions et plus.

L'entreprise obtient ensuite les segments de clients sur les 125 scénarios possibles (les 3 indices comptent 5 intervalles chacun, donc  $5 \times 5 \times 5 = 125$  scénarios).

Elle essaiera de prédire le comportement futur en se basant sur le comportement passé.

Outre la méthode RFM, l'entreprise pourra utiliser un scorage d'attrition pour anticiper les départs à la concurrence et détecter des fragilités chez les clients ou un scorage d'appétence pour mesurer le potentiel d'un client à court terme.

## Méthodes d'évolution

Les méthodes d'évolution prennent en compte l'évolution de la vie du client dans le temps.

### Customer Lifetime Value (CLV) ou Valeur Vie Client

La Customer Lifetime Value correspond à la somme des profits générés par l'entreprise tout au long de sa relation avec un client. Elle révèle la qualité de l'expérience client de l'entreprise en identifiant, entre autres, la durée moyenne de l'engagement client.

Globalement, elle met en perspective ce qu'apporte le client à l'entreprise par rapport à tout ce qui a été dépensé pour le gagner.

Le calcul de la Customer Lifetime Value induit le calcul en amont de plusieurs indicateurs :

- Le panier moyen qui représente la somme moyenne dépensée par client.  
Formule : chiffre d'affaires / nombre de commandes
- La fréquence d'achat qui représente la fréquence à laquelle le client achète.

Formule : nombre de commandes / nombre de clients

- Le taux de rétention qui traduit le niveau de fidélisation du portefeuille.

Formule : (nombre de clients déjà clients année N / nombre de clients total) x 100

- La durée de vie qui représente la durée de vie moyenne d'un client.

Formule :  $1 / (1 - \text{taux de rétention})$

- Le Coût d'Acquisition Client (CAC) qui traduit les sommes engagées pour intégrer un nouveau client au portefeuille.

Formule : Budget d'acquisition / nombre de clients gagné

- Le coût de rétention qui traduit le niveau de fidélisation du portefeuille.

Formule : Budget de rétention / nombre de clients total

L'entreprise pourra ensuite calculer la Customer Lifetime Value en appliquant la formule suivante :

$[(\text{Panier moyen} \times \text{Fréquence d'achat}) \times \text{Durée de vie}] - [\text{CAC} + \text{Coût de la rétention}] \times \text{Durée de vie}$

### Exemple

Une entreprise réalise un chiffre d'affaires de 850 000 € sur un an.

Elle a enregistré 1 500 commandes et compte 149 clients dans son portefeuille clients.

Le taux de rétention enregistré est de 70 %.

Elle a engagé sur l'année un budget d'acquisition de client de 22 000 € et un budget de rétention de client de 12 000 €. Elle a ainsi gagné 12 nouveaux clients sur son portefeuille clients de 149 clients.

L'entreprise peut alors calculer sa Customer Lifetime Value :

- Panier moyen pour un client =  $850\,000 / 1\,500 = 567$  € par commande,
- Fréquence d'achat d'un client =  $1\,500 / 149 = 10$  commandes par an,
- Durée de vie d'un client =  $1 / (1 - 0,7) = 3$  ans,
- Coût d'Acquisition Client (CAC) =  $22\,000 / 12 = 1\,833$  €,
- Coût de la rétention client =  $12\,000 / 149 = 81$  €.

$CLV = [(567 \times 10 \times 3)] - [(1\,833 + 81) \times 3] = 17\,010 - 5\,742 = 11\,268$  €.

Dans cet exemple, un client génère un bénéfice réel de 11 268 € pour l'entreprise si l'on prend en compte l'ensemble des coûts marketing et vente.

Dans les méthodes d'évolution, le portefeuille peut également être analysé avec la méthode d'indicateurs de pénétration (taux de pénétration et indice de pénétration) pour comparer le volume d'affaires réalisé auprès d'un client avec le potentiel qu'il représente.

L'entreprise pourra aussi utiliser le cycle de vie du client pour illustrer la contribution du client à la marge et au chiffre d'affaires de l'entreprise au cours de sa durée de vie.

Afin d'obtenir une segmentation plus juste, précise et d'adapter la pression commerciale, l'entreprise a tout intérêt à segmenter son portefeuille clients en utilisant plusieurs méthodes d'analyses.

Les méthodes de hiérarchisation prennent en compte principalement le facteur du revenu (chiffre d'affaires ou marge) alors que les méthodes de scoring considèrent davantage le comportement d'achat et les méthodes d'évolution concernant la durée de vie.

## B. Outils d'analyses

Avec l'évolution des pratiques et le développement du digital, les entreprises préfèrent désormais un portefeuille clients numérique.

Bien que certaines entreprises utilisent encore Excel en guise de portefeuille client, la plupart d'entre elles lui préfèrent un outil numérique appelé CRM (Customer Relationship Management) ou GRC en français (Gestion de la Relation Client).

Le CRM permet, entre autres, de centraliser et de développer la quantité d'informations sur chaque client et donc fournir une richesse supplémentaire lors de l'analyse de son portefeuille clients.

Le développement des technologies de CRM offre désormais la possibilité d'analyser son portefeuille clients de manière automatique.

L'utilisateur peut alors construire des requêtes en filtrant les informations sur la base des méthodes d'analyses vues précédemment.

Grâce aux calculs automatiques, le risque d'erreur est moindre. L'enjeu pour l'entreprise se situe davantage sur la quantité et le type d'informations qu'elle renseigne dans son portefeuille clients que sur l'analyse en elle-même.

Les entreprises ayant compris la pertinence et l'efficacité de l'analyse du portefeuille clients, de plus en plus d'outils d'analyse de l'activité de l'entreprise et notamment du portefeuille clients, ont vu le jour sous le nom de Business Intelligence.

La Business Intelligence (BI) est un outil d'aide à la décision reposant sur des processus et technologies d'analyse de données permettant d'identifier des informations utiles et exploitables.

Grâce à la BI, l'entreprise peut développer la visibilité de son développement au travers de l'analyse de son portefeuille clients et ainsi ajuster sa stratégie.

Ces outils sont devenus des enjeux majeurs en entreprise et prennent désormais une place non négligeable dans le processus d'analyse du portefeuille clients.

### Exercice : Quiz

[solution n°2 p.18]

#### Question 1

Parmi les nombreuses méthodes de segmentation du portefeuille clients, en combien de catégories principales pouvons-nous les classer ?

- 2 catégories
- 3 catégories
- 4 catégories

#### Question 2

Nous pouvons classer les méthodes de segmentation du portefeuille clients en 3 catégories principales : les méthodes par hiérarchisation, les méthodes par scorage, les méthodes d'évolution

- Vrai
- Faux

#### Question 3

Par rapport à la méthode des 20 / 80 (loi Pareto), la méthode ABC permet d'identifier plus facilement les petits, moyens et gros clients.

- Vrai
- Faux

## Question 4

Le nom de la méthode RFM est le nom mnémotechnique pour :

- Récence, Fréquence, Montant
- Ratios, Fréquence, Montant
- Ratios, Famille, Montant

## Question 5

L'entreprise n'a aucun intérêt à segmenter son portefeuille clients en utilisant plusieurs méthodes d'analyses.

- Vrai
- Faux

## V. Essentiel

En statistique commerciale, nous savons que renouveler un client coûte 3 à 5 fois moins cher que d'en acquérir un nouveau. L'entreprise a donc tout intérêt à analyser son portefeuille clients pour en tirer de précieuses informations. C'est en ce sens que l'analyse du portefeuille clients est devenue un enjeu majeur en entreprise. En effet, il offre à celle-ci la possibilité de se projeter et d'entrevoir les pistes de développement à explorer.

Il revient à l'entreprise de sensibiliser ses équipes sur l'importance de l'analyse du portefeuille clients et de se doter d'outils pour faciliter l'analyse et répondre à l'ensemble des contraintes de l'organisation.

## VI. Auto-évaluation

### A. Exercice

Caribou est une entreprise spécialisée dans la vente de produits d'affranchissement pour les professionnels et les particuliers.

Son portefeuille clients est composé de 200 clients en France pour une valeur totale de 1 636 412 €.

Depuis 3 ans, l'entreprise mesure une stagnation du nombre de nouveaux clients et un ralentissement du développement de son portefeuille avec la perte de plusieurs clients de façon simultanée.

L'entreprise souhaite redynamiser son portefeuille et redévelopper une croissance.

L'entreprise vous révèle un extrait de son portefeuille client ainsi que certaines données calculées lors d'une précédente analyse sur tout le portefeuille.

Typologie	Matricule	Nom client	Ville	Produits achetés (ref)	CA	Marge	Nombre commandes	% clients (cumulé)	% CA (cumulé)
Pro	2036	Feyne	Lille	PTX4	542 365,00 €	244 064,25 €	10	3,57 %	63,25 %
Pro	20584	Victor	Paris	PTX4	54 679,00 €	24 605,55 €	5	7,14 %	69,63 %
Pro	20396	Kashim	Marseille	B512-X63	47 455,00 €	21 354,75 €	9	10,71 %	75,17 %
Pro	2032	Amaud	Paris	PTX4	36 985,00 €	16 643,25 €	6	14,29 %	79,48 %
Particulier	1069	Kesyn	Paris	VTO-4563	26 546,00 €	11 945,70 €	4	17,86 %	82,58 %
Pro	2048	Sendro	Besançon	PTX4	25 698,00 €	11 564,10 €	2	21,43 %	85,57 %
Pro	2056	Bareto	Paris	B512-X63	24 563,00 €	11 053,35 €	15	25,00 %	88,44 %
Pro	2047	Peyraud	Toulon	B512-X63	22 111,00 €	9 949,95 €	7	28,57 %	91,02 %
Pro	2069	Kalam	Paris	VTO-4563	21 453,00 €	9 653,85 €	3	32,14 %	93,52 %
Pro	2057	Keli	Paris	B512-X63	12 365,00 €	5 564,25 €	5	35,71 %	94,96 %
Particulier	10365	Discal	Paris	RSO1	7 458,00 €	3 356,10 €	2	39,29 %	95,83 %
Pro	20145	Maze	Dijon	B512-X63	5 623,00 €	2 530,35 €	8	42,86 %	96,49 %
Pro	20965	Bamey	Lille	B512-X63	4 655,00 €	2 094,75 €	6	46,43 %	97,03 %
Pro	20145	Olouti	Nantes	B512-X63	4 574,00 €	2 058,30 €	14	50,00 %	97,56 %
Pro	20365	Lalo	Dijon	B512-X63	4 153,00 €	1 868,85 €	10	53,57 %	98,05 %
Pro	2058	Parani	Nantes	VTO-4563	3 654,00 €	1 644,30 €	3	57,14 %	98,47 %
Pro	2014	Pascal	Montpellier	B512-X63	2 369,00 €	1 066,05 €	5	60,71 %	98,75 %
Pro	2096	Baro	Toulouse	PTX4	2 364,00 €	1 063,80 €	6	64,29 %	99,02 %
Pro	2044	Martin	Marseille	PTX4	2 223,00 €	1 000,35 €	9	67,86 %	99,28 %
Particulier	10014	Bamard	Dunkerque	RSO1	1 746,00 €	785,70 €	5	71,43 %	99,49 %
Particulier	1032	Calamb	Toulouse	PL57	1 253,00 €	563,85 €	7	75,00 %	99,63 %
Particulier	1065	Ozam	Avignon	PL57	1 200,00 €	540,00 €	1	78,57 %	99,77 %
Particulier	1095	Malazi	Bordeaux	PL57	604,00 €	271,80 €	1	82,14 %	99,84 %
Particulier	1047	Jiro	Lyon	PL57	500,00 €	225,00 €	1	85,71 %	99,90 %
Pro	20987	Kalo	Bordeaux	VTO-4563	345,00 €	155,25 €	2	89,29 %	99,94 %
Pro	2034	Ribo	Toulon	VTO-4563	245,00 €	110,25 €	3	92,86 %	99,97 %
Pro	2036	Baran	Nantes	PTX4	147,00 €	66,15 €	1	96,43 %	99,99 %
Particulier	1015	Patrick	Bordeaux	B512-X63	102,00 €	45,90 €	1	100,00 %	100,00 %

TOTAL 857 435,00 €

**Panier moyen : 5 678,37 €**  
**Fréquence achat un client : 4 commandes par an**  
**Durée de vie d'un client : 2 ans**  
**Budget acquisition 1 an : 23 560 €**  
**Budget fidélisation 1 an : 52 000 €**  
**Résultat : + 3 clients acquis**

**Question 1**

[solution n°3 p.19]

L'extrait du portefeuille clients vous paraît-il équilibré ? Pourquoi ?

**Question 2**

[solution n°4 p.19]

Calculer la Customer Lifetime Value (Valeur Vie Client) :

**B. Test**

Caribou est une entreprise spécialisée dans la vente de produits d'affranchissement pour les professionnels et les particuliers.

Son portefeuille clients est composé de 200 clients en France pour une valeur totale de 1 636 412 €.

Depuis 3 ans, l'entreprise mesure une stagnation du nombre de nouveaux clients et un ralentissement du développement de son portefeuille avec la perte de plusieurs clients de façon simultanée.

L'entreprise souhaite redynamiser son portefeuille et redévelopper une croissance.

L'entreprise vous révèle un extrait de son portefeuille client ainsi que certaines données calculées lors d'une précédente analyse sur tout le portefeuille.

Typologie	Matricule	Nom client	Ville	Produits achetés (ref)	CA	Marge	Nombre commandes	% clients (cumulé)	% CA (cumulé)
Pro	2036	Feyne	Lille	PTX4	542 365,00 €	244 064,25 €	10	3,57 %	63,25 %
Pro	20584	Victor	Paris	PTX4	54 679,00 €	24 605,55 €	5	7,14 %	69,63 %
Pro	20396	Kashim	Marseille	B512-X63	47 455,00 €	21 354,75 €	9	10,71 %	75,17 %
Pro	2032	Amaud	Paris	PTX4	36 985,00 €	16 643,25 €	6	14,29 %	79,48 %
Particulier	1069	Kesyn	Paris	VTO-4563	26 546,00 €	11 945,70 €	4	17,86 %	82,58 %
Pro	2048	Sendro	Besançon	PTX4	25 698,00 €	11 564,10 €	2	21,43 %	85,57 %
Pro	2056	Bareto	Paris	B512-X63	24 563,00 €	11 053,35 €	15	25,00 %	88,44 %
Pro	2047	Peyraud	Toulon	B512-X63	22 111,00 €	9 949,95 €	7	28,57 %	91,02 %
Pro	2069	Kalam	Paris	VTO-4563	21 453,00 €	9 653,85 €	3	32,14 %	93,52 %
Pro	2057	Kell	Paris	B512-X63	12 365,00 €	5 564,25 €	5	35,71 %	94,96 %
Particulier	10365	Discal	Paris	RSO1	7 458,00 €	3 356,10 €	2	39,29 %	95,83 %
Pro	20145	Maze	Dijon	B512-X63	5 623,00 €	2 530,35 €	8	42,86 %	96,49 %
Pro	20965	Bamey	Lille	B512-X63	4 655,00 €	2 094,75 €	6	46,43 %	97,03 %
Pro	20145	Olouti	Nantes	B512-X63	4 574,00 €	2 058,30 €	14	50,00 %	97,56 %
Pro	20365	Lalo	Dijon	B512-X63	4 153,00 €	1 868,85 €	10	53,57 %	98,05 %
Pro	2058	Parani	Nantes	VTO-4563	3 654,00 €	1 644,30 €	3	57,14 %	98,47 %
Pro	2014	Pascal	Montpellier	B512-X63	2 369,00 €	1 066,05 €	5	60,71 %	98,75 %
Pro	2096	Baro	Toulouse	PTX4	2 364,00 €	1 063,80 €	6	64,29 %	99,02 %
Pro	2044	Martin	Marseille	PTX4	2 223,00 €	1 000,35 €	9	67,86 %	99,28 %
Particulier	10014	Barnard	Dunkerque	RSO1	1 746,00 €	785,70 €	5	71,43 %	99,49 %
Particulier	1032	Calamb	Toulouse	PL57	1 253,00 €	563,85 €	7	75,00 %	99,63 %
Particulier	1065	Ozam	Avignon	PL57	1 200,00 €	540,00 €	1	78,57 %	99,77 %
Particulier	1095	Malazi	Bordeaux	PL57	604,00 €	271,80 €	1	82,14 %	99,84 %
Particulier	1047	Jiro	Lyon	PL57	500,00 €	225,00 €	1	85,71 %	99,90 %
Pro	20987	Kalo	Bordeaux	VTO-4563	345,00 €	155,25 €	2	89,29 %	99,94 %
Pro	2034	Ribo	Toulon	VTO-4563	245,00 €	110,25 €	3	92,86 %	99,97 %
Pro	2036	Baran	Nantes	PTX4	147,00 €	66,15 €	1	96,43 %	99,99 %
Particulier	1015	Patrick	Bordeaux	B512-X63	102,00 €	45,90 €	1	100,00 %	100,00 %

TOTAL 857 435,00 €

**Panier moyen : 5 678,37 €**  
**Fréquence achat un client : 4 commandes par an**  
**Durée de vie d'un client : 2 ans**  
**Budget acquisition 1 an : 23 560 €**  
**Budget fidélisation 1 an : 52 000 €**  
**Résultat : + 3 clients acquis**

**Exercice 1 : Quiz**

[solution n°5 p.19]

Question 1

Dans le contexte de l'entreprise Caribou, l'analyse de son portefeuille clients lui permettra d'orienter ses efforts commerciaux.

- Vrai
- Faux

#### Question 2

Si l'entreprise Caribou se fixe pour objectifs de développer la croissance de son portefeuille de clients, quel(s) critère(s) de segmentation pourra-t-elle retenir ?

- Le chiffre d'affaires et la marge
- Le chiffre d'affaires et la typologie du client
- La ville et les produits achetés

#### Question 3

Quelle méthode de segmentation a utilisée l'entreprise Caribou ?

- Loi Pareto
- Méthode ABC

#### Question 4

Pour une meilleure gestion de son portefeuille clients, l'entreprise Caribou doit basculer sur l'utilisation d'un CRM.

- Vrai
- Faux

#### Exercice 6

[solution n°6 p.20]

Catégoriser dans l'extrait du portefeuille clients de la société Caribou, les types de critères de segmentation :

Critère de comportements d'achats

Critère de croissance

Critère d'identité

Critère de rentabilité

Chiffre d'affaires	Produits achetés	Marge	Typologie

### Solutions des exercices



**Exercice p. 5 Solution n°1****Question 1**

La segmentation du portefeuille clients consiste à appliquer des critères permettant à l'entreprise de repérer les groupes de clients présentant des caractéristiques similaires.

- Vrai
- Faux
-  La segmentation du portefeuille clients consiste effectivement à appliquer des critères permettant à l'entreprise de repérer les groupes de clients présentant des caractéristiques similaires.

**Question 2**

Pour l'entreprise, le fait d'analyser son portefeuille clients lui offre :

- 3 avantages
- 4 avantages
- 5 avantages
-  Pour l'entreprise, analyser son portefeuille clients lui offre 4 avantages : nourrir la vision stratégique, développer les résultats, orienter les efforts commerciaux et amener des axes de développement.

**Question 3**

Lors de l'analyse de son portefeuille clients, l'entreprise peut définir :

- 2 niveaux de potentiel
- 3 niveaux de potentiel
- 4 niveaux de potentiel
-  L'entreprise peut définir 3 niveaux de potentiel : fort, moyen et faible.

**Question 4**

Le potentiel de développement des clients du portefeuille est représenté uniquement par le chiffre d'affaires.

- Vrai
- Faux
-  Au contraire, le potentiel de développement des clients peut être défini par d'autres critères.

**Question 5**

En combien de grandes catégories pouvons-nous classer les critères de segmentation ?

- 3
- 4
- 5

Q Il existe de nombreux critères de segmentation, mais nous pouvons en retenir 4 catégories principales : les critères de croissance, les critères de comportements d'achat, les critères de rentabilité et les critères d'identité.

**Question 6**

Pour choisir le ou les critères à appliquer, l'entreprise doit définir le ou les objectifs de la segmentation de son portefeuille clients.

Vrai

Faux

Q En effet, pour choisir le ou les critères à appliquer, l'entreprise doit définir le ou les objectifs de la segmentation de son portefeuille clients.

**Exercice p. 11 Solution n°2**

**Question 1**

Parmi les nombreuses méthodes de segmentation du portefeuille clients, en combien de catégories principales pouvons-nous les classer ?

2 catégories

3 catégories

4 catégories

Q Nous pouvons classer les méthodes de segmentation du portefeuille clients en 3 catégories principales : les méthodes par hiérarchisation, les méthodes par scorage, les méthodes d'évolution

**Question 2**

Nous pouvons classer les méthodes de segmentation du portefeuille clients en 3 catégories principales : les méthodes par hiérarchisation, les méthodes par scorage, les méthodes d'évolution

Vrai

Faux

Q Les méthodes par hiérarchisation permettent généralement de mesurer l'équilibre du portefeuille clients et prendre en compte des données de chiffre d'affaires.

**Question 3**

Par rapport à la méthode des 20 / 80 (loi Pareto), la méthode ABC permet d'identifier plus facilement les petits, moyens et gros clients.

Vrai

Faux

Q La méthode ABC permet effectivement d'identifier plus facilement les petits, moyens et gros clients.

#### Question 4

Le nom de la méthode RFM est le nom mnémotechnique pour :

- Récence, Fréquence, Montant
- Ratios, Fréquence, Montant
- Ratios, Famille, Montant
- Le nom de la méthode RFM est le nom mnémotechnique pour désigner Récence, Fréquence, Montant.

#### Question 5

L'entreprise n'a aucun intérêt à segmenter son portefeuille clients en utilisant plusieurs méthodes d'analyses.

- Vrai
- Faux
- Au contraire, pour obtenir une segmentation plus juste, précise et d'adapter la pression commerciale, l'entreprise a tout intérêt à segmenter son portefeuille clients en utilisant plusieurs méthodes d'analyses.

#### p. 13 Solution n°3

L'extrait du portefeuille clients n'est pas équilibré. En effet, nous constatons qu'un seul client réalise 63 % du chiffre d'affaires. Cela signifie que si l'entreprise perd ce client, sa pérennité pourra être remise en cause.

La société Caribou doit absolument travailler à l'équilibre de son portefeuille clients. Pour cela, elle pourra mener des actions pour acquérir des nouveaux clients à fort revenu et augmenter les revenus des clients les plus faibles.

De plus, pour être plus juste, l'entreprise devrait créer deux portefeuilles clients pour séparer les particuliers et les professionnels.

#### p. 13 Solution n°4

Pour calculer la valeur vie client, l'entreprise Caribou doit prendre en compte le complément de données fourni par l'entreprise.

L'entreprise doit calculer les deux indicateurs manquants, à savoir :

Le Coût d'Acquisition Client (CAC) qui représente la somme que l'entreprise doit mobiliser pour gagner un client.

Elle appliquera la formule : budget d'acquisition / nombre de nouveaux clients

$$23\,560 / 3 = 7\,853,33 \text{ €}.$$

Le coût de rétention client qui représente la somme que l'entreprise doit mobiliser pour retenir un client.

Elle appliquera la formule : budget de rétention / nombre de clients en portefeuille

$$52\,000 / 200 = 260 \text{ €}.$$

Elle utilisera ensuite les données dont elle dispose déjà pour calculer sa CLV en appliquant la formule.

$$[(5\,678,37 \times 4) \times 2] - [(7\,853,33 + 260) \times 2] = 45\,426,96 - 16\,226,66 = 29\,200,30 \text{ €}.$$

Un client génère un bénéfice réel pour l'entreprise de 29 200,30 €.

#### Exercice p. 14 Solution n°5

**Question 1**

Dans le contexte de l'entreprise Caribou, l'analyse de son portefeuille clients lui permettra d'orienter ses efforts commerciaux.

- Vrai
- Faux
-  L'analyse de son portefeuille clients permettra à l'entreprise Caribou d'orienter ses efforts commerciaux.

**Question 2**

Si l'entreprise Caribou se fixe pour objectifs de développer la croissance de son portefeuille de clients, quel(s) critère(s) de segmentation pourra-t-elle retenir ?

- Le chiffre d'affaires et la marge
- Le chiffre d'affaires et la typologie du client
- La ville et les produits achetés
-  La société s'étant fixé un objectif de croissance et de dynamique du portefeuille clients en tenant compte de son contexte actuel. Elle devra privilégier les critères de chiffre d'affaires et de marge qui sont des critères de croissance et de rentabilité. Cela aidera l'entreprise à définir des actions commerciales pour dynamiser son portefeuille.

**Question 3**

Quelle méthode de segmentation a utilisée l'entreprise Caribou ?

- Loi Pareto
- Méthode ABC
-  L'entreprise Caribou a utilisé la méthode de segmentation de la Loi Pareto, car 17,86 % des clients réalisent 82,58 % du chiffre d'affaires.

**Question 4**

Pour une meilleure gestion de son portefeuille clients, l'entreprise Caribou doit basculer sur l'utilisation d'un CRM.

- Vrai
- Faux

**Exercice p. 15 Solution n°6**

Catégoriser dans l'extrait du portefeuille clients de la société Caribou, les types de critères de segmentation :

<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>Produits achetés</b>	<b>Marge</b>	<b>Typologie</b>
Critère de croissance	Critère de comportements d'achats	Critère de rentabilité	Critère d'identité