

LE MARKETING DIRECT MULTICANAL

Prospecter, fidéliser et reconquérir le client.

Auteurs : **Yann CLAEYSSE** : Spécialiste du marketing direct multicanal, directeur d'ETO Marketing ; intervenant dans différentes écoles et conférences professionnelles.
Anthony DEYDIER : Manager commercial, puis chargé du développement du marketing direct à La Poste, responsable de la communication stratégique et intervenant en conseil et formation auprès de publics professionnels.
Yves RIQUET : Directeur de la création et de la stratégie de l'agence ETO, enseignant dans différents Mastère de l'ESC Lille ; créateur, en 2004, de l'agence Si-sénior.

Éditeur : Dunod **Date de parution :** Septembre 2004 **Volume :** 310 pages

INTERET DE L'OUVRAGE

E-mailing, SMS, data marketing... Les nouvelles technologies ont élargi le champ d'action et d'expérimentation du marketing direct, désormais multicanal.

- Comment exploiter les divers canaux de communication (voie postale, Internet, téléphone, fax...) ?
- Comment conjuguer ces différents supports pour prospecter, fidéliser ou reconquérir le client ?
- Comment appréhender le marketing direct multicanal à chacun de ses niveaux (marketing, technique, juridique, financier et organisationnel) ?

Complet, cet ouvrage aborde le marketing direct sous toutes ses facettes : de la prospection à la reconquête, de la stratégie à l'opérationnel, avec l'appui d'exemples issus de grandes entreprises comme de plus modestes...

Novateur, il présente des méthodes inédites et propose des conseils basés sur la riche expérience des auteurs. **Opérationnel**, il permet de mettre rapidement en œuvre des actions efficaces. La construction du livre, basée sur le cycle de vie du client, lui donne cette tonalité : de l'acquisition de nouveaux clients à leur fidélisation pour finir sur leur reconquête, la mise en pratique des techniques s'avère limpide.

Au cœur des programmes de BTS NRC et MUC, un complément indispensable pour des cours actualisés nourris d'exemples intéressants.

CONCEPTS ET IDEES CLES

↳ Composition de l'ouvrage

- Onze chapitres regroupés en trois parties, une préface de Christian Kozar, directeur général délégué du groupe La Poste une introduction à l'ouvrage, une conclusion et une postface de Francis Salerno, professeur des universités, directeur du magistère de marketing direct à l'IAE de Lille.
- Un glossaire complet.
- Une bibliographie et une webographie.

↳ Idées principales

Dans la préface, Christian Kozar expose les forces du marketing direct : son utilisation croissante s'explique par la volonté des entreprises de mieux gérer les relations avec leurs prospects et clients afin de développer le volume des transactions, mais surtout de tisser des liens durables dans une relation gagnant-gagnant. Sa précision, son universalité et les « nouvelles » technologies qui permettent de combiner les médias font du marketing direct multicanal une activité stratégique pour le groupe La Poste.

En introduction, les auteurs montrent que si le marketing direct a mis trente ans pour couvrir les trois périodes de la vie du client, en moins de cinq ans et grâce à l'arrivée des NTIC, il aura multiplié par deux les canaux de relation possibles avec les consommateurs.

En intégrant la communication électronique, le marketing direct est devenu encore **plus intelligent, interactif** et surtout réellement multicanal !

Son développement peut être schématisé par deux dimensions :

- horizontalement sur l'axe du cycle de vie du client ;
- verticalement sur celui des canaux de communication disponibles.

Ce nouveau périmètre élargi concerne tous les secteurs d'activité et a permis au marketing direct multicanal de gagner ses lettres de noblesse. Devenu le « bras armé » de toute stratégie d'entreprise orientée client, il constitue la **partie visible d'une stratégie de CRM**. Les entreprises recherchent aujourd'hui **les meilleures combinaisons** pour dialoguer avec leurs prospects et clients.

La première partie : « prospecter : stratégies, actions et facteurs clés de succès », comporte quatre chapitres :

Le premier chapitre (« conquérir de nouveaux clients ») aborde :

- Comment optimiser la recherche de nouveaux clients,
- ce que peut apporter le marketing direct multicanal et comment l'utiliser au mieux,
- les coûts de ces opérations et leur rentabilité.

1. Prospecter pour consolider et développer l'entreprise :

1.1 La place du recrutement dans la gestion de la relation client

Les termes **recrutement, prospection, conquête** ou encore **acquisition de clients** sont équivalents, il s'agit de trouver de nouveaux clients. Le souci de la **relation client** est un phénomène relativement jeune en France, et le retard de notre pays en matière de culture économique et commerciale se traduit par des phénomènes qu'il ne faut pas nier :

- Vendre à tout prix plutôt que conseiller et apporter des solutions au client.
- Parler produit plutôt que service.
- Raisonner ingénieur/ technique plutôt que marketeur/ commercial.
- Envisager avec méfiance les commerciaux et les vendeurs.
- Entretenir un rapport de gêne avec l'argent.
- Méconnaître les arcanes du fonctionnement économique...

Les **mentalités** évoluent peu à peu, c'est l'âge d'or du marketing direct qui permet une **gestion individuelle** de la relation client. Conquérir coûte cher et primordial, une entreprise doit maintenir un équilibre entre prospection et fidélisation pour éviter toute dérive commerciale et financière.

1.2. Les logiques défensive et offensive

La prospection peut obéir à une logique défensive ou offensive. La première s'inscrit dans un contexte de développement lent de l'activité, le but est de protéger les acquis, de remplacer les clients perdus, de fidéliser car les possibilités de recrutement sont faibles.

La logique offensive s'applique à des marchés en expansion où prendre des parts de marché est essentielle.

1.3. Le cycle de vie du prospect et du client

On passe du : Suspect- Prospect froid- Prospect chaud- client occasionnel – client fidèle. En marketing direct la **connaissance nominative** est essentielle pour mener à bien les opérations, un suspect identifié devient un prospect qui devient chaud (« lead » en anglais) lors d'un contact commercial. L'acte d'achat le transforme en client qu'il advient alors de fidéliser.

L'indicateur de **rentabilité** est primordial pour la survie de l'entreprise : trop investir peut aboutir à la faillite mais ne pas consentir assez d'efforts, c'est laisser le champ libre aux concurrents...

1.4. L'articulation prospection fidélisation

Il est plus difficile et coûteux de prospecter que de fidéliser. Il est donc indispensable de maîtriser les données liées à l'activité commerciale : pression commerciale nécessaire pour transformer un prospect en client, taux d'attrition annuel, pression concurrentielle, affectivité des clients, évolution du marché...

2. Recruter de nouveaux clients, une affaire de méthode

2.1 Les difficultés liées à la prospection

L'environnement socio-économique a profondément changé rendant plus complexes les opérations commerciales, les clients se sont adaptés, le nouveau consommateur est zappeur, exigeant, critique.

Les clientèles d'entreprise ont rationalisé les actes d'achat. Le recrutement artisanal n'est plus possible, de nouveaux outils existent...

Jusqu'aux années 70	Depuis les années 90
Demande supérieure à l'offre	Offre supérieure à la demande
Pression concurrentielle faible	Concurrence exacerbée
Clients et concurrents locaux/ régionaux	Marchés et concurrents internationaux.
Peu de canaux de communication	Développement des moyens de communication
Puissance de l'Europe	Déplacement des zones d'influence économique et émergence de l'Asie.
Evolutions lentes, prévisions possibles	Modifications ultra-rapides de l'environnement, difficultés de prévision.

2.2. Les huit erreurs à ne pas commettre :

- Ne pas prospection,
- Trop prospection,
- Ratisser un secteur,
- Ne pas cibler,
- Choisir les mauvais canaux de vente,
- Raisonner chiffres d'affaires et non pas marge,
- Ne pas choisir le moment de la prospection,
- Passer à coté de la prospection réactive.

2.3 Les points clés pour bien réussir

Une **méthodologie rigoureuse** de recrutement doit être mise en place : définir une ou des stratégies de conquête puis établir un premier niveau d'objectifs clairs et précis. Savoir **mesurer les résultats** quantitatifs et qualitatifs de la prospection et en **évaluer les coûts**. Tester différents outils et canaux. Evaluer le taux d'attrition pour connaître les actions à effectuer a minima pour préserver les marges.

3. Opter pour une ou plusieurs prospection(s)

3.1. Une même logique pour des applications variées

Nécessité de distinguer la conquête des particuliers (B to C), des entreprises(B to B) et la prospection à l'international.

3.2. Les contours de la prospection en marketing opérationnel

Concerne toutes les opérations mesurables, testables, interactives, personnalisée à l'émission et à la réception, multicanales.

3.3. L'articulation de la prospection MDM et les autres modes

Ne pas substituer un canal pour un autre mais les relier les uns aux autres. Utiliser le MDM pour tester, s'informer sur les prospects, appuyer les opérations, vendre. Diffuser ces éléments de culture au sein de l'entreprise.

Le deuxième chapitre («Construire votre stratégie de conquête ») est consacré à présenter les fondamentaux de la prospection :

1. Les basiques pour bien établir le plan de prospection :

1.1. La stratégie d'entreprise et la démarche mercatique

L'analyse stratégique n'est pas l'apanage des grands groupes. Tout responsable doit se poser des questions sur son environnement, ses forces et faiblesses puis réfléchir sur sa stratégie marketing et commerciale et enfin sur sa stratégie de marketing direct multicanal. L'auteur nous donne une liste de ces questions et des exemples précis. Il insiste enfin sur la nécessité de décider des canaux de communication commerciale mais de **laisser un large choix de possibilités de réponse au prospect**.

1.2. Les objectifs de prospection

D'abord connaître l'existant, c'est à dire établir un bilan chiffré et qualitatif des résultats et moyens liés à l'activité commerciale au sein de l'entreprise. L'auteur donne une liste des informations à recueillir.

1.3. Des exemples de stratégies de prospection en MDM avec quelques options

A partir d'exemples, l'auteur met en avant que les stratégies différentes amènent à des objectifs distincts puis propose des **tableaux de suivi**. Une fois les objectifs définis, il faut orchestrer les étapes au sein d'un rétroplanning général et d'un plan de prospection, en tenant compte d'une marge d'erreur dans les estimations et en testant les données avant de généraliser l'opération.

1.4. Les moyens

En amont il faut vérifier les moyens mis à sa disposition, à adapter à la dimension de la stratégie marketing direct.

2. La recherche des futurs clients

2.1. A quoi ressemblent les futurs clients ?

Le profil des prospects est celui des **meilleurs clients**...il faut donc commencer par identifier les meilleurs clients, puis repérer les critères discriminants à l'aide du **datamining** ou d'un tableau du type suivant :

Questions à se poser pour dégager les critères de **segmentation** :

Pour les entreprises	Pour les particuliers
Plutôt les TPE, PME ou des grands groupes ?	Des hommes ou des femmes ?
Des entreprises, des administrations ou des associations ?	Des enfants, adolescents, adultes, personnes âgées ?
Un secteur d'activité particulier ?	Zone urbaine ou zone rurale ?
Une zone géographique distincte ?	Pavillon ou appartement ? Locataires ou propriétaires ? PCS particulière ?

Une fois les critères définis, le fichier peut être découpé en plusieurs parties homogènes en fonction de ces critères. Ces **segments** feront ensuite l'objet **d'offres spécifiques** avec des messages adaptés à chaque segment.

2.2. Des arbitrages difficiles mais nécessaires

Cibler en priorité le segment le plus porteur, le cœur de cible, est une phase essentielle car elle aboutit à **prioriser les moyens** commerciaux et de les affecter sur un échantillon réduit.

2.3. La concurrence sur ce marché

La veille et le benchmark concurrentiels sont deux outils donnant de bonnes informations sur le marché et les positions relatives. Clients et fournisseurs peuvent être des partenaires.

3. L'adaptation des offres

3.1. Comment répondre aux attentes des prospects ?

En communiquant de façon personnalisée et même en offrant à certains une prestation individualisée « **one to one** ». **L'investissement mesuré** : Les estimations de rentabilité sont à mener tout au long du montage d'opérations, par l'intégration de calculs sur les investissements consentis, les gains espérés et les bénéfices prévisionnels d'abord. Ces opérations pourront être testées sur un échantillon de prospects avant tout lancement.

3.2. Que dire aux prospects ?

Le marketing direct multicanal s'apparente à une démarche de vente classique en face à face : identifier le prospect, le contacter, détecter le besoin....

Dans le chapitre 3 (« réussir vos opérations de prospection»), l'auteur nous guide à travers la mise en place d'opérations de recrutement, il étudie notamment les principales étapes à suivre et les techniques efficaces pour recruter de nouveaux clients.

1. Mise en place d'outils : mettre au clair la stratégie adoptée avec les objectifs, les moyens et le planning de l'opération.

1.1. Ciblage

Une fois déterminée la typologie de la cible il s'agit **d'identifier nominativement les prospects** en constituant un **plan fichiers** puis en **qualifiant** les données et enfin en complétant les adresses prospects.

1.2. Offre et communication : L'offre marketing direct doit répondre à **5 critères** : globalité, différenciation de la concurrence, valeur du produit ou du service, les cadeaux et la clarté. La communication doit également respecter des règles que l'auteur nous expose en détail.

1.3. Analyse des résultats et tests : Un **tableau de bord** est très utile pour bien visualiser la progression des opérations et évaluer le degré d'avancement. Analyser l'efficacité d'une campagne passe par :

- la mesure de l'efficacité de la communication par le taux de retour primaire
- la mesure de l'efficacité commerciale par le taux de retour secondaire
- les calculs des coûts
- la mesure de la rentabilité
- Les tests
- les contrôles

2. Gestion de la relation prospect

Le marketing direct multicanal est orienté vers la **vente**. Mais en prospection, il est difficile de vendre lors du premier contact. Il est souvent nécessaire de procéder en plusieurs **étapes**, afin de mieux **connaître** le futur client et que celui-ci soit en mesure de décider au bon moment. **Construire cette relation** avec les prospects, pour arriver in fine à la transaction, est la clé de la réussite de ces actions.

2.1. Etablir la relation : l'auteur analyse les **5 phases** suivantes : établir le contact, intéresser au message, révéler le besoin, susciter l'envie d'achat, faire répondre. Puis il propose de **personnaliser** le contact, de choisir le **bon moment** pour envoyer le message, de **rassurer** et de **faire agir**.

2.2. Maintenir le lien : une campagne n'est pas qu'un message, il faut donc suivre les réponses et les non-réponses, gérer l'historique des contacts prospects, savoir les raisons du refus, continuer à communiquer, maintenir un contact, répondre efficacement donc **passer d'une logique relationnelle au schéma transactionnel**.

2.3. Conclure la transaction : les techniques pour vendre mieux et plus rapidement en prospection nous sont exposées.

Un **zoom** extrêmement intéressant est fait sur **trois techniques spécifiques au recrutement** : géomarketing et ISA, marketing viral, asilage.

Dans le chapitre quatre («**concevoir fichiers et bases de données**»), l'auteur examine comment faire évoluer un fichier vers une base de données relationnelle permettant de connaître ses clients et de piloter l'activité commerciale de l'entreprise en développant un plan d'action marketing adapté.

1. Créer un système d'information :

1.1 Construire et adapter les outils :

Etablir un cahier des charges, identifier le responsable du système d'information puis se poser des questions :

- Un outil unique pour la prospection et la fidélisation ? L'auteur affirme que c'est nécessaire.
- Quels outils pour quels usages ? L'auteur montre qu'un socle central est indispensable avec des applications dédiées. L'auteur analyse les avantages et inconvénients du fichier puis préconise le passage à la **base de données marketing**.
- Utilisation d'un outil existant ou création sur-mesure ? Réfléchir avec soin avant d'effectuer un choix. Recenser les types d'informations hébergées dans la base de données.

1.2 Recueillir et analyser les données

Une fois élaborée la base de données doit être alimentée. Toutes les sources sont les bienvenues : vendeurs, accueil, standardistes, retour des campagnes de marketing direct, coupons, factures, devis, questionnaires....

- Comment **collecter** ces informations : un schéma intéressant est donné récapitulant les possibilités en multicanal.
- **Analyser les données** : les éléments classiques y sont clairement exposés.
- Le **scoring** est présenté et a deux utilités : analyse de la base et aide à la décision.

1.3 Faire vivre la base

Animer, faire évoluer la base est indispensable.

- Les problèmes de saisie sont évoqués et des solutions sont proposées.
- Les travaux sur les bases et les fichiers : déduplication, dédoublonnage, fichiers repoussoirs, nettoyage sont expliqués de façon simple.

2. Utiliser des données externes pour prospector :

- 2.1 ***La jungle des fichiers*** : fichiers de compilation, de comportement avéré, de comportement déclaré, d'entreprises, de particuliers sont définis et leurs principales caractéristiques sont présentées.
- 2.2 ***Comment se les procurer*** ? Outre un site et des revues, l'auteur propose les avantages de recourir à un courtier, expose les trois possibilités (acquisition, location, échange) puis analyse le cas particulier des fichiers e-mail.
- 2.3 ***Quels sont les coûts des fichiers*** ? Les différentes solutions sont comparées, la location est presque toujours intéressante si on ne peut pas échanger.
- 2.4 ***Maîtriser leur utilisation*** : établir un plan fichiers et éventuellement confier la campagne à un prestataire sérieux dès lors que l'on ne dispose pas à l'interne des ressources et compétences nécessaires.

3. Optimiser les données :

- 3.1 ***le temps, l'ennemi numéro 1*** : les données se périment rapidement, le temps consacré à l'enrichissement et à la mise à jour des données est insuffisant.
- 3.2 ***la qualité des adresses postales*** : la provenance des NPAI est analysée : problèmes liés à l'adressage, au destinataire...le taux de NPAI du fichier ne doit pas excéder 4%.
- 3.3 ***La spécificité des nouvelles technologies*** : la qualité des adresses électroniques est à surveiller de près ainsi que la qualité de l'information sur internet.
- 3.4 ***Une lourde responsabilité*** : les données commerciales sont déterminantes pour le développement des activités d'une entreprise Afin de garantir l'intégrité et la performance de l'outil informatique, il faut respecter le degré de technicité et **protéger les données** (protection physique, commerciale et juridique).

La deuxième partie « Fidéliser : stratégies, pratiques et conditions de réussite », comporte 4 parties :

Dans le chapitre 5 (« fidéliser, une stratégie orientée client et résultat »), L'auteur s'attache au pourquoi de la fidélisation.

1. **Au moins trois bonnes raisons pour fidéliser** : développer le chiffre d'affaires sur ses clients, améliorer la perception, l'image de son entreprise, augmenter les barrières à la sortie.
2. **La création de valeur par la fidélisation** : lancer un programme de fidélisation est une stratégie. Celle-ci engage l'entreprise dans une relation pérenne avec ses meilleurs clients, ce n'est pas une tactique ! Une stratégie de fidélisation peut avoir des composantes offensives et défensives : en cherchant à augmenter la dépense de mes clients, je suis offensif, en les confortant dans leurs habitudes et leur confort d'achat, je suis défensif.
3. **S'intéresser aux clients qui en valent la peine** : la méritocratie : tous les clients ne sont pas égaux. En fidélisation, on s'intéressera en priorité aux meilleurs clients. Trois objectifs à atteindre : identifier les meilleurs clients, reconnaître ces clients sélectionnés, récompenser ces clients sélectionnés
4. **Les sept particularités de la fidélisation on-line** : la *customization* ou personnalisation, le *contact interactivity* ou interactivité, la *cultivation* ou connaissance client, la *care* ou attention portée au client, la *community* ou communauté d'intérêt, le *choice* ou choix, la *convenience and character* ou ergonomie.

L'exclusivité n'est pas envisageable ou très difficilement. L'objectif de la fidélisation est d'obtenir ce petit supplément de sympathie (le *goodwill* anglo-saxon), de préférence qui peut avoir une influence considérable sur le profit d'une entreprise.

Dans le chapitre six («construire votre stratégie de fidélisation »), l'auteur expose concrètement la stratégie qui semble la plus efficace : la carte de fidélisation puis le système de récompense pour les clients fidèles.

1. Une stratégie de fidélisation à la carte :

1.1. Pourquoi une carte de fidélité ?

D'abord pour passer d'une communication de masse à une communication segmentée. La carte est le support le plus utilisé car il est très souple dans sa mise en place et simple d'utilisation pour le détenteur. L'auteur présente ensuite les différents types de cartes et les avantages/inconvénients des cartes.

1.2. Distribution massive ou sélective de la carte ?

Deux facteurs clés de succès : la gestion de l'hétérogénéité qui est la capacité de cibler, sélectionner et privilégier les clients importants ; l'aptitude à gérer la relation avec les clients sur le long terme. L'auteur analyse ensuite les avantages/inconvénients des cartes gratuites ou payantes.

1.3. Programmes mono ou multi-supports ?

Il existe deux tendances dans les programmes de fidélité, le programme dont le moteur repose sur une seule enseigne ou alors un programme mutualisé regroupant différentes enseignes non concurrentes. Le choix dépend des objectifs en termes de gestion de la relation et de gestion de l'hétérogénéité. L'auteur expose ensuite les avantages/ inconvénients des deux systèmes et illustre ses propos à l'aide d'exemples.

1.4. Magazine consommateur et clubs : une alternative pour les marques

Le *consumer mag* peut être le support de communication privilégié des clubs de consommateurs car c'est un outil de relation avec le client intéressant. Il s'agit d'un magazine centré sur l'entreprise et ses produits et envoyé aux consommateurs qui y sont abonnés, souvent gratuitement. L'auteur en analyse les avantages et l'illustre avec des exemples et montre que leur diffusion va encore être facilitée par le développement d'internet et la généralisation de l'ADSL.

2. Quelles récompenses pour les clients fidèles ?

2.1. Pourquoi les points fidélité ?

Deux séries d'avantages sont attribuées aux détenteurs de carte. Ils sont d'ordre relationnels et/ ou monétaires. Ces avantages sont attribués la plupart du temps en fonction du montant et de la fréquence des transactions ou des achats. Pour matérialiser et suivre l'évolution de cet historique commercial, les professionnels du marketing direct ont inventé une monnaie d'échange universelle : le point fidélité, langage commun qui permet d'établir le dialogue entre l'entreprise et ses clients. L'auteur en présente les avantages.

2.2. Prévoir les outils de mesure de l'efficacité

L'efficacité de la mise en place d'un programme de fidélisation peut se mesurer sur trois composantes présentées dans le tableau suivant :

Dimension cognitive	Ce que le consommateur connaît <ul style="list-style-type: none">• Notoriété de l'enseigne• Connaissance des produits
Dimension affective	Ce que le consommateur ressent <ul style="list-style-type: none">• Image de marque• préférence
Dimension conative	Ce que le consommateur fait <ul style="list-style-type: none">• achats, souscriptions déclarées.

Puis l'auteur s'interroge sur le moment où il faut mesurer et donne des exemples intéressants de mesure.

Dans le chapitre sept (« réaliser une segmentation et des plans d'action »), l'auteur ne prétend pas faire des lecteurs des spécialistes du datamining, mais leur présente au travers d'exemples simples et concrets la richesse d'informations issue de la connaissance des clients et de leur comportement d'achat.

1. Les méthodes descriptives

1.1 Le profil client : analyse de fréquence et analyse croisée

Méthode de visualisation des clients à un instant précis. Il utilise des données sociodémographiques, de comportement d'achat, de contacts, de qualification issues du datamining... donc toute information découlant de son statut, de ses réactions et de son comportement.

1.2 L'analyse RFM

Analyse qui permet d'organiser un fichier clients en grands groupes homogènes en fonction des critères récence, fréquence, montant.

1.3 La matrice ABCD

Analyse des flux et comportements pour constituer quatre groupes homogènes en fonction de deux variables.

2. Les méthodes prédictives :

2.1. La typologie

Il s'agit de définir par la typologie des groupes de clientèle homogènes, mais contrairement à la segmentation, il n'existe pas de variable cible déterminée.

2.2. L'arbre de décision

Le but est la mise en valeur des variables discriminantes pour la mise en place d'une sélection de clients.

Dans le chapitre huit (« reconquérir des clients partis »), l'auteur s'interroge sur les clients perdus : combien sont-ils, pour quelles raisons sont-ils partis, comment faire pour les récupérer ?

1. Le départ des clients, la réalité des chiffres et ses conséquences : pour les reconquérir, l'approche méthodologique est similaire à un travail de prospection classique :

- Regrouper les clients abandonnistes en différents groupes cibles
- Sélectionner ceux à reconquérir en priorité
- Leur envoyer une proposition adaptée susceptible de regagner leur confiance.

Cependant, la connaissance marketing de ces clients perdus permet une efficacité accrue des techniques de marketing direct utilisées.

1.1 L'érosion de clientèle : une prise conscience nécessaire : Les entreprises sont aujourd'hui souvent incapables d'évaluer le taux d'érosion de leur clientèle annuel...

1.2 Quelles sont les conséquences directes et indirectes de l'érosion de clientèle ? économiques (dégradation du CA, de la marge...) et au niveau de l'image et des opportunités (bouche à oreille négatif encore amplifié par internet)

2. Quels clients reconquérir et comment ?

2.1. Quels sont les clients à reconquérir en priorité ?

Le taux de retour qui est de 5% en prospection est de 15 à 20% en reconquête donc cette efficacité n'est pas à négliger. Il faut classer ces clients perdus et s'attaquer à certains d'entre eux en priorité. Ce qui constituera le fichier de reconquête, le SLTV (second life time value).

2.2. Définir la caractéristique des clients partis

La fin de la relation entre une entreprise et son client se matérialise par l'inaction du client et l'arrêt de ses achats. Dans certains secteurs l'alerte est facilitée car il existe une matérialisation officielle voire légale de la fin de cette relation. Dans la majorité des cas cependant c'est l'analyse de la base de données qui donne le signal de départ. L'auteur montre ensuite à l'aide d'exemples la procédure de suivi que l'on peut adopter.

2.3. Comment des reconquérir ?

Une fois définis quels sont les clients éligibles à cette stratégie de reconquête, il faut rechercher les causes précises de leur désaffection. Etape 1, rechercher les facteurs explicatifs du départ par un questionnement par téléphone. Etape 2, établir le mix de reconquête.

2.4. Mener des enquêtes de satisfaction

Outil idéal de l'écoute des clients, elles permettent d'identifier les priorités d'amélioration et de les hiérarchiser pour agir efficacement sur les sources d'insatisfaction et ainsi diminuer le nombre d'abandonnistes.

La troisième partie « Mettre en place une stratégie de marketing relationnel »comporte trois chapitres :

Dans le chapitre neuf (« les points clés de la démarche MDM »), l'auteur montre que la mise en place d'une démarche de marketing direct multicanal ne s'improvise pas et se propose d'en expliciter les points clés de la mise en place.

1. Définir et hiérarchiser ses objectifs

Ils sont souvent la déclinaison de la stratégie globale et/ou de la stratégie marketing et commerciale de l'entreprise. Tous les objectifs ne peuvent être atteints en une seule campagne.

2. Intégrer le MDM

Il est essentiel de bien mesurer l'impact du marketing direct multicanal sur l'ensemble de l'activité de l'entreprise.

2.1 Coordonner le marketing direct avec la stratégie commerciale : Intégrer des collaborateurs du service commercial dès les premières réunions de réflexion, sensibiliser et former la force commerciale aux techniques de marketing direct, présenter les campagnes à tous les collaborateurs avant le lancement, tenir régulièrement le réseau au courant de l'activité de marketing direct via une newsletter électronique ou postale, motiver le réseau.

L'appropriation par le terrain des outils de marketing direct favorise fortement l'interactivité multicanal entre l'enseigne et les clients. L'exemple de Leroy Merlin illustre ce paragraphe.

2.2 Associer le marketing direct à la stratégie de communication : On oppose de plus en plus marketing direct et publicité. Il faut plutôt envisager une complémentarité entre ROI et image se complètent en donnant une orientation client au discours publicitaire de la marque et en ayant un discours promotionnel en cohérence avec le discours symbolique de la marque.

2.3 Donner une dimension multicanal au système d'information client : Il faut motiver les responsables informatiques en interne pour participer aux cahiers des charges fonctionnels du système de base de données clients et opter pour une BDD multicanal homogène et centralisée.

3. S'organiser en interne et travailler avec des prestataires extérieurs

La création d'un département spécifique (au moins une personne dédiée) dépendant de la direction marketing pour gérer le MDM semble indispensable.

1.1 Comment organiser le marketing direct au sein de l'entreprise ? L'auteur donne des éléments sur les profils possibles, les compétences et savoir-faire à maîtriser.

1.2 Internaliser ou externaliser la gestion du marketing direct ? Ne pas hésiter à externaliser une partie de la démarche quitte à ré-internaliser ensuite. L'auteur donne les critères de choix puis les avantages/ inconvénients de chacun d'eux.

4. Planifier ses opérations : sur le court, moyen et long terme. Le planning graphique est indispensable.

5. Déterminer son budget et réduire les coûts :

5.1. Les principaux postes de coût : Analyser les coûts et regarder quelles économies peuvent permettre d'être plus rentable.

5.2. Les sources d'économie : Une série de leviers pour optimiser le budget de marketing direct est donnée.

5.3. Comment calculer le ROI du marketing direct ? Mettre en place les dispositifs pour remonter les informations retours des campagnes et permettre l'analyse des actions à travers le calcul de ratios de base comme le coût au contact, le taux de remontée, le coût d'acquisition.

Dans le chapitre dix (« les supports du MDM »), l'auteur présente à la fois les supports classiques et les canaux numériques, leurs caractéristiques, leurs avantages et inconvénients, les coûts qu'ils engendrent puis montre leur complémentarité.

1. Mailing postal adressé : reste le canal par excellence du marketing direct. IL représente à lui seul plus de la moitié des dépenses de MD mais sa progression est ralentie au profit notamment de l'e-mailing et du téléphone. L'auteur reprend ses **principales caractéristiques, ses avantages, ses inconvénients, ses coûts.**

2. e-mailing : Ce support associe toutes les possibilités d'internet et tous les avantages de la communication directe adressée. Cependant, les résultats sont très inégaux en fonction de l'objectif poursuivi ainsi que des modalités d'utilisation. L'auteur reprend ses *principales caractéristiques, ses avantages, ses inconvénients, ses coûts*.

3. Téléphone : Le télémarketing représente en France de 7 à 9% des dépenses annuelles en marketing direct. L'auteur reprend ses *principales caractéristiques, ses avantages, ses inconvénients, ses coûts*.

4. Autres supports : L'auteur présente ensuite les autres supports imprimés (ISA, bus mailing, asile colis), les autres supports liés au téléphone (fax mailing, SMS, MMS), les médias de masse pour le MD (annonce-presse, TV et TV interactive, radio), sur le terrain (bornes interactives, street marketing et marketing événementiel), sur le web (bannières, site web).

5. Quel canal choisir et comment les combiner ? L'auteur dresse un tableau des canaux d'action et de réponse, des critères pour sélectionner ces canaux, des combinaisons gagnantes.

Dans le chapitre onze (« mettre en place les actions de marketing direct »), est de donner des éléments pour la conception et la production de campagnes de MDM.

Etablir un bon « brief » précis et structuré, définir le rétro-planning, imaginer une bonne mécanique, rédiger un message efficace, créer le message, gérer la fabrication, gérer le routage et le dépôt poste, gérer les retours, anticiper les aspects juridiques.

La conclusion est axée sur la volonté d'avoir été à la fois stratégique et opérationnel en imaginant les futurs possibles du MDM.

UTILITE OPERATIONNELLE

Finalité et niveau		Raisons majeures	
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	+	Intéressant pour la mise en place du nouveau référentiel de terminale sur le marketing direct et ses évolutions avec la dimension relation client. Un peu difficile pour les élèves mais utilisable pour les professeurs car comporte de nombreux exemples et de bonnes analyses et a le mérite d'être simple à aborder.
	BTS commerciaux	+	Indispensable pour aider à la mise en place des nouveaux référentiels, pour monter et illustrer les cours à l'aide d'exemples. Replace le marketing direct multicanal dans la relation client avec des exemples simples. Lisible par les étudiants. Plus adapté aux NRC mais utile à tous les commerciaux !
Pour la préparation à un concours	Capet	+	Pour l'épreuve d'EST car il donne des éléments clairs qui permettent de comprendre le contenu et le sens des référentiels des BTS commerciaux rénovés.
	Agrégation	=	A compléter par des lectures de plus haut niveau mais intéressant par sa taille modeste (310 pages) et lisible rapidement si on ne connaît rien sur la question.
Pour la culture générale		=	Ouvrage à la portée de tous ceux qui voudraient découvrir ces notions à la mode.