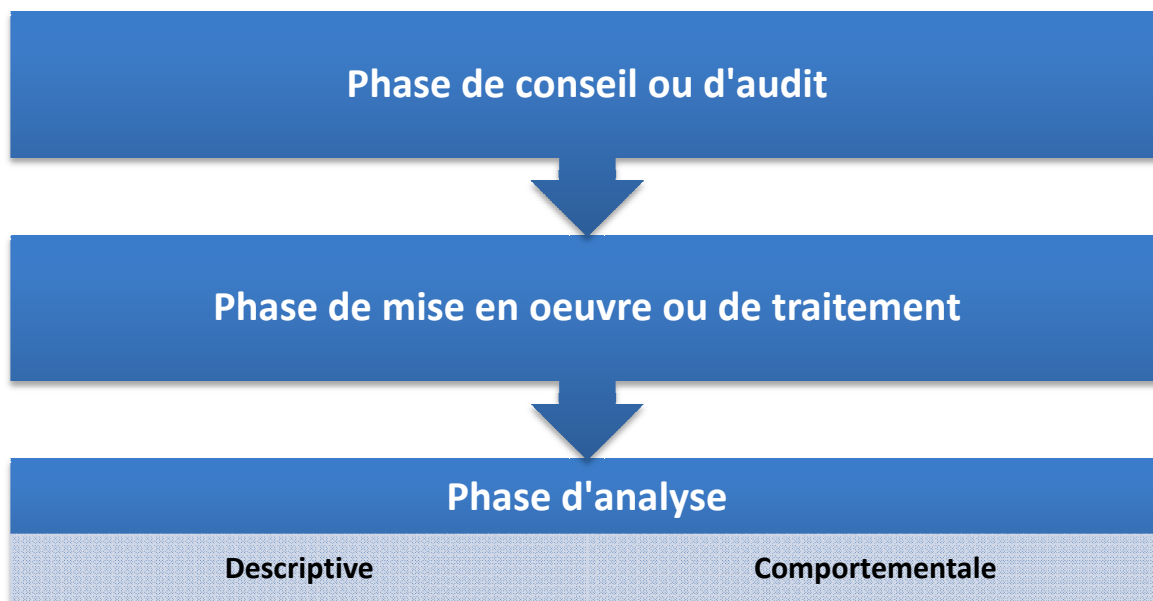


LIVRE BLANC

AUDIT, TRAITEMENT ET ETUDES DES FICHIERS MARKETING B TO B



1/ La phase de conseil ou d'audit :

Une base de données marketing est par nature un ensemble structuré d'informations hétérogènes dont l'origine, les caractéristiques, et l'utilisation visent à optimiser la performance commerciale de l'entreprise qui les exploite.

A la complexité de son organisation et de son fonctionnement, s'ajoutent des contraintes de toutes natures, comme la dimension légale (« CNIL ») et l'évolution technologique (migrations logicielles, compatibilité avec les nouvelles technologies comme les terminaux nomades multifonctions), mais aussi des phénomènes impondérables (lois, modifications administratives profondes, rapprochement ou séparation d'entreprises...).

Chaque stade d'une mission d'audit appelle une évaluation dont le protocole d'élaboration repose autant sur des règles et des process établis, que sur la prise en compte d'un contexte propre à l'entreprise étudiée.

1) L'origine des données

- a. Une base de données vit au rythme de l'activité de l'entreprise, de ses évolutions et de celles de son marché : les clients arrivent ou disparaissent, les interlocuteurs changent, les prospects deviennent ou non des clients, les prescripteurs sont plus ou moins précisément identifiés, les produits / services commercialisés par l'entreprise changent au fil du temps... etc.
- b. Les sources qui alimentent les différents réceptacles de données sont extrêmement diversifiées : qu'elles soient « externes » (fournisseurs d'informations, partenaires commerciaux, plateformes supplétives, collectes de formulaires web ou de contacts issus du télémarketing...) ou « internes » (comptabilité, services de gestion, réseau commercial, services de production...), les opérations de mises à jour et d'enrichissements sont difficilement contrôlées d'un bout à l'autre de la chaîne. Bien souvent, après plusieurs années d'exploitation d'une base marketing, les règles de conformité de la donnée ne s'appliquent plus que pour les phases cruciales de prise en compte, comme celles relevant de la gestion et de la comptabilité par exemple. Au-delà de ce périmètre, les habitudes, l'absence de sensibilisation ou de formation et la laxité –souvent admise par nécessité– pervertissent petit à petit l'intégrité des informations.

2) Leurs caractéristiques

- a. Les éléments constitutifs d'une base de données marketing peuvent être résumés en 2 catégories : le contenant et le contenu.
- b. Le contenant englobe l'architecture du système de gestion de la base, avec ses tables, leurs relations, et les règles d'acceptation des données (format et taille principalement, mais aussi autorisations et modalités d'intégration).
- c. Le contenu est évidemment la donnée elle-même, prise dans toutes ses dimensions ; sa nature (avérée, déclarée ou calculée), son adéquation avec son champ d'accueil (chaque information doit être à sa place, dans le format et la taille attendus), sa validité par rapport à des tables référentielles ou normatives (un code postal français contient 5 chiffres et doit exister dans le répertoire de LA POSTE), l'obligation de présence -voire de conformité rédactionnelle- pour accepter l'enregistrement (un identifiant de type SIRET obéit à un algorithme et à une norme rédactionnelle, une adresse e-mail doit respecter un format spécifique...), etc.

3) Leur utilisation

Cette notion est à considérer au sens large. Il s'agit ici de prendre en compte les utilisateurs et les fournisseurs d'informations avec leurs attributions respectives, mais aussi les règles de manipulation et de transformation des données.

Mon fichier est-il déclaré à la CNIL ?

La conformité réglementaire d'une base marketing se vérifie préalablement à toute étude technique ou fonctionnelle.

L'aspect légal des fichiers est souvent méconnu ou sous-estimé par les responsables marketing, qui supposent que cette question a été réglée par le service juridique ou la direction générale. Et qu'une fois les formalités accomplies, le dossier est complet et définitivement clos.

Dans les services normalement concernés, il est bien souvent admis -par manque d'information ou de ressources- que ces formalités sont secondaires et rarement actualisées.

Pourtant, la loi s'applique pour les fichiers ou les traitements dont l'objectif ou la finalité est :

- La gestion du personnel,
- La gestion des comptes de tiers (contrats, commandes, livraisons, factures, contentieux),
- La gestion d'un programme de fidélité,
- La gestion ou la constitution d'un fichier de prospects (y compris ses traitements normatifs),
- Les extractions et sélections pour l'envoi de messages,
- **La cession, la location ou l'échange des fichiers prospects ou clients,**
- L'élaboration des statistiques commerciales...

La loi encadre la mise en œuvre des traitements de données nominatives. Un traitement comprend la collecte, l'enregistrement, l'utilisation ainsi que toute exploitation d'une base de données contenant des informations nominatives.

Le responsable de la déclaration est celui qui décide de sa création, qui détermine à quoi il va servir et selon quelles modalités.

Il convient de déterminer le type de déclaration (normale, simplifiée) à appliquer.

La « déclaration de conformité à une norme simplifiée » s'applique dans la plupart des cas en B to B, sauf si les bases de données concernées sont hébergées en dehors de la communauté européenne.

Enfin, la déclaration indiquera :

- Le responsable de la mise en œuvre du traitement (identité, service...).
- Le responsable du droit d'accès à l'information (exemple : service fichier, service clientèle...).
- Le contact CNIL.

La désignation d'un correspondant CNIL dispense la déclaration des traitements les plus courants. La mission d'un correspondant est de tenir la liste des traitements et d'assurer, d'une manière indépendante, le respect des obligations prévues par la loi.

Il convient d'informer les personnes du droit d'information, de rectification et d'opposition aux données les concernant. Cette information se fait au moment où les données sont collectées (exemple : commande, abonnement à une newsletter, participation à un jeu concours...).

Exemple de mention :

« Ces informations sont nécessaires à notre société pour traiter votre demande.

Elles sont enregistrées dans notre fichier de clients et peuvent donner lieu à l'exercice du droit d'accès et de rectification auprès de notre service clientèle [précisez ici les coordonnées de ce service].

Si vous ne souhaitez pas que vos données soient utilisées par nos partenaires à des fins de prospection, veuillez cocher la case ci-contre ☒ »

IMPORTANT : toute modification substantielle des informations portées sur la déclaration initiale, qu'elle concerne les modalités de stockage, de traitement et d'exploitation de la base, mais aussi les identités ou coordonnées des personnes morales ou physiques impliquées dans ce dispositif, doit impérativement faire l'objet d'une information auprès des instances légales.

Le cas des E-mails.

Il existe deux règles de base concernant l'envoi d'e-mails de prospection :

- « **L'optin** » autorise l'envoi d'e-mails si le destinataire a expressément consenti à en recevoir, si l'organisme émetteur affiche clairement son identité et si le destinataire a la possibilité de se désinscrire.

- « **L'optout** » tolère l'envoi d'e-mails à condition que le destinataire soit contacté à son adresse professionnelle, qu'il puisse se désinscrire dès l'affichage du message dans sa fenêtre de messagerie, qu'une relation commerciale préexiste entre les parties et que la promotion des produits ou des services contenue dans le message soit analogue à ceux déjà commercialisés auprès de l'intéressé.

La mission de MELTING SPOT :

La vérification des états et des déclarations déposés par l'entreprise auprès de la CNIL est confiée à un cabinet d'avocats spécialistes de la propriété intellectuelle et industrielle.

Ce cabinet va procéder à l'examen de la situation actuelle de l'entreprise par comparaison avec les éléments enregistrés par l'autorité légale.

Si des différences notables sont révélées à l'issue de cette confrontation, un rapport précisera les ajustements à réaliser.

Quelles sont les informations présentes dans la base de données ?

Il paraît logique de considérer que toutes les informations contenues dans une base de données revêtent une importance particulière pour au moins un intervenant de l'entreprise.

Circonsrite à la vision marketing et commerciale, l'approche se focalisera forcément sur une partie des données, selon leur rôle et leur intérêt.

Mais sait-on exactement lesquelles, prises isolément ou combinées, participent de ces principes ?

Et surtout, sait-on les montrer ou les traduire pour révéler la puissance qu'elles recèlent ?

On constate que dans tout système de gestion commerciale –y compris les « CRM »-, des barrières diverses empêchent l'accès aux informations pertinentes.

Par exemple, les fiches signalétiques des clients mises à disposition d'un réseau commercial ne stipulent pas forcément les derniers événements « comptables » de la relation commerciale en cours (impayés, retards de livraison ou de paiement).

A l'inverse, une information issue du terrain ne remonte pas systématiquement dans les services de gestion commerciale ou marketing (« le client s'apprête à résilier pour telle ou telle raison »), pour la simple raison qu'elle n'est pas saisie dans le champ approprié ou que son interprétation est rendue impossible (texte libre).

Dans un sens comme dans l'autre, la déperdition d'information entraîne une faiblesse dont l'accumulation peut porter préjudice à l'entreprise (efficacité commerciale, gestion du risque, analyse des comportements pour affiner des scores d'attrition ou d'appétence...).

D'autre part, la consolidation, les croisements et la hiérarchisation de l'information sont bien souvent imposés aux acteurs qui l'utilisent. L'apparition de nouvelles techniques associées à l'accroissement de la puissance de calcul (géolocalisation et « mapping », modèles statistiques à la demande, graphes et représentations instantanément actualisés par la modification de leurs variables...) ne se traduit pas systématiquement dans les outils mis à leur disposition. Chacun a alors tendance à réaliser « dans son coin » et « à sa manière » les opérations et les études dont il a besoin.

Là encore, la perte de savoir faire, de méthode, de temps passé à réunir les bonnes informations pour les traiter efficacement, tout comme le cloisonnement de leur diffusion, pénalisent la performance de l'entreprise.

Le recensement de toutes les variables disponibles est une étape fondamentale de l'audit. Cet examen débouche naturellement sur l'analyse des volets quantitatifs et qualitatifs de la donnée :

- Taux de complétude (nombre de données renseignées dans le champ ad hoc / nombre total d'enregistrements).
- Taux d'exactitude (nombre de données vérifiables ⁽¹⁾ correctes / nombre de données inscrites).
- Taux de vraisemblance ou de cohérence (nombre de données non vérifiables mais supposées correctes / nombre de données inscrites).
- Taux de doublons (nombre d'enregistrement répétés indûment / nombre d'enregistrements).
- Taux d'obsolescence (nombre d'enregistrements obsolètes ⁽¹⁾ / nombre total d'enregistrements).
- Evaluation de la pertinence ⁽²⁾ (valeur de l'information par profil d'utilisateurs [appréciation subjective résultant des attentes exprimées par lesdits utilisateurs])

D'une façon générale, il s'agit d'un pointage de toutes les absences ou dénaturations qui amoindrissent la valeur de l'information. Un cahier de préconisations est remis au client pour lui permettre de corriger ces anomalies et appliquer les bonnes méthodes de redressement.

(1) Par comparaison avec une table référentielle, un dictionnaire ou une nomenclature.

(2) On détermine le degré de pertinence des champs par une simple question : **Quelles sont les variables nécessaires à la gestion de mon activité ?**

En premier lieu, on distingue les variables descriptives et les variables comportementales :

Les variables descriptives sont normées selon des tables référentielles ou des dictionnaires:

- *Identité et coordonnées (Raison sociale, Adresse).*
- *N° Tél, N° fax, e-mail entreprise (« générique »).*
- *Tranche d'Effectif.*
- *Tranche de Chiffre d'affaires et tranche de CA export (en % du CA)*
- *Forme ou catégorie juridique (on recense plus d'une centaine d'occurrences différentes).*
- *Secteur d'activité. Il existe plusieurs niveaux d'information (du plus détaillé avec 732 codes au regroupement en 17 positions).*
- *Date de création de l'entreprise.*
- *Tranche d'unité urbaine.*
- *RECME (participation de l'état dans la société).*
- ...

Les variables de type comportementales :

- *Date 1^{ière} commande,*
- *Date de dernière commande,*
- *Canaux de commande (force de vente, téléphone, fax, internet, courrier),*
- *Demande d'échantillon / devis / catalogues,*
- *Type de produit (exemple : classification Famille / Secteur / Rayon),*
- *Délai de règlement,*
- *Nombre d'impayés sur les 12 derniers mois.*
- *Conditions particulières (remises, accord « grand compte »...),*
- *Identifiant correspondant ou contact,*
- *Date dernier mouvement du contact (achat, mise à jour...),*
- *N° tél du contact, E-mail du contact,*
- *Montant de la commande,*
- *Coût produit,*
- ...

La mission de MELTING SPOT :

L'analyse d'un fichier B to B requiert une connaissance très spécifique des variables descriptives et comportementales.

La majorité des évaluations du volet « signalétique » s'appuie sur des traitements réalisés par des prestataires extérieurs disposant des moyens et du savoir-faire indispensables à leur bonne exécution :

Les adresses sont contrôlées par « RNVP » (Restructuration, Normalisation et Validation Postales), les autres variables descriptives sont comparées à la Notice 80 de l'INSEE (siretisation) ou aux annuaires téléphoniques.

Quant aux champs contenant des données comportementales, leur étude est réalisée par les spécialistes de MELTING SPOT, auteurs du présent document.

Quelles sont les sources d'information et les protocoles de mises à jour ?

Cette étape est indispensable pour la pérennité et la qualité d'un fichier marketing.

Lorsque l'information est reconnue viable et pertinente, il est fondamental de l'actualiser pour ne rien perdre de ses inévitables évolutions.

Tout comme il est impératif de conserver la trace des mouvements (historique).

Le respect de l'intégrité des données impose la mise en place d'une hiérarchie des sources de mises à jour autorisées. Chaque champ ou groupe de champs, selon sa nature et son importance, ne doit être modifié que par les sources les plus adéquates ; les services de gestion, les bases officielles ou légales, les annuaires ou les personnes en relation avec les clients (salariés ou intervenants extérieurs) seront classés par ordre décroissant d'autorisation pour chaque variable susceptible d'être modifiée.

Par exemple, un identifiant SIRET est une donnée trop sensible pour qu'un individu ait le droit de le remplacer « manuellement » par un nouveau numéro. A l'inverse, le nom d'un contact dans une entreprise ne sera jamais aussi bien renseigné que par son interlocuteur...

On distingue les processus externes et internes.

Les processus externes :

La catégorie de données concernées par ce processus relève des variables descriptives.

On constate qu'un tiers des informations contenues dans un fichier B to B subit une modification statutaire ou structurelle chaque année, et qu'un quart est devenu complètement obsolète dans les 12 mois qui suivent une intégration ou une mise à jour.

A titre d'exemple, l'INSEE diffuse mensuellement plus de 250.000 mouvements ou modifications significatives sur son répertoire SIRENE (adresse, activité, effectif, forme juridique, cessations...), soit près de 3.000.000 d'événements par an (50 % de la base INSEE). Et encore, l'INSEE ne comptabilise pas les changements de dirigeants, puisque son fichier est anonyme.

Quant à LA POSTE, elle enregistre annuellement 180.000 demandes de réacheminement du courrier des entreprises (déclarations émises par les sociétés elles-mêmes, qui ne prend donc pas en compte celles qui oublient ou refusent cette démarche...).

Le rapprochement fréquent d'un fichier marketing avec les sources officielles ou légales est une condition *sine qua non* pour préserver la qualité de ses informations.

Les processus internes :

La catégorie de données concernées par ce processus relève principalement des variables comportementales. Toutefois, certaines informations signalétiques peuvent être intégrées dans ce processus, notamment lorsque la mise à jour externe s'avère impossible (certaines « personnes morales » sont difficilement identifiables dans les bases légales) ou trop onéreuse (enrichissement nominatif, par exemple).

Les deux impératifs à respecter pour la qualité des mises à jour en interne sont résumés par ces questions :

- 1- Quelles sont les variables en saisie libre ? (Adresse, téléphone...);
- 2- Quelles sont les aides en ligne ? (liste de choix basées sur un dictionnaire, une nomenclature, validation des données numériques ou des dates par un contrôle de cohérence ou un calcul [exemple : algorithme de validation du SIRET]...).

Par définition, toute intervention réalisée en interne présente un risque d'erreur si les contrôles et les outils d'aides à la saisie sont absents ou facultatifs ; les champs à valeurs normalisables (dates, e-mail...) doivent n'autoriser qu'un format prédéterminé.

Les périodes de mises à jour et de « purges » :

Il convient de déterminer la périodicité et la fréquence de la mise à jour des informations (exemple : ponctuellement 3 semaines avant l'envoi d'une campagne massive ou régulièrement tous les 6 mois). Il ne faut pas oublier la « traçabilité » des mises à jour en enregistrant l'origine et la date d'intégration des données, surtout si les informations périmées ne sont pas effacées. Ultérieurement, il sera plus facile d'identifier par leur récence celles qui doivent être conservées.

La création de nouveaux enregistrements en mode manuel, par exemple lorsqu'un commercial ajoute une entreprise dans le fichier, est un facteur de risque supplémentaire (création de doublon ou d'erreurs de saisies sur les champs non contrôlés).

Quel est le diagnostic de mon fichier ?

La logique veut que dans une base marketing les clients soient toujours mieux qualifiés que les prospects. Le courant d'affaires existant crée des liens réguliers qui maintiennent à jour les principales informations (facturation ou envoi de courriers attestant de la validité de l'adresse, contacts directs entre le commercial et l'acheteur...). Cependant, si les ventes sont espacées et sans relation directe entre des personnes physiques (vente à distance par internet, par exemple), le risque d'obsolescence s'accroît tout autant que pour les prospects.

Il est donc nécessaire de poser un diagnostic fréquent sur la qualité des informations, quels que soient les profils des entreprises inscrites dans la base de données.

Les meilleurs indicateurs pour appréhender la qualité globale d'un fichier dépendent de l'utilisation qui en est faite :

Pour un fichier orienté VPC, le taux de NPAI (postaux ou web) ou de numéros de téléphone erronés sont des critères prépondérants.

Pour un fichier exploité directement par un réseau commercial sur le terrain, les taux de qualification en nominativité et en coordonnées directes, associés à une signalétique précise de l'entreprise (surtout si certains de ses éléments déterminent le rattachement du prospect au commercial, comme une tranche d'effectif ou l'appartenance à un groupe...), sont essentiels.

Au final, l'approche qualitative doit s'effectuer régulièrement et globalement pour satisfaire tous les intervenants (marketing, commerce, gestion...), en ciblant si nécessaire les caractéristiques prioritaires selon la motivation de l'actualisation.

2/ La phase de mise en œuvre ou de traitement

Quelques pistes pour enrichir en interne un fichier client

On néglige trop souvent les opportunités d'enrichir son fichier en interne. La relation commerciale avec un client est un moyen privilégié et direct d'accéder aux informations.

L'une des solutions les plus efficaces pour obtenir de l'information fraîche et qualitative sur son fichier clients est de fixer des objectifs de collecte.

Par exemple, les vendeurs et leurs assistantes stockent des documents qui recèlent une multitude d'informations précieuses (cartes de visite, documentation commerciale et courriers sur papier à en-tête reprenant des SIRET, N° de téléphone direct, e-mails...). Mais il est très rare qu'ils les retranscrivent « naturellement » dans la base marketing.

Un challenge « cartes de visite » doté de récompenses motive les forces commerciales et permet au marketing de les sensibiliser à la valeur de ces informations.

Bien entendu, il faut veiller à la qualité des données récupérées. Et dimensionner le challenge aux capacités réelles d'enrichissement ; temps consacré, sélection de la cible à enrichir, délai de mise en œuvre, dotations appropriées...

L'adresse e-mail récemment récoltée doit être « testée » automatiquement par un message de confirmation (récapitulatif de la demande de devis, confirmation de la commande...).

On peut aussi mettre en place une 1^{ière} vérification de l'e-mail de type « **@*.fr* », puis valider l'orthographe des principaux noms de domaine « wanadoo », « orange », « aol »...

Il convient également de vérifier le taux NPAI des e-mails selon l'origine.

Des programmes « intuitifs » d'enrichissement de l'adresse e-mail sont actuellement en phase de test ou de validation. Le principe est de « copier » la structure d'une adresse e-mail d'un client et de l'appliquer aux autres contacts (j'ai dans ma base c.malvoisin@melting-spot.com, j'en déduis que l'e-mail de mon 2nd contact est de type 1ierelettreprerenom.nom@melting-spot.com).

Attention toutefois à n'agir ainsi que pour les personnes dont l'identité est déjà connue dans la base, du fait d'une relation commerciale avérée ou possible ; si ce n'est pas le cas, ce type d'action est répréhensible au regard des textes de loi (constitution de fichiers d'e-mails nominatifs sans le consentement des personnes concernées).

Il existe d'autres moyens de récolter les informations, tels que les abonnements à une Newsletter, la participation à un jeu concours, les baromètres de satisfaction...

Quelles sont les techniques de dédoublonnage ou de déduplication adaptées à ma structure ?

Le « dédoublonnage » consiste à isoler et corriger les entreprises identiques au sein d'un même fichier.

La « déduplication » permet de repérer les entités similaires en comparant deux fichiers.

Les enjeux sont multiples pour une entreprise. Un « doublon » représente un coût important (envoi de plusieurs messages identiques pour un même client). L'économie ainsi réalisée pourra être utilisée pour augmenter les envois des campagnes de recrutement.

D'autre part, si le taux de doublons est relativement élevé, cela altère significativement la qualité et la précision des études marketing réalisées sur le fichier.

Outre l'aspect économique, un « doublon » donne une mauvaise image de votre société. Que pensez-vous lorsque vous recevez plusieurs fois le même courrier avec le même contenu ? Ou pire, si vous recevez une offre en tant que client et une autre ne vous reconnaissant pas ce statut ?

Les doublons ont également des conséquences sur la mesure de vos actions.

- **Sur le plan économique :**
Prenons le cas d'école suivant :

Vous envoyez 50 000 messages pour votre campagne de fidélisation en Janvier.

Taux de doublons : 5 %

Coût du message : 0,90 €

La perte financière est de $50\,000 \times 5\% \times 0,9\text{ €} = 2\,250\text{ €}$

En identifiant mes doublons, j'utilise ce budget pour ma prospection ($50\,000 \times 5\% = 2\,500$ envois).

Taux de retours moyen par campagne : 1 %

Montant moyen de 1^{ère} commande : 350 €

Le « gain » est de $2\,500 \times 1\% \times 350\text{ €}$, soit 8 750 € de CA.

Si l'on considère qu'en moyenne un client passe 2 commandes par an, alors $8\,750\text{ €} \times 2 = 17\,500\text{ €}$.

Si je réalise 2 campagnes identiques par an, j'obtiens $17\,500\text{ €} \times 2 = 35\,000\text{ €}$ de CA supplémentaire sans augmenter mon budget prospection.

- **mise en cause du sérieux de votre entreprise :**
Respect de l'environnement, mauvaise identification donc méconnaissance de ses clients...
- **erreurs dans la mesure des actions** et donc un pouvoir de décision altéré.

Les outils de traitement :

La première étape d'un dédoublonnage est une Siretisation incluant une RNVP.

La RNVP est également recommandée pour l'acheminement de vos messages. Une adresse « normalisée » permet un traitement plus rapide par les services postaux. Dans le cas contraire, vos messages nécessitent un traitement manuel, ce qui occasionne des retards de distribution et dénature vos prévisions de remontées.

Enfin, la RNVP est incontournable pour l'obtention de la norme Ev@ (contrat « Tempost »).

Les outils comparent les informations et restituent une « probabilité » de correspondance. Les règles de gestion pour la réintégration des informations sont évidemment à définir : il est préférable de « garder » un client fidèle et de « toper » un client perdu.

Il est possible de dresser des listes « partielles » pour validation manuelle.

Le recours à un prestataire extérieur n'est pas impératif, même s'il s'avère souvent plus fiable pour des interventions ponctuelles.

Il est donc également possible de réaliser des programmes en interne, en travaillant sur les combinaisons de variables d'identité et de localisation, comme les SIRET, le TELEPHONE ou l'ADRESSE.

La méthode est simple : on détermine un « match code » (par concaténation) qui isole pour chaque champ retenu un certain nombre de caractères (pris sur les mots forts pour les champs texte et prélevés toujours au même endroit [début ou fin de chaîne]) :

RAISON SOCIALE (4 caractères) + VOIE (4 caractères) + CP (2 caractères) + LOCALITE (4 caractères).

Les doublons sont identifiés grâce à la ressemblance intégrale constatée sur la chaîne.

Le topage est attribué en fonction de l'intérêt du client ou prospect (voir plus haut).

Attention toutefois aux limites dans le cas des grandes villes comme Paris...

Quelle est l'utilisation de mon CRM (Customer Relationship Management) ou GRC (gestion de la Relation Client) ?

Les entreprises disposent de nombreuses données ou opportunités de contact souvent sous-exploitées. Or sur la durée, il s'avère très avantageux de procéder à des enquêtes auprès des clients, car ces derniers apprécient l'attention qui leur est portée, et n'hésitent pas à donner des informations.

Ce moyen présente donc 3 vertus majeures :

- Il renforce le lien commercial avec les clients (la volonté d'amélioration des services accroît la confiance et par conséquent la fidélisation) ;
- Il enrichit la base de données avec des informations difficiles à obtenir par ailleurs (noms de contacts et coordonnées actualisées ou validées, projets et actualité du client) ;
- Il renvoie une image du marché riche d'enseignements (satisfaction, attentes, positionnement face à la concurrence...).

Les baromètres de satisfaction :

La mise en place d'un baromètre de satisfaction vous permet de traiter les réclamations et de mesurer l'évolution de votre performance globale.

Le traitement des réclamations par des appels sortants concerne des problèmes de livraison, la qualité produit, la qualité de l'accueil ou des renseignements...

Il est possible d'envoyer le baromètre par e-mail, de joindre un exemplaire avec la facturation (vérifier au préalable si c'est la même personne qui passe la commande, qui réceptionne, qui règle ?).

La mesure de votre performance globale permet de juger dans le temps des modifications :

- de la qualité de vos produits,
- de votre politique de prix,
- de vos horaires d'ouverture,
- de la qualité de vos cadeaux...

Il est important de codifier le traitement des retours (identification avec le N° de client, N° de commande ou facture...).

Il est possible d'orienter l'analyse selon la saisonnalité, la mise en place d'un nouveau service, la segmentation client...

Exemple :

Prenons le cas d'une entreprise qui souhaite mesure les items Marketing/commerciaux et Production/logistique/facturation.

Les variables « Marketing/commerciaux » : Accueil, Facilité de contact, Contenu des offres commerciales, Fréquences des offres (pression commerciale), Internet.

Les variables « Production/logistique/facturation » : Livraison, Facturation, Qualité produit, Service Après Vente.

Le nombre de questions doit être limité afin de garantir un volume de traitement suffisant. Les questions doivent être explicites afin de minimiser les risques de confusion. Exemple : *Etes-vous satisfait de la livraison ?* Cette question peut évoquer le délai de livraison (engagement 24/48h...) ou la prestation de la livraison (horaire programmé, amabilité des livreurs...).



Nous avons en axe vertical la note de satisfaction (0 à 5) et en axe horizontal le nombre de baromètre en retours.

L'analyse :

- le SAV concerne un nombre plus faible de clients (ou réponses). Les clients semblent satisfaits lorsqu'ils font appel à ce service (note 3,8/5).
- Internet : un volume de réponse et une note de satisfaction en retrait. Cela signifie que le site d'internet nécessite une communication plus intensive et une version plus évoluée.
- Qualité de produit et Délai de livraison : ces items obtiennent de très bonnes notes (4,1 et 3,7) et représentent des axes prioritaires pour vos clients (volume de réponses important).
- Prestation du livreur : la prestation du livreur (amabilité, lieu de livraison accueil ou 1^{er} étage...) obtient une note de satisfaction « médiocre » (2,5).

L'analyse des résultats permet la mise en place de mesure corrective (nouveau site internet, nouvelle organisation du prestataire en charge de la livraison...). Les résultats confirment l'importance et la qualité des produits et des engagements de délai de livraison. Ces côtés « positifs » peuvent être utilisés lors des communications (catalogue, brochure, argumentaire, internet...).

Les programmes d'appels sortant :

Les motifs d'appels sont multiples :

- Sondage pour vérifier la réception d'un catalogue ou d'un mailing.
- Suite à une demande de documentation.
- Détection des clients fidèles qui ne commandent pas dans la période en cours (estimation du délai moyen entre 2 commandes). Ce type d'appel est utilisé pour d'anticiper une offre concurrentielle, un changement d'interlocuteur... On utilise « l'historique » des relations afin de proposer un produit ou un cadeau qui correspond aux attentes du client.

La gestion des NPAI (N'habite Pas à l'Adresse Indiquée) :

La définition de La Poste fait état « d'un courrier dont l'adresse est fautive ou incomplète, un courrier dont l'adresse est bonne mais le destinataire inconnu, un courrier dont le destinataire a déménagé » (ou en cessation d'activité).

En réalité, on peut ajouter à ces motifs les dysfonctionnements liés à la saisonnalité (personnel des tournées remplacé en période estivale).

Le SNA (Syndicat National de l'adresse) établit la norme pour la présentation de l'adresse en B to B:

Ligne1 : Raison ou dénomination sociale.

Ligne2 : Identité du destinataire ou du service.

Ligne3 : Zone industrielle, Bâtiment.

Ligne4 : N° et libellé de la voie.

Ligne5 : Mention spéciale (BP)

Ligne6 : Code postal (ou Cedex) et Localité (ou Libellé Cedex).

Il est fortement recommandé de mettre en place des adresses « pièges », c'est-à-dire de tester le service postal afin de valider l'adresse, le délai d'acheminement. Pour des raisons pratiques, le « panel » sera interne (personnel, familles des salariés), bien qu'il ne soit pas toujours aisé de trouver un échantillon représentatif de la zone géographique correspondant à celle de ses clients.

Le « panel » est de type « professionnel » dans le cadre d'un contrat « Tempost ». La Poste s'engage dans le délai de distribution de vos messages.

Comment gérer les retours ?

Avant tout traitement, il ne faut pas négliger la zone d'information sur le pavé d'adressage (Numéro client, code action...).

L'organisation interne :

Le stockage et le traitement des NPAI sont traités par le personnel de l'entreprise. Cette méthode n'est efficace que si l'on est certain que cette tâche sera réalisée régulièrement, quelques soient les impératifs opérationnels des personnes en charge du dossier.

La sous-traitance manuelle :

On fait appel à un organisme (type « CAT ») chargé de regrouper et de traiter les NPAI sur tableur. Selon les campagnes et les volumes, il est possible de recevoir les fichiers au fur et à mesure des flux. Cette organisation nécessite le contrôle par une personne en interne (conformité des N° clients, des codes actions).

Autre possibilité, la dématérialisation des flux réalisée par La Poste :

Sous la forme d'un « code barre », le NPAI est topé directement par La Poste (cf : documentation du SNA sur sa prestation « ALLIAGE »). L'information NPAI est ensuite transmise sous forme de fichier. Cette solution présente l'inconvénient de la destruction des documents. Dans le cas de catalogues, il est appréciable de récupérer ces supports coûteux pour les réutiliser.

Conclusion : le choix du traitement doit tenir compte de la nature des mailings, de leur volume et de leur fréquence d'envoi, ainsi que de la structure de la société (personnel délégué à la tâche).

L'intégration des NPAI :

La première étape est la réactivité : les mises à jour sont réalisées avant les sélections et extractions des fichiers.

Les informations à intégrer sont le N° client ou prospect, le code action, la date de topage.

La date de topage permet de calculer le délai moyen de retour et de programmer des contrôles d'intégration ; si un NPAI revient avec une date de topage au 01/11 et que les coordonnées sont mises à jour le 05/11 par une source autorisée, il ne faut pas que l'adresse soit maintenue « bloquée »...

Les règles de gestion :

Il convient d'éditer des listes pour une validation manuelle selon le segment du client. On attache plus d'importance dans le cas des clients fidèles ou les nouveaux clients. La zone de topage du NPAI est paramétrée avec des privilèges d'utilisateur (service habilité pour la mise à jour).

On peut également « suspendre » pendant quelques semaines l'envoi de documents et ensuite tester une nouvelle fois l'adresse afin de valider ou non la 1^{er} retour NPAI.

La gestion des demandes de catalogue, devis ou renseignements :

Pour des raisons économiques ou d'organisation, on est souvent tenté de regrouper les demandes en un seul et unique envoi hebdomadaire... au risque de voir le prospect se tourner vers la concurrence !

Il est primordial de traiter instantanément la demande d'information et d'envoyer dans les 24 à 48 heures la documentation. Cette réactivité constitue la 1^{ère} appréciation de la qualité de vos services.

Comme évoqué précédemment, une relance téléphonique est envisageable à J+5 pour vérifier la bonne réception des informations et approfondir si besoin les relations avec les prospects.

Hormis le cas des entreprises structurées en réseau commercial terrain, le coût de ce type de relance remet souvent en cause sa pertinence.

La gestion de la réclamation client

Il convient de mettre à disposition du client différentes possibilités de contact :

- Adresse email spécifique
- Ligne téléphonique dédiée
- Traitement du courrier

La formation du personnel est primordiale. Les personnes en charge de la réclamation doivent avoir accès aux informations de type :

- marketing (actions en cours de validité, offre promotionnelle, cadeau),
- produits (aspects techniques, nouveautés dans la gamme...),
- commerciales (conditions particulières sur les prix),
- services et juridiques (garantie, législations, normes...),
- comptabilité (conditions de paiement)

La réactivité et le suivi de la réclamation sont les principaux critères de la qualité du traitement.

Les informations sont alors transmises aux services marketing afin de mesurer l'impact économique et aux services commerciaux afin de maintenir une cohérence dans la communication et de relayer si besoin l'action sur le terrain.

Quels sont les outils de reporting et d'analyse ?

L'information efficace doit être utile, compréhensible et partagée par l'ensemble des services.

- Utile : le reporting doit être non seulement diffusé mais également consulté. Quels sont les tableaux de bord utilisés aujourd'hui ? Sont-ils toujours adaptés ?
- Compréhensible : Chaque métier et service dispose de son vocabulaire. L'information se doit d'être claire, homogène et correctement expliquée (définition des abréviations, contenu du chiffre d'affaires, période d'observation...).
- Partagée : L'ensemble des acteurs doivent valider les méthodes d'extraction, de présentation... La prise de décision en sera facilitée et les actions qui en découlent seront acceptées sans à priori.

Quel est mon Système d'Information Marketing ?

Analyses/Etudes

Sources	Recurrentes	A la demande
Internes	Reporting / pilotage Marketing Reporting / pilotage Produits Segmentation RFM Barometre satisfaction Contrôle (qualité fichier, mécanisme des programmes de fidélité / cadeaux...)	Analyse des écarts / prévision Profils nouveaux clients / fidèles / inactifs Potentiel nouveaux clients Scoring d'attrition et d'appétence
Externes	Statistiques Professionnelles / catégorielles Panels Etude Presse Salons / Conférences	Veille Evénements Veille Stratégie marketing Opportunité / Risque marché Enquêtes Clients/ Collaborateurs Audit Interne

Ci-dessus, un exemple de Système d'Information Marketing (SIM).

Les réseaux commerciaux et le marketing

Fin le temps où le marketing et les commerciaux évoluaient en totale indépendance ?

La relation Marketing / Vente est fondée sur des contraintes et des enjeux stratégiques convergents : Fidéliser, Recruter, Satisfaire les clients.

La gestion de la relation client évolue dans les entreprises qui renforcent les synergies entre les départements marketing et commerciaux. L'articulation entre marketing et commercial est un véritable enjeu, notamment parce que les activités du marketing relationnel sont à l'intersection de ces deux services.

Le marketing et le commercial doivent se synchroniser. La gestion de la connaissance client doit être unifiée et les rôles de chacun clairement définis. Le marketing « relationnel et opérationnel » bascule vers les forces de vente, tandis que le marketing stratégique se recentre, en amont, vers le développement du produit, la segmentation du marché, la stratégie.

L'un des enjeux réside dans le suivi et l'analyse des performances. Les indicateurs doivent être définis, validés et partagés par toute l'organisation. Le suivi de la performance doit être centralisé et diffusé.

L'incapacité à tirer parti des informations disponibles reflète souvent une organisation inadaptée. La mise en place de solutions marketing doit être accompagnée de remise à plat des processus de liaison entre les structures marketing et commerciales. Sans quoi, faute d'une transmission rapide de l'information, les bénéfices potentiels se perdent. Cela implique de calibrer les retours de la campagne marketing avec l'organisation commerciale chargée d'exploiter les résultats.

Lorsqu'elles sont correctement organisées, agrégées et analysées, les données peuvent fournir des informations à forte valeur ajoutée pour l'entreprise. Toutefois, l'accès à ces données opérationnelles ne représente qu'une facette de l'exploitation des données disponibles. En effet, les informations fournies ne sont complètes et pertinentes que lorsqu'elles sont rapprochées des autres sources de données existant dans l'entreprise.

Sans stratégie de contacts ou sans assurance de son respect, il est difficile de garantir la bonne transcription opérationnelle de la stratégie marketing dédiée en amont. Ce qui va à l'encontre du but recherché. Trop peu sollicitée, la cible n'achètera pas les produits dans les proportions escomptées et la surexposition entrainera une réaction de rejet et une dégradation de la relation avec la marque.

Les effets du manque de coordination avec la force commerciale sont multiples :

- Risque de perte du prospect/Client,
- Image de marque dégradée,
- Manque à gagner pour l'entreprise (potentiel de revenus non transformé),
- Gaspillage de ressources puisque des ressources financières ont été engagées pour générer cette opportunité.

Il convient d'établir une stratégie de contacts cohérente avec les cibles dont les comportements historiques sont connus. Ces campagnes doivent faire l'objet de mesures pertinentes permettant de générer un reporting qui renseigne utilement la stratégie commerciale de l'entreprise.

Le département marketing s'occupe généralement des catalogues/emails, de l'événementiel et de la partie analyse des données. A partir de l'historique des bases de données, les analystes marketing établissent des profils selon le chiffre d'affaires ou le potentiel. Les études fournissent les informations « satellites » qui révèlent des avantages non négligeables pour les commerciaux terrains ou les plateaux téléphoniques : offres préférentielles (sensibilité produit, cadeaux, remise...), dernier contact (suivi commande, insatisfaction, impayé...).

Ces aides permettent un gain de temps aux commerciaux et donc une meilleure performance de leur portefeuille client.

Le réseau commercial peut « piocher » dans les documents marketing à sa disposition (et ainsi respecter une cohérence dans la communication, valider juridiquement les messages...).

Les commerciaux ont une excellente connaissance des comportements clients et en particulier de leurs réactions aux sollicitations marketing.

Les analyses marketing donnent des informations aux commerciaux sur la fréquence des achats, la quantité, la typologie de produits, le taux d'équipement... Les commerciaux remontent des informations sur la compréhension technique des guides d'utilisation des produits, des services de l'entreprise, des offres concurrentielles...

Exemple :

Détecter selon les segments de clients les produits les plus appropriés aux caractéristiques de cette cible et adapter le processus de vente. Le marketing ne fournit pas uniquement des analyses de l'historique mais propose des analyses prédictives. Ces analyses prédictives sont utilisables pour l'orientation des plans stratégiques et autres budgets, mais également comme une aide ou un support à la relation commerciale.

L'ensemble doit s'intégrer au sein d'une organisation dédiée répondant aux caractéristiques suivantes :

- Rendre optimale l'exécution des opérations (pertinence du ciblage, stratégie de contacts, enchaînement des opérations),
- Créer et maintenir l'intégration avec les processus de la force commerciale,
- Garantir la fiabilité et l'exhaustivité du reporting.

Les différentes approches relationnelles du marketing et des commerciaux:

- Multi-canal
- Géographique
- Événement client (historique relationnel ou issu de l'environnement du client)
- Approche temps réel

Le Multi-canal :

Les départements Marketing et Commerciaux utilisent les moyens traditionnels pour appliquer la stratégie de l'entreprise et atteindre les objectifs finaux.

- Les leviers marketing et de communication: catalogues, emails, mailing promotionnel ou institutionnel...
- Les leviers commerciaux : visite terrain, demandes de d'information ou devis personnalisé, les appels téléphoniques sortants...

L'approche géographique :

Les systèmes d'information géomarketing (SIG) sont utilisés dans le but:

- De prioriser les visites des commerciaux,
- De dimensionner les secteurs en fonction des potentiels,
- D'analyser la performance (taux de pénétration, rentabilité commerciale),
- D'appréhender la position de la concurrence.

L'événement client :

Les services marketing et commerciaux travaillent ensemble afin de gérer les aspects liés à l'historique de la relation (date anniversaire des contrats, changement de comportement d'achats, nouvelle organisation...).

L'approche en temps réel :

Lors d'un contact téléphonique, le client donne de nouvelles informations. Il est alors possible d'effectuer les changements de coordonnées ou de contacts mais également de proposer de nouveaux services ou produits en fonction des nouvelles indications.

Système d'Information Géomarketing (S.I.G)

A l'origine utilisé pour déterminer l'implantation d'un point de vente, les outils de géomarketing constituent depuis (aujourd'hui) une aide précieuse pour les commerciaux mais aussi pour l'ajustement des ciblage, des organisations des visites...

Le géomarketing consiste à orienter la démarche marketing dans un univers géographique. Les clients ou prospects sont reliés aux données de localisation géographique. On utilise le terme de segmentation « géomarketing ».

Les applications du géomarketing :

- Aide à la planification des visites des commerciaux (calculs d'itinéraires, priorisation selon les segments de clients ou les potentiels des prospects...),
- Définition, modification des secteurs commerciaux,
- Représentation du taux de pénétration (nombre de clients/marché),
- Représentation des taux de retours des actions de marketing direct (zones « répondantes » aux zones « muettes »),
- Représentation du potentiel prospect,
- Représentation de la zone de chalandise, de la zone « d'influence »,
- Localisation des concurrents et incidences sur la fidélité/l'activation du portefeuille clients,
- Aide à la sélection pour les événements de relations publiques (ouvertures ou agrandissement d'un magasin, lancement d'un produit, soirée thématique...),
- Gestion des livraisons,
- Détection des anomalies (livraison, S.A.V, acheminement des correspondances...).

3/ La phase d'analyse

Définition de l'objectif de l'étude :

- Fidéliser / animer une clientèle.
- Vendre un produit ou un service.
- Créer du trafic au point de vente.
- Faire la promotion d'un produit ou d'un service.
- Assister la force de vente.
- Programme d'appels sortants...
- Typologie, profils, connaissance des clients / prospects.
- Adapter ses investissements commerciaux (offre, canal de vente...)
- Gestion du plan d'action commerciale

Module statistiques descriptives :

On appelle « statistique descriptive » l'ensemble des méthodes et techniques mathématiques permettant de **présenter, d'écrire et résumer** un ensemble de données.

On réalise des tableaux de bord à l'aide des tris à plat ou croisés.

Un tri à plat restitue la distribution des différentes réponses obtenues à une question.

Un tri croisé est le résultat obtenu sur deux questions (variables). Il permet de mettre en évidence des différences de comportement sur les sous-populations étudiées, l'existence de variables explicatives et de corrélations entre deux variables.

Les variables requises (extrait du tableau page 6) :

De nature descriptive

- CLE UNIQUE : SIRET / IDENTIFIANT CLIENT
- ACTIVITE : NAF (5 niveaux NAF700 à NAF17)
- TAILLE DE L'ENTREPRISE : Tranche effectif / Capital social / Tranche CA
- LOCALISATION GEOGRAPHIQUE : CP / Département d'implantation
- STATUT JURIDIQUE : Forme juridique (individuelle, société, administration...)

De nature comportementale

- DATE PREMIERE COMMANDE
- DATE DERNIERE COMMANDE
- MONTANT MOYEN / COMMANDE
- CANAL DE COMMANDE
- ...

En ce qui concerne les variables descriptives, les résultats sont comparés avec le marché des entités économiques prises sur un périmètre équivalent. Ce qui nous donne une indication des taux de pénétration, de performance...

L'analyse des variables comportementales permet de focaliser l'étude par segments de clientèle (meilleurs clients en volume d'affaires, nouveaux clients, clients fidèles, clients rentables...).

On en déduit :

- La présence « historique » sur certains secteurs.
- Les secteurs en croissance ou en déclin.
- Les opportunités (notion de « niche »).

EXEMPLE AVEC LES SECTEURS D'ACTIVITE (Regroupement NAF niveau 17):

Sept 07				CUSTOMERS					ACTIF	
Code	Niveau 17 - Liste des sections	MARKET	%freq	2006	2007	%2007	Tx pénétration	%EVO CUST n-1	2007	TxActifs
A	Agriculture, chasse, sylviculture	749 024	13,1%	575	577	1,8%	0,1%	0,3%	127	22%
B	Pêche, aquaculture	13 864	0,2%	33	33	0,1%	0,2%	0,0%	1	3%
C	Industries extractives	4 931	0,1%	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0	-
D	Industrie manufacturière	289 642	5,1%	3 177	3 200	9,8%	1,1%	0,7%	977	31%
E	Production d'électricité...	16 377	0,3%	7	7	0,0%	0,0%	0,0%	0	-
F	Construction	430 238	7,5%	4 233	4 577	13,9%	1,1%	8,1%	2 321	51%
G	Commerce ; réparations...	865 923	15,2%	8 566	8 777	26,8%	1,0%	2,5%	3 843	44%
H	Hôtels et restaurants	285 202	5,0%	1 565	1 603	4,9%	0,6%	2,4%	543	34%
I	Transports et communications	135 514	2,4%	565	601	1,8%	0,4%	6,4%	265	44%
J	Activités financières	120 822	2,2%	67	69	0,2%	0,1%	3,0%	23	33%
K	Immo, serv aux entreprises	1 456 934	25,5%	10 555	11 544	35,2%	0,8%	9,4%	3 687	32%
L	Administration publique	16 379	0,3%	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0	-
M	Education	94 983	1,7%	103	105	0,3%	0,1%	1,9%	37	35%
N	Santé et action sociale	515 513	9,0%	1 211	1 237	3,8%	0,2%	2,1%	436	35%
O	Services collectifs, sociaux	712 454	12,5%	467	478	1,5%	0,1%	2,4%	97	20%
P	Activités des ménages	88	0,0%	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0	-
Q	Activités extra-territoriales	104	0,0%	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0	-

5 707 992	100%	31 124	32 808	100%	0,57%	5,4%	12 357	38%
-----------	------	--------	--------	------	-------	------	--------	-----

Lecture du tableau : Le 1^{er} secteur d'activité est « Immobilier et services aux entreprises » avec 35% des clients. Ce secteur enregistre la plus forte hausse en nombre de clients (+9,4%). En revanche, on note un problème d'activation avec 32% des clients actifs contre 38% pour l'ensemble des clients.

EXEMPLE AVEC LES TRANCHES D'EFFECTIFS :

Sept 07				CUSTOMERS					ACTIF	
TEFET	Tranche d'Effectifs	MARKET	%freq	2006	2007	%freq	Tx pénétration	%EVO CUST n-1	2007	TxActifs
00	0 salarié	3 586 469	62,8%	18 647	19 689	60%	0,55%	5,6%	7 311	37%
01	1 ou 2 salariés	922 436	16,2%	4 904	5 132	16%	0,56%	4,6%	1 999	39%
02	de 3 à 5 salariés	393 286	6,9%	2 099	2 257	7%	0,57%	7,5%	884	39%
03	de 6 à 9 salariés	207 721	3,6%	1 203	1 267	4%	0,61%	5,3%	574	45%
11	de 10 à 19 salariés	149 622	2,6%	856	913	3%	0,61%	6,7%	401	44%
12	de 20 à 49 salariés	91 977	1,6%	553	601	2%	0,65%	8,7%	247	41%
21	de 50 à 99 salariés	27 158	0,5%	237	254	1%	0,94%	7,2%	115	45%
22	de 100 à 199 salariés	12 427	0,2%	119	127	0%	1,02%	6,7%	57	45%
31	de 200 à 249 salariés	2 285	0,0%	44	47	0%	2,06%	6,8%	21	45%
32	de 250 à 499 salariés	4 041	0,1%	111	127	0%	3,14%	14,4%	71	56%
41	de 500 à 999 salariés	1 407	0,0%	57	63	0%	4,48%	10,5%	48	76%
42	de 1000 à 1999 salariés	503	0,0%	25	27	0%	5,37%	8,0%	17	63%
51	de 2000 à 4999 salariés	172	0,0%	15	17	0%	9,88%	13,3%	11	65%
52	de 5000 à 9999 salariés	32	0,0%	0	0	0%	-	-	0	-
53	10000 salariés et plus	10	0,0%	0	0	0%	-	-	0	-
NN	Effectif inconnu	308 446	5,4%	2 254	2 287	7%	0,74%	1,5%	601	26%

TOTAL	5 707 992	100%	31 124	32 808	100%	0,57%	5,4%	12 357	38%
--------------	-----------	------	--------	--------	------	-------	------	--------	-----

Module Analyse dynamique :

Ce module est réalisé par croisement des variables de type « INSEE » avec les données internes de l'entreprise.

Les variables possibles sont :

- Date 1^{ière} commande,
- Date de dernière commande,
- Chiffre d'affaires et nombre de commande annuel,
- Produits (% actifs par famille de produits),
- Origine (contact commercial, Marketing direct, magasin...),
- Mode de commande (Téléphone, fax, internet...).

La date de 1^{ière} commande nous donne une évolution du recrutement des nouveaux clients. Quels sont les secteurs « porteurs » ? Quels sont les secteurs en déclin ? La structure de mes nouveaux clients évolue-t-elle ?

La date de dernière commande permet une approche en terme d'actifs et d'inactifs. Comment se comporte la base « historique » de mon fichier client ?

Le chiffre d'affaires et le nombre de commande appellent la notion de rentabilité ou de qualité de mon fichier. Les TPE génèrent-elles la même rentabilité que les PME ?

L'information produit nous indique le degré d'utilisation de la gamme de produits. Mes produits « consommables » attirent-ils les TPE ? Mes produits « équipements » attirent-ils les grandes entreprises ?

L'origine du client nous indique la performance globale du fichier selon le canal de recrutement. Les clients magasins sont-ils similaires aux clients internet ?

Le mode de commande est étudié dans le temps. On observe l'évolution des habitudes du client. Existe-il une différence de comportement d'achat ? Combien de clients commandent uniquement via le canal internet ? Faut-il tester une suppression de la communication papier ?

Module Analyses comportementales

La méthode RFM :

Il s'agit d'une analyse qui permet d'organiser un fichier clients en grands groupes homogènes sur le comportement d'achat des consommateurs.

L'analyse RFM se gère sur des périodes définies comme le semestre, l'année...

Afin de construire un score individuel pour chaque client, nous prenons en compte la **Récence** (date du dernier achat), la **Fréquence** (nombre de commandes sur une période donnée) et le **Montant** des achats sur la période définie.

Le score détermine le segment auquel appartient le client.

On regroupe ensuite les scores en segments :

- Fidèles.
- Occasionnels.
- Fragiles.
- Perdus ou Inactifs.
- Nouveaux clients.

LIBELLE	CLIENTS	%CL	COMMANDE	Frequence	CA	%CA	MMC	CA/CLIENT
FIDELE	6 476	28%	17 485	2,70	4 371 300	75%	250 €	675 €
OCCASIONNEL	5 688	24%	9 670	1,70	1 111 546	19%	115 €	195 €
FRAGILE	3 765	16%	2 899	0,77	158 645	3%	55 €	42 €
PERDU	5 656	24%	-	-	-	0%	-	-
NOUVEAU	1 768	8%	1 768	1,00	211 433	4%	120 €	120 €
	23 353	100%	31 822	1,36	5 852 924	100%	184 €	251 €

EXEMPLE D'APPLICATION :

Adaptation de l'offre.

Pour les clients **fidèles**, on met en place un programme de fidélité, des offres privilèges, des conditions particulières de facilité de paiement....

Pour les clients **occasionnels**, il convient d'adapter le nombre de relances (adéquation investissement / retour). On peut identifier des leviers pour augmenter le Chiffre d'affaires (offre « cross selling » des profils « similaires » aux fidèles). Il est également possible de mettre en place un programme pour favoriser la consommation des produits fidélisant (produit « marque de distributeur », produit consommable avec un renouvellement important, produit avec une marge plus importante...).

Pour les clients **fragiles et perdus**, on propose une offre promotionnelle, une offre cadeau... Il est important d'adapter le nombre de relances en fonction des retours (notion de « plan allégé »).

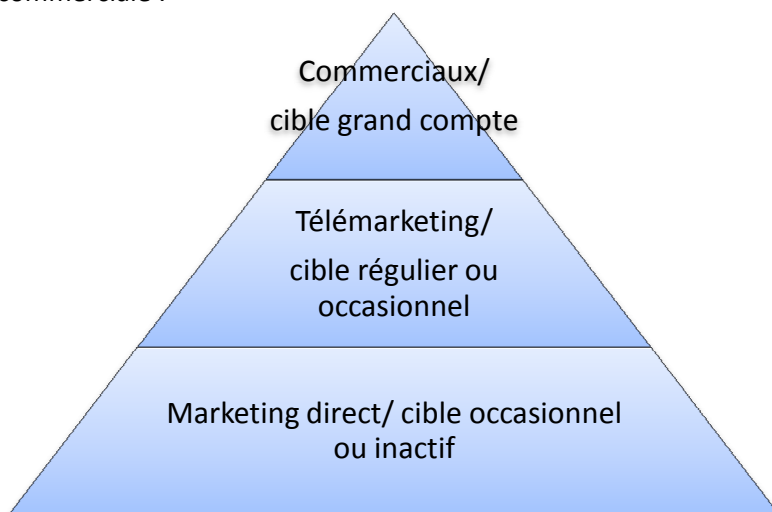
Pour les **nouveaux clients**, on rappelle l'ensemble des services de l'entreprise (qualité produit, gamme, SAV...). En complément, il est possible d'identifier les futurs clients fidèles (notion de rentabilité à long terme « Life Time Value »).

Pilotage de l'activité (prévision et objectifs par segment).

La segmentation permet de valider le comportement des clients et de suivre ainsi l'évolution de son « portefeuille » client.

Elaboration des plans de compte clients.

En fonction de la rentabilité des clients, les choix stratégiques définiront la meilleure organisation commerciale :



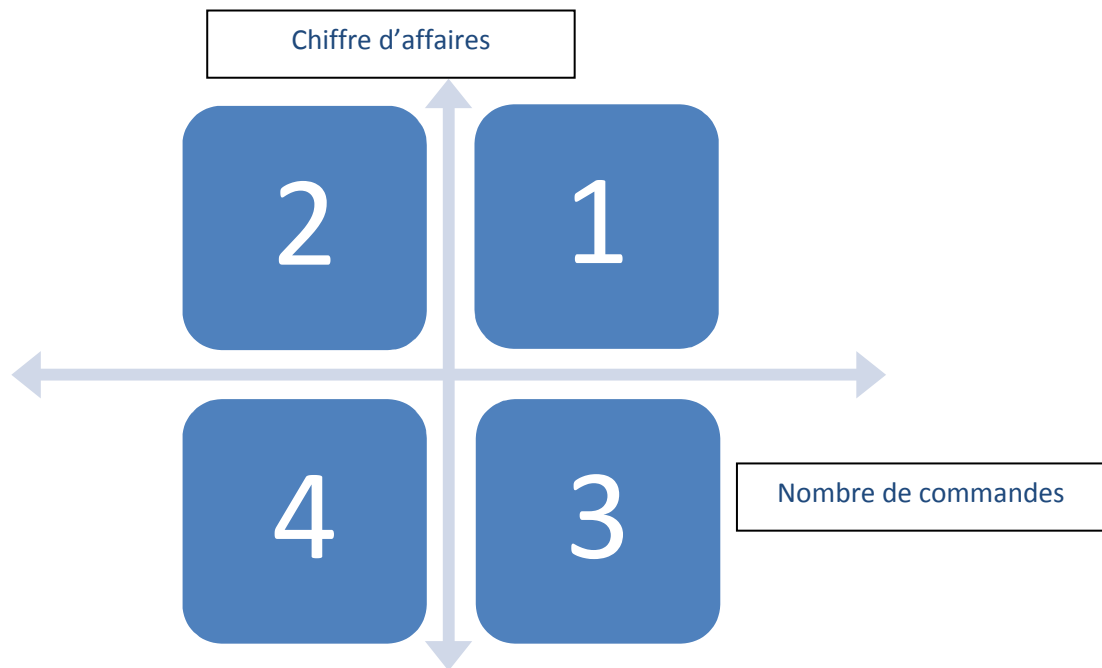
Mesurer, prévenir et corriger l'attrition des clients.

L'analyse des différents indicateurs permet d'augmenter la capacité de réaction des services marketing et commerciaux.

La compréhension des phénomènes d'attrition est un facteur essentiel d'efficacité, car elle souligne les causes exogènes (santé financière du client, absorption dans un groupe...) et pointe les motifs résultant des faiblesses de l'entreprise (concurrence plus agressive ou mieux positionnée, insatisfaction non résolue, relâchement de la pression marketing...). Ces constats déboucheront sur une adaptation du plan d'action commerciale (relances e-mails, appels sortants).

Il existe d'autres segmentations « plus simples » dans leur mise en œuvre :

La matrice 1-2-3-4 :



Le **segment 1** correspond aux clients qui représentent un CA élevé et une fréquence de commande importante. Nous sommes en présence des clients fidèles.

⇒ On met en place toutes les techniques de fidélisation.

Le **segment 2** correspond aux clients ayant un montant de commande élevé mais une fréquentation en retrait. On peut envisager un programme d'appels sortant afin d'identifier les raisons (capacité de stockage importante, achat groupé, mode de fonctionnement interne...).

⇒ L'objectif est d'augmenter la fréquence d'achats.

Le **segment 3** correspond aux clients qui commandent régulièrement avec un faible montant moyen de commande.

⇒ On propose des actions afin d'augmenter le panier moyen : primes lignes de produit, vente additionnelle ou croisée...

Le **segment 4** est composé des clients infidèles, « zappeur »... Avec l'historique de la base de données, on identifie les clients aux faibles potentiels économiques et les clients « zappeurs » qui profitent des offres promotionnelles, des cadeaux... Ces clients ont une rentabilité à court et moyen terme négative (marge réduite du fait des promotions, des cadeaux, rapport coût livraison / nombre d'articles).

⇒ Un plan marketing « allégé » est alors testé.

La segmentation par matrice 1-2-3-4 est une aide incontournable pour l'optimisation des scores de conquête des nouveaux clients.

L'analyse par génération :

On aborde la notion de « qualité » du recrutement par date d'origine, projection de CA.

EXEMPLE D'APPLICATION :

Aide à la construction du budget « moyen terme » à 3-5 ans (prévision de CA, d'activation...).

Contrôle de la qualité des nouveaux clients par date d'origine.

Année recrutement		ANNEE			
		2003	2004	2005	2006
<2003	CA (M€)	3,75	3,26	3,20	3,00
			87%	85%	80%
	ACTIFS	3 200	2 789	2 657	2 365
			87%	83%	74%
2003	CA (M€)	1,25	0,58	0,43	0,34
			46%	34%	27%
2003	ACTIFS	1 300	521	403	347
			40%	31%	27%
2004	CA (M€)		1,27	0,57	0,47
				45%	37%
2004	ACTIFS		1 467	601	513
				41%	35%
2005	CA (M€)			0,91	0,50
					55%
2005	ACTIFS			937	478
					51%
2006	CA (M€)				1,17
2006	ACTIFS				1 198
	CA (M€)	5,00	5,11	5,11	5,48
	Evolution		2%	0%	7%
	ACTIFS	4 500	4 777	4 598	4 901
	Evolution		6%	-4%	7%

On observe l'érosion naturelle du CA généré par l'ancienneté des clients.

Transfert des classes de Chiffre d'affaires :

L'objectif est de contrôler les clients en fonction de l'évolution du CA sur plusieurs périodes.

On valide l'évolution du chiffre d'affaires de l'année N par rapport à l'année N-1.

- Quels sont les segments qui évoluent positivement ? Doit-on appliquer des nouvelles conditions de paiement, des remises ? Doit-on adapter l'organisation commerciale (contact personnalisé) ?
- Quels sont les segments qui évoluent négativement ? On étudie l'historique de la relation afin d'identifier les raisons de la perte de CA (arrêt des commandes de certains produits ? problèmes récurrents de livraison ? réponse à un appel d'offre ?).
- Les raisons sont-elles à trouver hors du cadre de la relation commerciale (cessation, changement dirigeant...) ?

TCA 2005	Tranche de Chiffre d'affaires 2006						TOTAL
	INACTIF	<1500€	[1500-3000]	[3000-4500]	[4500-6000]	>6000€	
INACTIF	4 507	543	321	187	89	9	5 656
<1500€	354	1 765	657	298	117	23	3 214
[1500-3000]	211	324	876	656	234	114	2 415
[3000-4500]	187	260	589	1 143	876	312	3 367
[4500-6000]	108	205	275	428	1 135	554	2 705
>6000€	37	76	176	211	287	1 180	1 967
TOTAL	5 404	3 173	2 894	2 923	2 738	2 192	19 324
NOUVEAU		459	587	390	215	117	1 768

Lecture du tableau : En 2005, on compte 2.705 clients avec un CA entre [4500 € et 6000€]. En 2006, 108 clients sont devenus INACTIF, 205 ont commandé moins de 1500€ ...

L'analyse produit :

Quels sont les associations de produits commandés par mes clients ?

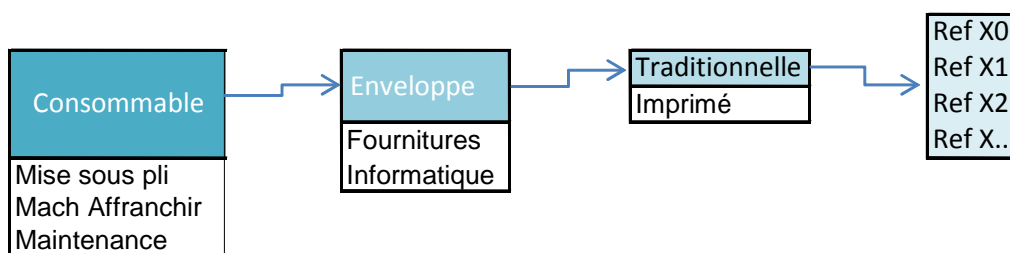
Quelle est la rentabilité des familles de produits ?

Quels sont les produits « recruteurs » en volume de clients ?

Il conviendra alors d'étudier la performance produit selon le degré de détail souhaité :

Segmentation « classique » (Famille / Secteur / Rayon / Codes produits):

- **Consommable** / Mise sous pli / Machine affranchir / Maintenance.
- Consommable « **Enveloppe** » / Consommable « Fourniture » / Consommable « Informatique ».
- Enveloppe type « **traditionnelle** » / Enveloppe type « imprimé ».
- Détails des **références des produits** (Format...)



Segmentation Marché :

- Marque distributeur / 1^{er} prix / Produit grand public / Produit technologique...

EXEMPLE D'APPLICATION :

Aide à la vente additionnelle : Sélection des produits selon la marge, selon le nombre d'acheteurs...

Aide à la vente croisée : Proposition des produits associés. On distingue des associations techniques **et** des associations comportementales. Les associations techniques sont par exemple «Café et gobelets » ou « agrafeuses et agrafes » (analyse verticale). Les associations comportementales sont issues des analyses de fréquentation des familles de produits (analyse horizontale).

Offre commerciale spécifique : Sélection d'une offre promotionnelle pour la conquête des nouveaux clients (exemple : produit d'appel ou « universel »).

Analyse du potentiel client / marché / secteur d'activité :

On identifie le Chiffre d'affaires réalisé => le Chiffre d'affaires potentiel des clients => le Chiffre d'affaires potentiel du marché.

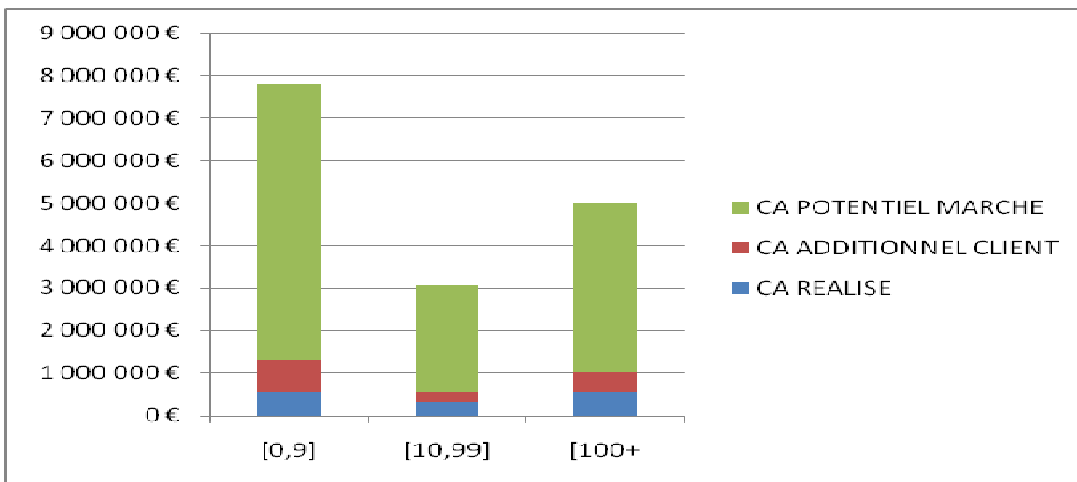
Exemple: Secteur d'activité "Services aux entreprises" et taille salariale 100+

Décile	Nb Clients	CA/CLIENT	CA REALISE	CA ADDITIONNEL	CA POTENTIEL CLIENT
D1	200	500 €	100 000 €	0 €	100 000 €
D2	200	450 €	90 000 €	10 000 €	100 000 €
D3	200	400 €	80 000 €	20 000 €	100 000 €
D4	200	350 €	70 000 €	30 000 €	100 000 €
D5	200	300 €	60 000 €	40 000 €	100 000 €
D6	200	250 €	50 000 €	50 000 €	100 000 €
D7	200	200 €	40 000 €	60 000 €	100 000 €
D8	200	150 €	30 000 €	70 000 €	100 000 €
D9	200	100 €	20 000 €	80 000 €	100 000 €
D10	200	50 €	10 000 €	90 000 €	100 000 €
	2 000	275 €	550 000 €	450 000 €	1 000 000 €
CA MARCHE	10 000	500 €	5 000 000 €		

Lecture du tableau :

Les *meilleurs clients* « Services aux entreprises de + 100 salariés » réalisent en moyenne 500€ de CA.

- Le CA additionnel est obtenu par l'équation « 500€ - CA réalisé »,
- Le CA potentiel est obtenu par l'opération « CA réalisé + CA Additionnel ».
- On compte 10 000 entités dans le secteur « Services aux entreprises de + 100 salariés ».
- **Le CA du marché est donc de 5M€.**



Mesure de la performance :

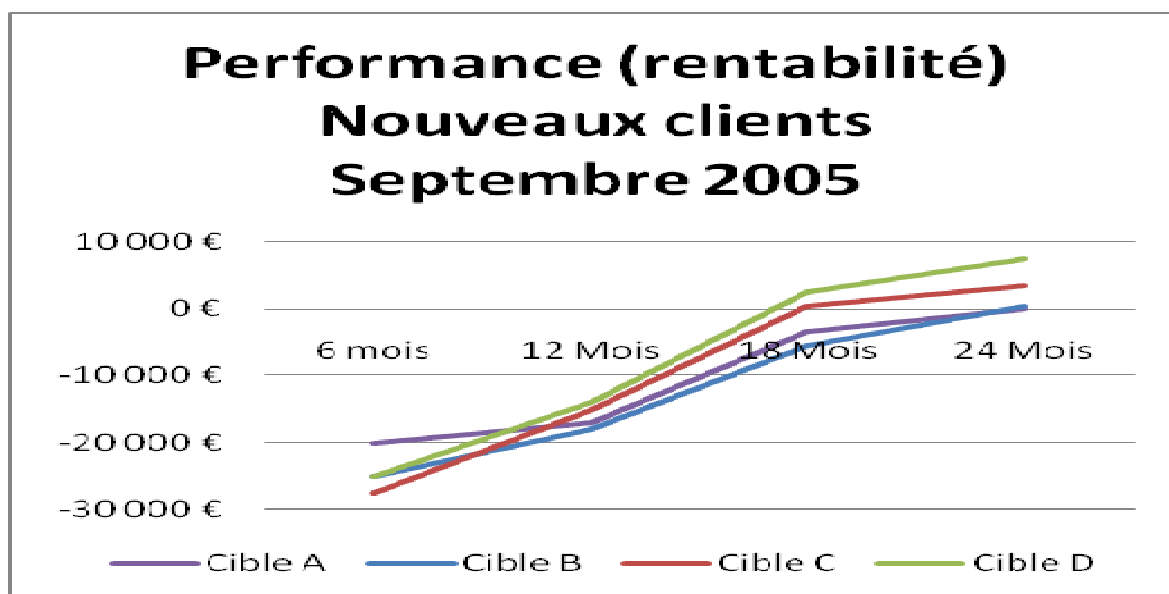
Les tableaux de bord des résultats de campagnes ou actions présentent une « photographie » à l'instant T.

Ils permettent de comparer les performances des taux de retours ou taux de transformation.

Ce type d'analyse permet avant tout de juger de la pertinence de la cible ou d'un fichier, de l'offre marketing, de la stimulation opérée par le cadeau...

Que deviennent ces nouveaux clients ? Seront-ils rentables dans les 6 mois, 12 mois ou plus ?

	Nb envois	Nouveaux clients	Taux transformation	Rentabilité (CA-Coût produit - Coût marketing)			
				6 mois	12 Mois	18 Mois	24 Mois
Cible A	10 000	260	2,6%	-20 000 €	-17 000 €	-3 500 €	0 €
Cible B	10 000	200	2,0%	-25 000 €	-18 000 €	-5 400 €	500 €
Cible C	10 000	170	1,7%	-27 500 €	-15 000 €	500 €	3 500 €
Cible D	10 000	110	1,1%	-25 000 €	-14 000 €	2 500 €	7 500 €



On mesure la performance selon :

- l'offre promotionnelle
- le cadeau
- le fichier
- la période
- le canal de vente...

Mesure du traitement de la réclamation : (analyse des événements de la relation clients)

Les actions menées pour corriger l'insatisfaction d'une commande sont-elles fidélisantes ?

Les types d'action :

- Prolongement de la garantie
- Bon d'achat produit
- Cadeau surprise
- Visite/Contact personnalisé
- Circuit/mode de livraison
- Mise en place d'une Assistance Téléphonique/ SAV technique

On mesure le comportement des clients avant et après le traitement de la réclamation. Il est nécessaire d'enregistrer les flux d'informations (date début, date clôture, type de réclamation, type de réponse...). La traçabilité et le traitement de la réclamation permet de mesurer l'impact sur le comportement du client mais aussi de repérer les « fraudeurs » qui abusent du système. De plus, la gestion des ces informations augmente la réactivité de l'entreprise et favorise les échanges avec les services achats, qualité, marketing...

Le potentiel de nouveaux clients :

A partir de l'analyse de la 1^{ière} commande, il est intéressant d'identifier les profils du type « fidèles » ou « infidèles » et d'adapter la pression et les conditions commerciales.

On identifie les variables significatives grâce à la segmentation et à l'historique du comportement des clients.

Ces variables peuvent être du type :

- Montant de la commande
- Nombre de produit/références
- Type de produit (consommable, équipement...)
- Nombre de lignes de produit
- Secteur d'activité
- Taille salariale
- Origine (fichier interne, fichier externe)
- Saisonnalité
- Type d'offre (remise, produit « girafe » 2+1, cadeau)
- Canal de commande

LIBELLE	Nb	MMC	PLAN ACTION
POTENTIEL ELEVE	174	350 €	CONDITION PARTICULIERE
"STANDARD"	2 387	150 €	PLAN STANDARD
POTENTIEL FAIBLE	290	50 €	PLAN ALLEGE

On classe les clients selon 3 niveaux :

- Les clients au potentiel élevé :
Les caractéristiques communes sont du type :
 - Montant de commande élevé
 - + de 3 lignes de produit
 - Pas de cadeau ou d'offre de remise dans la commande
 - Présence de la marque ou produit X

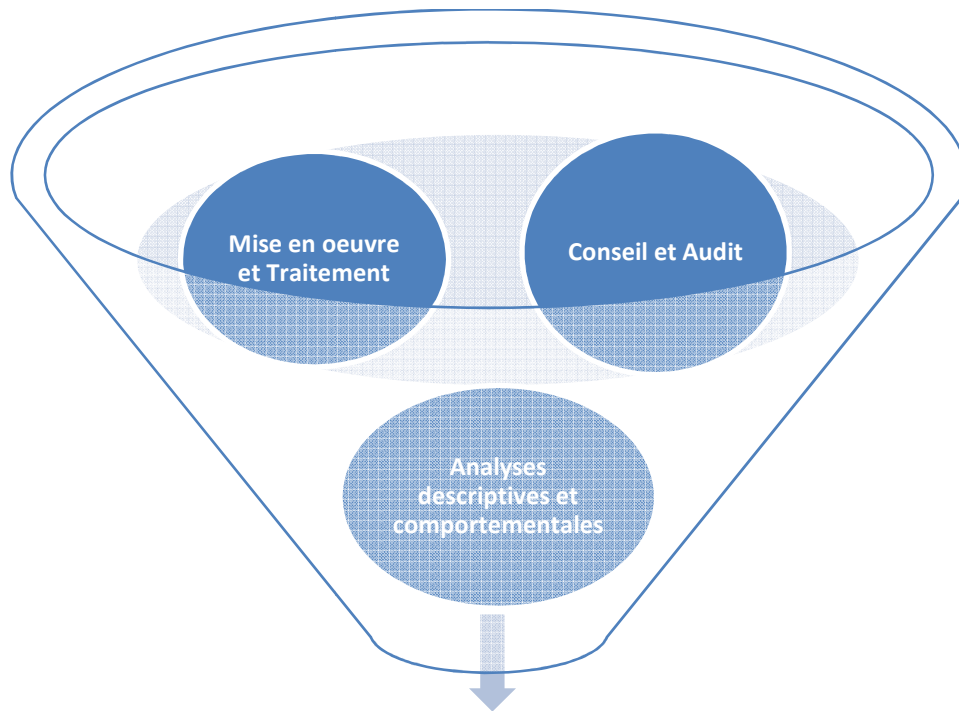
Ces clients présentent une probabilité importante de devenir très fidèles. Il convient d'établir un suivi « Grand compte » avec des conditions particulières (attribution d'un interlocuteur unique, visite d'un commercial, services spécifiques, facilité de paiement, liste de prix...).

On observe les écarts par rapport aux prévisions et on met en place les mesures correctives.

- Les clients « standard » :
Ils constituent la majorité du fichier clients. Ils sont intégrés dans le plan d'action marketing.

- Les clients au potentiel « faible » :
Les caractéristiques communes sont du type :
 - Montant de commande < 100 €
 - Marque 1^{ier} prix
 - Effectif < 5 salariés
 - Présence d'au moins un code promotionnel.

Ces clients présentent un risque élevé de devenir « Inactif » ou non rentable. On peut alors tester un plan d'action marketing allégé (par exemple 1 relance sur 3).



- Qualité et fiabilité des données,
- Profils et segmentation clients,
 - Pilotage de l'activité,
 - Optimisation des campagnes,
- Ventes croisées et additionnelles,
 - Potentiel client / attrition...

LEXIQUE

APPETENCE : L'appétence exprime le désir d'usage ou d'achat ressenti par l'individu pour un produit ou une marque. Un score d'appétence traduit une probabilité d'achat plus ou moins forte.

ATTRITION : Perte de clients entre un instant t et un instant t+1.

CNIL : Commission Nationale Informatique et Liberté

DEDOUBLONNAGE : Le « dédoublement » consiste à isoler et corriger les enregistrements identiques au sein d'un même fichier.

DEDUPLICATION : La « déduplication » permet de repérer les enregistrements similaires en comparant deux fichiers.

FREQUENCE : nombre de commande

MMC : Montant Moyen de Commande

NPAI : N'habite Pas à l'Adresse Indiquée

RFM : Récence Fréquence Montant. Méthode d'analyse de la qualité d'un client selon trois critères. La récence : date du dernier achat ou temps écoulé depuis ; la fréquence : périodicité moyenne des achats sur la période considérée ; la valeur : montant des achats réalisés par ce client sur la période étudiée.

RNVP : Restructuration Normalisation et Validation Postale.

SEGMENTATION : Découpage d'une population en sous ensembles homogènes selon différents critères. La segmentation permet d'effectuer des actions marketing différenciées en fonctions des segments.

SIM : Système d'Information Marketing. Il vise à déceler, gérer, contrôler et utiliser les flux d'informations à la disposition d'une entreprise.

SIRET : Numéro qui identifie l'établissement de l'entreprise. Il se compose de 14 chiffres : le numéro « SIREN » (9 chiffres) + le numéro NIC (5 chiffres : 4 chiffres identifiant l'établissement + une clé)

Taux de PENETRATION : % clients / Entreprises du marché b to b.

Taux de RETOURS : Nombre de réponse à une offre (exemple coupon) / Total envois

Taux de TRANSFORMATION : Nombre de commandes / Nb retours ou d'envois.

VENTE CROISEE / ASSOCIATION DE PRODUIT: La vente croisée consiste à vendre un produit complémentaire, un accessoire ou service lié au produit principal acheté.

VENTE ADDITIONNELLE : La vente additionnelle n'est pas nécessairement un produit complémentaire. Il peut s'agir d'un challenge interne avec un fabricant, d'un produit « rentable », d'un nouveau produit ou service, d'une opération de « déstockage ».