

MARKETING DIRECT ET RELATION CLIENT

Les outils, la fidélisation, le retour sur investissement

Auteur : Anne Julien

Spécialiste en marketing direct et en management des services, Anne Julien a dirigé pendant 10 ans un réseau de concessions Apple. Puis elle a fondé son cabinet de conseil. Elle est aujourd'hui professeur à Reims Management School où elle développe le laboratoire de management des services et satisfaction clientèle. Elle intervient également comme consultant.

Éditeur : les éditions Demos

Date de parution : mars 2004

Volume : 218 pages

INTERET DE L'OUVRAGE

La relation client déployée avec un système CRM ou une puissante base de données est devenue un leitmotiv dont parlent les managers comme les « marketeurs » et les commerciaux. Mais concrètement :

- Comment organise-t-on des opérations génératrices de contacts fructueux ?
- Comment développe-t-on satisfaction et confiance chez le consommateur ?
- Les outils sont-ils issus de techniques vieilles de 50 ans ou présentent-ils des nouveautés avec l'explosion des nouveaux systèmes d'information ?
- Jusqu'où faut-il personnaliser la relation ?
- Comment rentabiliser une approche multicanaux ?
- Comment favoriser la synergie des différents canaux utilisés ?

L'ouvrage est conforme aux habitudes des professionnels qui séparent opérations de **conquête et de fidélisation**. Il démarre par une réflexion sur les **enjeux de l'orientation client**, donnant ainsi l'opportunité de prendre du recul par rapport à des pratiques journalières. Puis il explique clairement le fondement de tout **ciblage** : la construction et la maintenance de la **base de données (BD)**.

Il est émaillé de nombreux exemples, comporte un panorama complet des différents outils accompagnée d'une analyse des avantages et inconvénients de chacun d'eux. L'auteur montre qu'ils sont à la fois vecteur d'accroissement des ventes et support relationnel favorisant l'attachement à la marque.

En conclusion de chaque chapitre, Anne Julien indique les questions concrètes que devraient se poser les responsables d'entreprises en ce qui concerne les éléments abordés dans le chapitre. **Ces questions sont surlignées en bleu dans cette fiche de lecture.**

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

- Sept chapitres avec des questions concrètes à se poser à la fin de chaque chapitre, une préface d'André Micheaux (auteur de « marketing des bases de données ») une présentation de l'ouvrage, une conclusion.
- Un glossaire, des adresses utiles.
- Une bibliographie et une webographie, la liste de quelques ouvrages parus aux éditions Demos.

Idées principales

Dans la préface, André Micheaux rappelle les qualités que doivent avoir ceux qui pratiquent le marketing direct : de la présence d'esprit, une bonne maîtrise des données chiffrées, un fort intérêt pour la mesure du résultat de leurs actions. Puis, il défend l'ouvrage d'Anne Julien comme indispensable pour tous ceux qui se destinent à ce métier... dont acte !

En introduction, l'auteur montre que le marketing direct est devenu un levier indispensable des stratégies de communication et de vente. Avec le développement du management de la relation client, l'extension des canaux de contact entre l'entreprise et le client, les responsables marketing et commerciaux ont besoin d'éléments d'appréciation pour chacun des outils du marketing direct.

Le premier chapitre (« le marketing direct, support du marketing client ») commence par un historique rapide (de la VPC à la VAD) puis par des définitions classiques du marketing direct, en allant jusqu'à une définition élargie intégrant marketing numérique et marketing des bases de données pour aboutir au marketing des contacts clients.

Puis, Anne Julien insiste sur l'essor du marketing direct, aujourd'hui moteur des actions de communication avec les actions de promotion. Les médias spécifiques occupent eux-mêmes une place prépondérante dans le choix des annonceurs : en effet mailings, catalogues, ISA, et asile-colis représentent 70% des investissements en marketing direct. Elle analyse à l'aide de données chiffrées récentes les évolutions des différents supports.

Elle étudie ensuite le comportement des consommateurs face au marketing direct :

- Qui commande à distance ?
- Par quel canal se font les commandes ?
- Les réactions face à la pression commerciale.

Le marketing direct, le marketing relationnel ciblé, le marketing de proximité sont au centre de la stratégie des « vépécistes ». Qu'en est-il des autres entreprises ?

L'auteur rappelle brièvement la méthode classique de définition de la stratégie générale et de la stratégie de communication, puis se focalise sur les évolutions de l'approche marketing et la montée en puissance du **management de la relation client**.

Elle propose une grille des facteurs clés de succès pour orchestrer une stratégie de communication.

Principe d'existence	La stratégie doit être diffusée auprès des vendeurs et des distributeurs, à l'aide d'une charte par exemple.
Principe de continuité	Construire ou reconstruire la personnalité d'une marque prend du temps ; environ trois ans pour une nouvelle marque.
Principe de différenciation	Se démarquer des autres, d'une façon qui n'est pas nécessairement originale.
Principe de clarté	Une bonne communication s'appuie sur peu d'idées mais elles doivent être simples et fortes.
Principe de déclinaison	La stratégie est modulable sous différentes formes de communication, à différents types de segments.
Principe d'acceptabilité interne	Faire partager les projets à l'ensemble des partenaires de l'entreprise avant de diffuser les idées auprès du public pour qu'elles soient acceptées et qu'elles correspondent à la culture d'entreprise.
Principe de veille	Chercher ce que font les autres entreprises en matière de marketing direct et de marketing relationnel.

Enfin l'auteur présente de façon très simple **l'historique de l'orientation client** (des années 50 à aujourd'hui) et les **principes théoriques** du *one to one*, du *multirelationnel client* sans oublier les notions de fidélité et de satisfaction pour aboutir à l'objectif de conquête.

Elle insiste sur le **rôle du marketing direct pour les commerciaux terrain**.

En fin de chapitre sont proposées des questions que devraient se poser les responsables d'entreprises :

- *Prenez-vous suffisamment de temps pour observer la stratégie et les opérations des concurrents, et des autres acteurs du marché ?*
- *Quelle part d'investissement consacrez-vous à la fidélisation et à la conquête ?*
- *Votre société est-elle organisée autour de vos produits, de vos segments de clientèle ou des offres adaptées à chaque segment ?*

- Avez-vous développé un avantage concurrentiel majeur ou êtes-vous suffisamment flexible pour développer des avantages concurrentiels évoluant selon vos cibles ?
- Développez-vous les promotions en même temps que l'attachement à la marque ?
- Existe-t-il du marketing interne au sein de votre entreprise ?
- Comment analysez-vous les différents contacts clients pour rentabiliser la relation à court et moyen terme ?

Le deuxième chapitre (« Construire et maintenir la base de données clients ») est consacré à rappeler l'importance des informations sur le client, fondement de toute opération de fidélisation ou de rétention.

Toutes les opérations de marketing direct ont pour base l'offre, la création et le ciblage médias.

Puis il nous indique comment faire évoluer la base de données marketing, avec les actions suivantes :

- **Mettre en place la base de données marketing** en 7 étapes.
- **Piloter la logistique de l'adresse** en vérifiant la qualité des fiches clients (notamment les adresses, élément clé) : connaître les normes concernant l'adresse, les NPAI, les logiciels de RNVP, le dédoublement.
- **Intégrer les contraintes juridiques** : la déclaration et la loi Informatique et libertés, la collecte des données et mentions types, les principales infractions, la directive européenne, le code de déontologie, la charte qualité de la vente à distance.
- **Insérer la base de données dans un contexte de management de la relation client** : Les entrepôts de données, l'intégration de la BD au CRM et à l'IRM, la démarche CRM, les bénéfices du CRM, les freins.

L'évolution des bases de données clients est résumée dans le tableau suivant :

	Modèle traditionnel	Modèle de la nouvelle génération
Objectif	Gérer, protéger, défendre la marque.	Fidéliser à la marque, développer les services et les produits fidélisants, promouvoir une culture client.
Résultats	Analyse descriptive du client, information de base.	Analyse explicative et prédictive des comportements, modélisations, recherche sur les attitudes, aide à la décision, multiplication des données.
Outils	Base de Données Marketing (BDM)	Datawarehouse et CRM, workflow, gestion multicanaux.
Architecture	Norme ASCII	Réseaux neuronaux, langage objet, modèle SQL.
actions	Actions de marketing direct.	Actions de marketing direct et relationnel, actions de marketing one to one.

Les questions que les responsables d'entreprises devraient se poser pour rentabiliser l'évolution de leur base de données sont les suivantes :

Au niveau de la base de données marketing :

- Les données marketing sont-elles connectées aux données de gestion ?
- Le service marketing peut-il facilement obtenir les croisements et les sorties nécessaires aux opérations ?
- Les informations sont-elles traitées manuellement ? Avec des outils de décision ?
- Utilisez-vous toutes les informations mémorisées ?
- Auriez-vous besoin d'autres données clients ?
- Comment motivez-vous votre force commerciale pour qu'elle mette la base à jour ?

Au niveau des datawarehouses et du CRM

- Est-il utile d'implanter un système plus sophistiqué qu'une simple base de données ?
- Est-ce que je communique à plus de 500 personnes plusieurs fois par an ?
- Est-ce que des informations personnalisées me permettront de faire des offres personnalisées et d'augmenter la valeur pour le client ?
- Savez-vous sur quel canal vous allez influencer le plus le comportement du consommateur ?
- Avez-vous recherché quel était le projet CRM le plus rentable à 6 mois ?

Dans le chapitre 3 (« les bases de données comme outils de décision et d'action »), l'auteur analyse les différents critères nécessaires à la segmentation et au ciblage : l'objectif est de transformer les données en informations facilitant la décision et l'action.

Les coûts d'acquisition et de maintenance de la base de données ne se justifient que s'ils permettent d'adapter l'offre aux demandes des consommateurs. On cherchera donc à définir des sous-ensembles de clients à privilégier pour telle ou telle opération. Ce ciblage permettra une allocation de ressources optimales.

L'auteur analyse donc :

- **Les critères de segmentation basiques** : en B2B et en B2C ainsi que les possibilités d'enrichissement des critères.
- **Les critères liés à l'historique** : commercial, utilisation des ratios RFM et FRAT, Life time value. Le résultat doit servir à prendre une décision marketing rentable ou à mettre en œuvre une opération pertinente. Elle encourage les utilisateurs à toujours chercher à tester la segmentation et à se rappeler qu'on analyse le passé alors que l'on est dans un environnement en perpétuel mouvement.
- **La segmentation descriptive** : segmentation statistique, analyses typologiques, analyses descriptives multivariées. Avec cette segmentation, on cherche à obtenir des segments homogènes, mesurables, disponibles, utilisables et spécifiques. Toutefois, cette différenciation n'entraîne pas nécessairement la même motivation, la même attitude et le même comportement d'achat parmi les personnes composant le segment en question...
- **La segmentation explicative** : méthodes classiques (ex. : régression, scoring, variables observables et variables latentes, analyse en arbre, méthode log-linéaire), méthodes « nouvelles » (réseaux neuronaux, text mining, recherche de profils). Avec ce type de segmentation il devient possible de modéliser les comportements et de trouver, par exemple, « le client qui a le plus de chances d'acheter ».
- **La relation d'apprentissage avec les segments les plus rentables** : développement de la relation et cycle d'activité du client. Il s'agit notamment de déterminer jusqu'où doit aller la personnalisation de l'offre.

Les questions que devraient se poser les responsables d'entreprises sont :

- *Vous servez-vous de tous les critères de vos fiches clients ?*
- *Comment calculez-vous la « life time value » de vos clients ?*
- *Comment utilisez-vous le ratio RFM ?*
- *Intégrez-vous des variables permettant de mieux suivre les clients : régularité, durée moyenne inter-achats, type de produits ?*
- *Cherchez-vous à intégrer des variables qui vous permettraient de proposer une offre adaptée à votre clientèle ?*
- *Comment enrichissez-vous votre base de données ?*

Le chapitre se termine par un minicas à résoudre.

Dans le chapitre quatre («Les outils de contact client»), l'auteur examine les différents types de fidélisation et dans ce cadre les différentes opérations possibles qui y sont liées. Elle décrit, ensuite, les outils de marketing direct les plus utilisés pour développer des contacts pertinents.

L'auteur présente successivement :

- **Les types de fidélisation et les types d'opérations** en distinguant la fidélisation corruptrice et la fidélisation affective en B2C, et structurelle en B2B, puis en parlant des produits et services fidélisants.
- **Les différents outils de mailing** : mailing postal, e-mailing, .
- **Les catalogues** : papier, cyber-catalogues, magazines de consommateurs.
- **Les centres d'appels, les centres de contact et les centres de téléservices.**
- **Les sites web.**
- **Les outils émergents** : télévision interactive, outils mobiles.

Les questions que devraient se poser les responsables d'entreprises sont :

- *A quoi sert le programme de fidélisation de votre entreprise ?*
- *Est-il un avantage concurrentiel par rapport à vos concurrents ?*
- *Est-il rentable à court et/ou moyen terme ?*

- Comment montrez-vous à vos clients que vous les connaissez ?
- Votre offre est-elle suffisamment pertinente par rapport au segment touché ?
- Avez-vous des mailings types que vous cherchez à décliner ?
- Le merchandising de vos catalogues est-il compatible avec le développement de votre image et de votre marque ?
- Vos e-mailings respectent-ils les bonnes pratiques dans ce domaine ?

Dans le chapitre 5 (« Cibler les futurs clients »), Anne Julien aborde l'autre « versant » des opérations de marketing direct : la conquête.

La finalité première de nombreuses opérations a souvent été la fidélisation, avec la mode du management client et la tendance de nombreux cabinets de conseil à se positionner sur la fidélité. Toutefois, quoique l'on fasse, le portefeuille clients diminue. De plus, si l'objectif était de rechercher à tout prix à garder sa clientèle existante, on aurait uniquement une clientèle vieillissante, ce qui serait préjudiciable à moyen terme.

La conquête se fera de façon ciblée ou non, très précisément ou sur une population assez large

L'auteur analyse :

- **Les contraintes juridiques** : listes d'opposition, lutte contre les « spams » ou mails non sollicités.
- **La construction d'un plan fichiers** : en B2C puis en B2B, particularités des sources multimédias, guide des fichiers (site GFM).
- **L'amélioration de son plan fichier** : déduplication, tests.
- **Le géomarketing** : fondements, les SIG, la visualisation des données.

Les questions que devraient se poser les responsables d'entreprises sont :

- Avez-vous défini vos objectifs de conquête avant de chercher de nouvelles adresses ?
- Comment cherchez-vous les nouvelles adresses ?
- Avez-vous établi un profil suffisamment détaillé de vos clients pour mieux rentabiliser l'achat de nouvelles adresses ?
- Avez-vous pris le temps de faire des tests et de vous assurer que les premiers résultats sont généralisables ?
- Avez-vous vérifié la provenance de vos adresses internet ?
- Avez-vous intégré les données géographiques ?
- En quoi un logiciel de géomarketing pourrait-il vous être utile ?

Dans le chapitre six («Les outils de conquête»), Anne Julien souligne que les campagnes de prospection demandent dans la plupart des cas une communication encore plus attractive, voire plus agressive que dans le cadre des relations clients.

Elle examine :

- **Les stratégies de conquête** : elles dépendent en grande partie du volume de la cible à toucher et des informations que l'on a sur ces clients potentiels. D'où l'analyse des cibles larges puis des cibles plus étroites, illustrée d'exemples, le Win Back.
- **Les opérations de recrutement utilisant les mailings** : fax mailing, mailings groupés ou bus-mailings, SMS.
- **Les campagnes utilisant les médias** : elle insiste sur la personnalisation de l'affichage, les annonces presse, les autres médias.
- **Les imprimés sans adresse** : types d'opérations menées, conception d'un ISA.
- **Les campagnes utilisant les centres de télévente** : caractéristiques, script et applications.
- **Le recrutement avec internet** : opérations de e-service, bonnes pratiques illustrées par des exemples.

Les questions que devraient se poser les responsables d'entreprises sont :

- Comment développez-vous vos offres vis-à-vis de vos prospects ?
- Sont-elles cohérentes avec celles proposées pour vos clients ?
- Quelle valeur procurent-elles ?
- Quelles sont les limites des différentes promotions ?
- Faut-il privilégier les décisions locales par rapport au national en ce qui concerne les promotions, la diffusion des ISA ?

- Comment traitez-vous vos clients inactifs ? Savez-vous les repérer ?
- Faut-il améliorer le service réclamations ?
- Vos annonces presse sont-elles vraiment conçues différemment de vos publicités traditionnelles ?
- Utilisez-vous les ISA avec un ciblage suffisamment pertinent ?
- Vous servent-ils uniquement à faire de la promotion ou également à véhiculer votre image ?
- Cherchez-vous le canal internet pour vendre ou votre site ne sert-il que de catalogue ?

Dans le chapitre sept (« Les clés de la performance en marketing direct »), Anne Julien commence par définir le ROMI : retour sur investissement marketing ou performance marketing qui s'obtient en prenant en compte différents types de critères et en les adaptant à la stratégie et au positionnement marketing.

Elle analyse successivement :

- **La quadrature du cercle** : pour obtenir de bons résultats à la suite des opérations menées il faut combiner le bon produit inséré dans la bonne offre, le ou les bons médias, le ou les bons canaux de vente, le bon message, le bon moment, les bons tests, les bonnes analyses.
- **S'il est préférable d'utiliser des équipes internes ou des prestataires extérieurs** ; elle propose notamment un exemple de cahier des charges destiné à permettre de choisir un prestataire extérieur avec soin.
- **Les critères de jugement de la création.**
- **L'utilisation du multimédia et du multicanal** : étude du plan média et de la synergie des médias, opportunités et contraintes du multicanal.
- **Le bon tempo** : organisation du plan de campagne, utilisation du rétroplanning.
- **Les indicateurs de performance** : indicateurs les plus courants, approche orientée conquête ou fidélisation clientèle.

Les questions que devraient se poser un responsable d'entreprise sont les suivantes :

- Pouvez-vous lister l'ensemble des indicateurs de performance mis en place pour vos opérations de marketing direct ?
- Par qui sont décidés ces indicateurs ?
- Tiennent-ils compte de la vision de la direction marketing ?
- Y a t il suffisamment de temps pris pour la réflexion sur les écarts de résultats par rapport aux prévisions ?
- Y a t il une réflexion parallèle sur les informations venant de la base ?
- Y a t il des procédures clairement définies et suivies pour mettre en œuvre les opérations de marketing direct ?
- Ces procédures sont-elles intégrées dans une démarche qualité ?
- Comment optimiser le plan média ?
- Pratiquez-vous des tests régulièrement à chaque opération ?
- Comment développer un multicanal adapté aux clients ?
- Avez-vous organisé des missions de benchmarking pour certains de vos collaborateurs ?
- Comment le personnel est-il motivé pour améliorer la relation client ?

La conclusion revient sur les conséquences de l'entrée massive des nouvelles technologies pour la place du client au sein de l'entreprise et la fin du marketing de masse.

Désormais tout plan d'action intègre les BD. Les outils du marketing direct sont indispensables pour favoriser des relations privilégiées avec le client. Ils créent de la valeur pour le client et pour l'entreprise.

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 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 et illustrer les cours à l'aide d'exemples. Remplace le marketing direct dans la relation client avec des exemples simples. Lisible par les étudiants. Plus adapté aux NRC.
Pour la préparation à un concours	Capet	+	Pour l'épreuve d'EST car il donne des éléments clairs qui permettent de comprendre les référentiels des BTS commerciaux renouvelés.
	Agrégation	=	A compléter par des lectures de plus haut niveau mais intéressant par sa taille modeste (220 pages) et lisible rapidement si on ne connaît rien sur la question.
Pour la culture générale		=	Ouvrage de spécialiste.