

## Customer Case / Data Mining

# Privilégier les clients plutôt que les produits

Le Data Mining garantit aux Assurances Bâloise une structure de clients plus avantageuse, ainsi qu'une augmentation de bénéfices

En tant que quatrième société du marché suisse des assurances, les Assurances Bâloise proposent près de 3500 postes à temps plein et ont encaissé des primes totalisant 3,7 milliards de francs en 2006. La même année, les autres sociétés européennes du groupe Bâloise, en particulier les succursales allemandes, ont réalisé un chiffre d'affaires quasi équivalent.

### LES ACTUAIRES REPRÉSENTENT LA CONSCIENCE DE LA SOCIÉTÉ

Les actuaires des Assurances Bâloise calculent les fonds qu'il convient de placer en réserves pour couvrir les sinistres. C'est pourquoi on les qualifie volontiers de « conscience » de la société. En outre, les actuaires déterminent les tarifs ou les primes à réclamer pour les indemnités d'assurance. Les deux secteurs d'activité « Calcul des réserves » et « Tarification » se subdivisent en assurances-vie et toutes les autres assurances. Les 35 personnes employées dans l'actuariat se répartissent donc dans quatre services. Le service « Actuariat des secteurs d'activité non-vie » s'occupe avant tout de la tarification des activités non-vie. Il est géré par le Dr Yves-Laurent Grize qui est l'interlocuteur pour le Data Mining au sein de la Bâloise avec Tristan Schuler, responsable de l'entrepôt de données. Yves-Laurent Grize est un mathématicien disposant de connaissances approfondies en statistique industrielle. Il a appris les sciences actuarielles au sein même de la Bâloise.

### ORIENTATION CLIENTS

Depuis quatre ans, l'orientation clients, ou Customer Relationship Management (CRM), constitue la principale orientation stratégique de la Bâloise. Auparavant, les indications relatives aux différentes assurances contractées étaient consignées de façon décentralisée dans de nombreuses bases de données : les contrats étaient alors gérés en distinguant les domaines vie et non-vie, et au sein même des assurances non-vie, les véhicules à moteur, les immeubles corporels, les clients professionnels et les clients privés. Cela ne fait que quelques années que la Bâloise dispose d'un entrepôt de données central qui permet de savoir quels clients ont conclu des contrats et en quelle quantité, depuis combien d'années ceux-ci sont fidèles, ou bien encore quels sont les assurés qui sont toujours à l'origine de sinistres – on avait toutefois rarement exploré cet entrepôt. Le nouveau directeur de la Bâloise Suisse, Martin Strobel, a donné l'impulsion nécessaire après les turbulences boursières du changement de millénaire. Dans son premier message adressé à ses collaborateurs, il a déclaré de façon provocante : « Je n'ai aucune idée du nombre de clients que nous avons ! »

## DE NOMBREUSES RAISONS PLAIDENT EN FAVEUR DE CLEMENTINE

Afin de mieux connaître les différents clients ou leur valeur, de développer un modèle de valeurs clients et de mener des activités de marketing plus ciblées, la Bâloise avait besoin d'un logiciel permettant d'analyser les grandes quantités de données associées. Comme cela était impossible avec le logiciel statistique utilisé en interne, les actuaires ont évalué tous les produits de Data Mining connus avant d'opter finalement pour la solution de Data Mining Clementine de SPSS. Les raisons suivantes ont fait pencher la balance :

- l'interface conviviale
- la simplicité d'utilisation
- les algorithmes performants
- la mise en œuvre rapide de modèles significatifs
- le bon rapport coût-efficacité
- l'excellent soutien de personnes compétentes

D'après Yves-Laurent Grize, Clementine offre un avantage supplémentaire dans le sens où, hormis les actuaires, des non-mathématiciens et des non-statisticiens peuvent utiliser l'outil. Son avis sur le contact avec SPSS Suisse : « Il s'agit d'une collaboration agréable et simple. Les questions trouvent une réponse rapide, ce que nous apprécions beaucoup. De plus, nous envoyons régulièrement nos collaborateurs et nos collaboratrices aux cours organisés chez SPSS. »

### LE MODÈLE DE VALEURS CLIENTS DE LA BÂLOISE

L'orientation clients de la Bâloise repose sur un modèle de valeurs clients qui tient compte des tous les contrats passés avec une personne. Sur la base des scores établis par Clementine, ce modèle répartit les clients dans les catégories A, B, C et D. Les clients A représentent environ 16 % de la clientèle et sont particulièrement précieux pour la Bâloise : il s'agit des clients qui sont chez la Bâloise depuis de nombreuses années, ont beaucoup de contrats et présentent une évolution normale des sinistres. Le segment des clients D est certes inférieur à 1 %, mais occasionne des pertes parce que ces clients présentent une évolution des sinistres très élevée et non fortuite. Pour ces clients, on essaie p. ex.

d'augmenter la franchise lorsque les mêmes sinistres surviennent à plusieurs reprises.

Outre la valeur du client, le modèle calcule également la « valeur de développement », un second composant qui vient compléter les catégories A, B, C et D. Un plus indique ici un potentiel supérieur pour la vente croisée. Une évaluation a démontré que trois fois plus de contrats ont été conclus dans le groupe-cible identifié par Clementine que dans le groupe de contrôle équivalent.

De nos jours, de nombreux assureurs travaillent avec des modèles identiques. À la fin de l'année 2004, la Bâloise était toutefois l'une des premières compagnies d'assurance en Suisse à utiliser ce type de modèle de valeurs clients. L'utilisation précoce de Clementine y a largement contribué, estime Yves-Laurent Grize. Depuis lors, le modèle de la Bâloise a été optimisé en permanence, ce qui a permis notamment de mieux identifier les clients D. Désormais, il devrait permettre également d'analyser les principaux clients professionnels.

### LE SERVICE EXTÉRIEUR SE SENT COMPRIS

Les résultats obtenus à propos des clients ne demeurent pas la « chasse gardée » de quelques spécialistes, mais sont largement diffusés au sein de l'entreprise. Les nouveaux chiffres calculés mensuellement par Clementine pour chaque client afin de déterminer la valeur client et la valeur de développement sont intégrés dans une application Intranet qui sert également au service extérieur pour ses visites chez les clients. La maison mère est donc à même d'orienter efficacement ses conseillers clientèle, par exemple en les envoyant plutôt chez des clients A attractifs.

Il est intéressant de remarquer que l'acceptation au sein du service extérieur est fortement marquée. D'après Yves-Laurent Grize : « Les conseillers clientèle ont beaucoup apprécié que l'on parle finalement de clients. Le modèle de valeurs clients a eu un impact con-

sidérable car il a permis d'introduire un langage unique – auparavant, la maison mère parlait de produits, tandis que les conseillers clientèle parlaient de clients. Le système ABCD est accepté à 200 %. » Notamment parce qu'un composant de leur salaire dépend du succès et que Clementine les aide à atteindre leurs propres objectifs. Clementine ne donne aucun ordre au service extérieur. Car toutes les informations ne sont pas intégrées dans le modèle et aucune exactitude ne peut donc être garantie à 100 %. Les conseillers clientèle continuent de mieux connaître leurs assurés que Clementine et disposent par conséquent d'un droit de veto. « Ils considèrent les prédictions effectuées par cet outil comme une aide et non comme un élément de concurrence ! » Les conseillers clientèle bénéficient en outre de l'aide du service de marketing central qui entreprend des actions de mailing ciblées sur la base du modèle.

Un nouveau modèle de Data Mining permet à la Bâloise d'identifier, avec un taux d'obtention de résultat amélioré de 175 % (en comparaison à une sélection aléatoire), les groupes de clients fortement susceptibles de quitter la Bâloise en cas de changement de véhicule. L'idée consiste alors à contacter ces clients suffisamment à temps et à leur rappeler de demander une nouvelle offre à la Bâloise en cas de changement de leur véhicule à moteur. En effet, beaucoup de personnes ignorent que les tarifs des assurances évoluent rapidement – à l'instar des compagnies de téléphone, les compagnies d'assurance ont une activité très soutenue. Encore récemment, baloisedirect, un produit Internet avantageux de la Bâloise pour les véhicules à moteur, vient d'être lancé en septembre 2007.

#### L'UTILISATION DE CLEMENTINE : UNE VÉRITABLE SUCCESS STORY

Yves-Laurent Grize souligne : « Nos attentes élevées vis-à-vis de Clementine ont été dépassées; je qualifierai la situation de véritable success story. » Au début, la Bâloise a acheté 3 licences Clementine pour l'actuariat et le marketing. Etant donné les nombreuses applications, 6 licences sont maintenant utilisées. Et cette tendance va se poursuivre : plusieurs applications supplémentaires de Clementine sont envisagées.

La concurrence élevée sur le marché contraint davantage à proposer des tarifs plus individuels qui doivent être calculés par exemple au moyen d'informations micro-géographiques.

#### LES RÉSULTATS OBTENUS JUSQU'ALORS SONT D'ORES ET DÉJÀ VISIBLES :

- Le fait de privilégier les clients plutôt que les produits, de même que l'application du modèle de valeurs clients, ont permis d'augmenter la proportion des clients A et B et de réduire celle des clients D.
- En 2006, le montant des bénéfices des clients A et B a augmenté de 6 % par rapport à l'année précédente, tandis que les pertes enregistrées par le segment de clients D ont diminué de 21 %.
- Au cours des dernières années, l'action Bâloise a figuré parmi les titres d'assurance ayant obtenu les meilleurs résultats, aussi bien en Suisse qu'au niveau international. En 2006, elle s'est même avérée la meilleure action d'assurance en Suisse.

#### ► LE CRM ANALYTIQUE DANS LA PRATIQUE : LE DATA MINING AU SEIN DES ASSURANCES BÂLOISE

- Calcul de la valeur économique du client
- Segmentation des clients en vue de soutenir les collaborateurs du service extérieur
- Optimisation des campagnes de marketing direct
  - pour empêcher les licenciements
  - pour une vente croisée et incitative réussie