**Marketing Numérique  
2024-2025**

Chapitre 1 – Comportement du Consommateur

**Exercice 1 : Lifetime value (valeur vie client)**

Définition : Lifetime value (LTV) ou Customer lifetime value (CLV) est le terme anglais qu’on peut traduire par «valeur vie client ». C’est une notion qui mesure à un instant T la somme des revenus générés sur la durée de vie d’un client, passée et à venir.

La notion de lifetime value est utilisée en marketing et en gestion afin d’appréhender la rentabilité d’un client sur toute sa période de vie : les revenus qu’il génère (ventes ou marge) peuvent ainsi être comparés aux dépenses et aux moyens mobilisés pour l’acquérir et le fidéliser.

Quelle que soit la taille de l’entreprise, le calcul de la lifetime value présente plusieurs intérêts :

* cela permet d’appréhender les revenus ou la rentabilité PAR CLIENT : c’est donc un indicateur concret qui place le client au centre de la réflexion,
* en mesurant les revenus générés par le client tout au long de sa vie, la lifetime value sensibilise sur l’état actuel du cycle de vie client et sur l’importance de la fidélisation,
* le calcul de la lifetime value permet de tirer des conclusions sur le montant acceptable de dépenses liées au marketing ou à l’acquisition des clients,
* c’est une méthode qui peut être utilisée pour valoriser une entreprise.

*Remarque : Il peut être intéressant de calculer la lifetime value de manière différenciée selon les groupes de clients au sein de l’entreprise, notamment si ces derniers n’ont pas tous le même profil ou le même comportement.*

**Formule de calcul de la Lifetime value :**

**LTV = Chiffre d’affaires moyen par client sur le mois X 12 mois X durée de vie moyenne en années**

**ou bien LTV = Chiffre d’affaires moyen par client sur le semaine X 52 semaines X durée de vie moyenne en années**

*On peut aussi raisonner non pas en termes de chiffre d’affaires mais de marge. On aura donc les formules suivantes :*

*LTV = Chiffre d’affaires moyen par client sur le mois X 12 mois X taux de marge X durée de vie moyenne en années*

*ou bien LTV = Chiffre d’affaires moyen par client sur le semaine X 52 semaines X taux de marge X durée de vie moyenne en années*

*D’autres variables d’ajustement peuvent être introduites : l’inflation, le taux de rétention client (lié à la fidélisation), un taux d’actualisation (notion financière).*

Exemple de calcul de la lifetime value pour une boulangerie :

Chiffre d’affaires moyen HT par client : 5 €

Nombre de passages moyen par semaine : 3

Durée de vie moyenne du client en années : 8

LTV = 5 € X 3 X 52 X 8 = 6240 €

La valeur d’un client est donc estimée à 6240 € sur toute sa durée de vie. Perdre un seul client revient donc à perdre 6240 € de chiffre d’affaires sur la période. On comprend mieux l’intérêt de la fidélisation !

(source : https://www.creerentreprise.fr/lifetime-value-valeur-vie-client-definition-formule-calcul/)

# Choisissez un produit ou un service que vous utilisez et calculez votre LTV (hors marge)

**Exercice 2 : Etude de cas - Carrefour en Asie**

****

****

1er juin 2009 - Ouverture du 136ème hypermarché Carrefour dans la ville de Pékin (surface de 6 328 m²).

Aujourd’hui leader de la distribution en Europe et numéro 2 dans le monde, Carrefour a bâti sa croissance sur l’expansion internationale de ses activités. Sur un chiffre d’affaires de 98 milliards d’euros HT, Carrefour réalise depuis 2008 plus de la moitié à l’internationale. L’enseigne emploie plus de 490 000 personnes dans le monde, dont 140 000 en France.

Son implantation en Asie a débuté avec l’ouverture en 1989 d’un magasin à Taiwan. Puis ont suivi la Malaisie (1994), la Chine (1995), la Thaïlande (1996), Singapour (1997) …Cette période correspond à une crise financière dans la région et, selon Gérard Clerc, à l’époque responsable des implantations en Asie, la politique de prix bas explique le succès rencontré. Durant cette période de récession et jusqu’en 2000, Carrefour a consolidé ses positions, avant de voir arriver sur ces marchés d’autres géants de la distribution, comme Wal-Mart ou Tesco.

Aujourd’hui, Carrefour dispose de plus de 500 magasins en Asie, employant environ 80 000 personnes. L’enseigne se différencie en proposant une offre adaptée à la demande locale, composée à la fois de grandes marques, de produits régionaux, de marques propres et de produits premiers prix.

Selon l’ancien président de Carrefour en Chine, Jean-Luc Chéreau, « *il faut sans cesse deviner les attentes de la clientèle* ». L’assortiment est adapté à chaque région. Implantée dans une quarantaine de villes, l’enseigne veille à ce que plus de 90% des produits mis en rayon soient achetés dans le pays et, de préférence, dans la région du magasin. Vigilant sur la sécurité alimentaire, Carrefour a ouvert des mini-laboratoires qui testent notamment la présence de résidus de pesticides dans les fruits et légumes livrés quotidiennement par le réseau des fournisseurs. Il faut savoir que les consommateurs chinois sont moins équipés en voiture et en réfrigérateur que les consommateurs européens et font leurs courses plus souvent (en moyenne 3 fois par semaine).

Autre pratique adaptée au pays, les hypermarchés Carrefour intègrent des rayons animés qui rappellent l’ambiance des marchés en plein air. La sélection des fournisseurs n’est pas centralisée, mais faite par chaque responsable local. Il en est de même pour la politique de prix et les actions promotionnelles : chaque magasin les définit en fonction de sa clientèle. Ainsi, un magasin de la banlieue de Pékin ouvert en 2006 affiche des prix 10 à 20 % moins chers que ceux du centre-ville.

La direction de Carrefour pense que la meilleure manière de répondre aux attentes des consommateurs locaux est d’employer des ressortissants du pays. En chine, 98% des employés et quatre directeurs sur cinq sont natifs du pays. Leur connaissance de la culture locale et du comportement des consommateurs est vitale pour l’enseigne. Ne pas savoir s’adapter au pays peut, en effet, entraîner des conséquences regrettables. Carrefour en a fait l’expérience au Japon, où huit hypermarchés ouverts en décembre 2000 ont dû être vendus cinq ans plus tard faute d’avoir trouvé une formule adaptée aux consommateurs locaux.

A l’inverse, à Taiwan, Carrefour a mis au point un programme de fidélisation permettant à chaque enseigne de renforcer sa connaissance des consommateurs tout en récompensant ses clients. Puisque ses 47 points de vente locaux ne dépassent que très rarement les 3 500 mètres carrés, l’ambiance évoque les magasins de proximités, qui sont décorés selon les usages du quartier.

Même approche en Thaïlande, où le concept d’hypermarché était inconnu du grand public avant l’arrivée du géant français. Afin de satisfaire aux besoins d’approvisionnement, Carrefour a dû y monter lui-même ses filières de production et de livraison des produits comme la viande. Celle-ci est préparée et conditionnée selon les habitudes locales.

**Sources :**

« Les secrets de la percée de Carrefour en Asie », *Management*, mars 2008

« Groupe Carrefour créateur d’échanges », *Rapport annuel* 2007

**Webographie :**

<https://www.lsa-conso.fr/la-carte-locale-reussit-a-carrefour-chine,49734>

http://daxueconseil.fr/carrefour-en-chine-strategie-de-conquete-de-marche/

http://www.lemonde.fr/economie/article/2016/01/15/casino-carrefour-l-adieu-a-l-asie\_4847954\_3234.html

<https://www.carrefour.com/fr/implantations-du-groupe-carrefour>

<https://www.lsa-conso.fr/alexandre-bompard-devoile-la-strategie-digitale-a-5-ans-de-carrefour-analyse,278352>

<https://www.challenges.fr/entreprise/grande-conso/carrefour-auchan-pourquoi-les-distributeurs-francais-quittent-la-chine_733303>

<https://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/distribution/alors-qu-il-se-renforce-en-amerique-latine-carrefour-pourrait-quitter-l-asie-890484.html>

<https://investir.lesechos.fr/marches-indices/economie-politique/carrefour-cederait-ses-magasins-en-amerique-latine-le-monde-1747433>

<https://investir.lesechos.fr/actu-des-valeurs/la-vie-des-actions/carrefour-dope-par-son-projet-de-developpement-en-afrique-1662489>

1. **Analysez comment Carrefour s’adapte aux comportements des consommateurs asiatiques. Cette approche vous semble-t-elle pertinente ?**

**15 lignes**

**En général (de 2007 à 2024) – Donnez 3 exemples**

1. **Si vous souhaitiez en savoir davantage sur les comportements des acheteurs asiatiques en hypermarchés, comment procéderiez-vous ? Définissez les objectifs d’analyse de comportement du consommateur et proposez des manières de rassembler ces connaissances.**

**15 lignes**

**Dire à quoi cela peut servir…**

**Et comment faire : Propositions de 3 techniques**

**3. En quoi Carrefour vous semble-t-il vulnérable sur les marchés à l’international ? Quelle est la nouvelle stratégie de l’enseigne ?**

**20 lignes**

**Actuellement en 2025**

**Parler de la concurrence et du positionnement à l’échelle internationale**