

L'avis des experts

À la recherche du retour sur communication (Return-on-Communication)





Auteur
Peter Bauer

peter.bauer@lukb.com

Responsable marketing à la Luzerner Kantonalbank. Etudes d'économie d'entreprise à l'Université de Zurich, diplôme postgrade à la Northwestern University de Chicago et à la London Business School. Peter Bauer a exercé différentes fonctions dans le marketing et le management, notamment auprès de 3M (Suisse) SA, Philips SA, Confetti SA, BBDO Business Communication, Zentrum für Unternehmensführung AG, et dernièrement au Credit Suisse en tant que vice-président, responsable du Marketing Retailbanking. Chargé de cours auprès de hautes écoles spécialisées et propriétaire de la société Spyglass Marketeering GmbH.

Les mercaticiens directs essaient de trouver des principes de décision fiables par le biais de tests, permettant d'évaluer à l'avance le succès d'une vaste campagne de marketing direct. Les (bons) résultats des tests, calculés à la virgule près, ne débouchent cependant pas toujours sur la réussite escomptée. Mais cela, on ne le sait que lorsque la campagne a échoué. Ces incidents peuvent toutefois être évités en observant quelques principes simples.

Le ROC dans le marketing direct

Alors que le monde de la finance se concentre sur le ROE (Return-on-Equity), les mercaticiens, eux, ne disposent pas d'une règle de portée générale, qui serait le ROC (Return-on-Communication). Un indicateur uniforme, valable pour toutes les branches et qui donne un aperçu clair de l'efficacité publicitaire d'une entreprise, fait défaut. Est-ce donc que les mercaticiens n'en ont pas besoin? Ou alors cette mesure n'est-elle tout simplement pas judicieuse, voire non quantifiable, dans le processus de la communication marketing? Si les dépenses totales peuvent être calculées avec précision, le rendement des opérations marketing est lui très difficilement mesurable, justement pour ce qui est des buts qualitatifs – il suffit de penser aux campagnes d'image, sponsoring et autres. Les choses sont bien plus simples quand il s'agit de mesures de marketing direct. Calculer les réactions des destinataires est relativement facile et donne une indication claire de l'efficacité des mesures appliquées. En ce sens, les tests sont des instruments capables de fournir des informations circonstanciées, à meilleur coût et beaucoup plus rapidement que si toute la campagne était mise en place.

Les questions-clés

Quels paramètres tester?

Le succès d'une opération de MD ne dépend pas d'un seul facteur. C'est l'interaction combinée de tous les paramètres qui détermine la réussite d'un moyen publicitaire. Tester différentes offres ou les effets des stimulations n'a pas beaucoup de sens lorsque l'offre et le groupe-cible n'ont pas été déterminés avec la plus grande exactitude. Et optimiser les paramètres individuels, comme par exemple la présentation graphique, ne sert pas à grand-chose si l'on essaie de vendre des articles pour bébés à des retraités. Pour ce qui est des publipostages à large diffusion – bientôt appelés à faire partie du passé, en raison des outils de Data Mining toujours plus précis – il est bon de tester systématiquement chaque paramètre et d'effectuer des calculs de probabilité afin d'évaluer le résultat escompté. Mais même les tests peuvent s'avérer onéreux. Pour une vaste campagne de publipostage, il faut donc prévoir un budget suffisant. Par expérience, on sait que les tests représentent 15% des coûts totaux de MD.

Pour définir les facteurs d'influence déterminants pour un publipostage, il est nécessaire de connaître parfaitement le destinataire, autrement dit d'avoir analysé en profondeur sa perception et son comportement. Une étude de marché ciblée s'impose. \$

Perception du destinataire et propension à la décision

Il faut identifier en premier lieu les paramètres importants pour le destinataire et les conditionner de telle sorte qu'il les perçoive et soit encouragé à réagir. Tandis qu'il prend connaissance du publipostage, le destinataire traverse trois phases. Chacune l'amène non seulement à faire un choix et à décider s'il va continuer à s'informer ou non, mais peut aussi déboucher directement sur une réaction. Si les messages du publipostage sont bien conçus, le destinataire est guidé avec plus de précision; il comprend mieux le contenu et dispose d'une meilleure base de décision. Mais la structure des messages n'est pas seule responsable de la bonne perception du destinataire. Le flux dynamique, à savoir le bon emplacement et le soutien graphique du texte, est tout aussi important, car il permet au destinataire de trouver plus – ou moins – facilement les informations et de les traiter.

Malgré les nombreuses possibilités pour optimiser une mesure de MD, il est important de se concentrer sur un petit nombre de paramètres avant chaque test. Ce n'est qu'en procédant systématiquement – autrement dit en changeant une seule variable, toutes choses étant égales par ailleurs – que l'on parviendra à obtenir une analyse pertinente des réactions. Si l'on a prévu de tester des fichiers d'adresses différents, la planification dans le temps, la tonalité, etc. doivent rester inchangés. Outre ces tests systématiques, il est parfois également possible de tester en parallèle différents concepts globaux. Les résultats montreront quels concepts auront généré le plus haut taux de réponse – mais sans en indiquer les motifs.

Les paramètres à tester, ordonnés conformément aux différents niveaux de communication, peuvent être les suivants:

1er niveau: l'attractivité

Objectif: attirer l'attention du destinataire et provoquer la réaction désirée.

- sélection des adresses (procédés inductifs ou déductifs, modèles, listes)
- offre (prestation de marché)
- expéditeur
- personnalisation
- contenu (titre)
- mise en page (format, couleurs, layout)
- plan d'insertion (date, saison, durée de l'offre)
- affranchissement
- enveloppe
- élément-réponse (échelonné: à quoi le destinataire va-t-il dire «oui»?)

2e niveau: la pertinence

Objectif: éveiller l'intérêt du destinataire et provoquer la réaction désirée.

- contenu (titres, textes, annexes)
- offre (stimulations)
- élément-réponse (simplicité, canaux de réponse)

3e niveau: l'affinité avec l'avantage

Objectif: susciter le désir du destinataire et provoquer la réaction désirée.

- contenu (argumentaire, texte)
- offre (prix, conditions)
- élément-réponse (simplicité, enveloppe-réponse)

4e niveau: le flux dynamique

Objectif: transmettre le message de manière simple et compréhensible.

- offre globale
- style (tonalité)

Que doit-on mesurer?

Le but commun de tous les médias de MD est de déclencher une réaction du destinataire. Le taux de réponse et la valeur des commandes – dans le cas des stratégies de contact en une seule étape – sont donc les critères de test les plus importants. Les résultats permettent de calculer les coûts de chaque personne intéressée ou client pour la campagne prévue (que la stratégie de contact soit en une ou en plusieurs étapes). Les coûts occasionnés par une mesure de MD pour acquérir un nouveau client sont comptabilisés en même temps que le rendement escompté, qui est décompté. La valeur nette ainsi obtenue (soit le NPV, Net Present Value) permettra de décider si tous les médias seront utilisés (ou non) et comment. Un NPV positif indique que les coûts de marketing sont justifiés au vu du rendement généré.

Comment doit-on tester?

La fiabilité des tests dépend des variantes à tester ainsi que de la taille et de la sélection de l'échantillon du groupe-cible. La représentativité de ce dernier est une condition très importante pour garantir la pertinence du test, car elle montre que la cible dans son ensemble a été définie avec exactitude. Mais cette définition doit également englober des limites spatiales et temporelles claires.

Définition de la cible et sélection de l'échantillon

Le but consiste à définir un échantillon aussi représentatif que possible du groupe-cible. Que ce soit par une sélection au hasard (échantillon aléatoire simple, stratifié, par grappe) ou par d'autres méthodes (quota ou amas p. ex.). (Sources: Marketing, Armin Seiler, OF, Zurich)

Taille de l'échantillon

Pour être représentatif, l'échantillon doit être assez grand. Sa taille ne dépend toutefois pas du nombre d'adresses ou de la cible totale visée, mais des taux de réponse escomptés. Ainsi, lorsque l'on veut tester des taux de réponse élevés, un petit échantillon suffit, alors que l'on choisira un vaste échantillon lorsque les taux de réponse attendus sont modestes. On obtiendra ainsi des résultats de même qualité. Supposons que nous travaillions avec deux fichiers; pour chacun, nous avons prélevé un échantillon de 400 adresses. Le taux de réponse du premier échantillon est de 4,2% alors qu'il est de 5,3% pour le second. Celui-ci a donc obtenu le meilleur résultat. On peut en conclure qu'il faut choisir le fichier n° 2. Mais la différence dans les résultats est-elle vraiment significative, ou simplement due à une erreur dans le choix de l'échantillon? Tout bien considéré, nous n'avons testé qu'une petite partie de la liste entière, et la parfaite représentativité de l'échantillon ne peut pas être garantie. L'intervalle de confiance permet cependant de calculer où se situera très probablement (à 95%) la diffusion des valeurs dans la cible globale.

$$\text{Intervalle de confiance VB} = 2 \sqrt{\frac{P \times Q}{N}}$$

Formule de calcul pour la taille de l'échantillon:

$$\text{échantillon N} = \frac{Z^2 \times P \times Q}{VB^2}$$

P: le pourcentage de résultats positifs
(p. ex. réponses)

Q: le pourcentage de résultats négatifs
(p. ex. pas de réaction)

N: taille de l'échantillon

Dans le cas présent, les intervalles de confiance montrent qu'en utilisant toute la liste n° 1, le taux de réponse se situera entre 2,2% et 6,2% (95% de probabilité), alors qu'en utilisant l'ensemble de la liste n° 2, le taux de réponse oscillera entre 3,1% et 7,5% (toujours 95% de probabilité). La différence dans les résultats des tests n'est pas significative. Il en irait tout autrement si, au lieu de 400 adresses par liste, on en avait sélectionné 8000.

Quelles conclusions pouvons-nous tirer?

Il peut arriver qu'en cas de résultats différents, le plus élevé des deux ne signifie pas forcément qu'il s'agit du meilleur groupe-cible. L'intervalle de confiance donne des renseignements très précis sur la taille des échantillons à utiliser. Il indique également si une différence quantitative dans les résultats des échantillons est significative ou non. Ces résultats sont projetés sur les volumes totaux afin d'évaluer le futur succès de la campagne. Le tableau montre les valeurs qui peuvent être escomptées avec un coefficient de confiance de 95%. Il permet d'interpréter correctement l'«exactitude» des résultats des tests et d'en tirer les bonnes conclusions.

Etudes ou tests?

Pour les mercaticiens directs, les tests ne datent pas d'hier. Les procédés les plus divers ont été tentés pour répondre à toutes les questions qui se sont présentées. Souvent, néanmoins, les tests les plus raffinés ne suffisent pas à optimiser l'efficacité publicitaire. Ce qui manque, ce sont les questions primordiales, auxquelles seule une étude de marché peut répondre. Mais l'étude de marché ne peut remplacer le test. Ce n'est qu'en combinant ces deux instruments que l'on peut obtenir de meilleurs résultats lors d'opérations de MD. On ne parlera ici que de leurs interactions au sens large.

Etude qualitative

C'est la première phase de l'étude de marché. Elle cherche à expliquer les motivations des clients. Souvent, de petits groupes sont interviewés, mais on procède également à des entrevues personnelles approfondies. L'étude qualitative livre des informations et peut aussi servir à tirer des hypothèses. Elle fournit des indications importantes pour la conception d'un publipostage:

- communiquer dans un langage compréhensible pour le client
- agir sur les motivations du client et provoquer sa réaction
- prendre en compte la position du client vis-à-vis des différents moyens publicitaires
- tenir compte des préjugés du client et de ses problèmes à l'encontre des médias de MD
- reconnaître les nouvelles utilisations, les avantages du produit
- identifier le rôle du prescripteur dans le processus d'achat et considérer les facteurs de décision importants

Etude quantitative

L'étude quantitative s'inscrit à la suite de l'étude qualitative. Elle essaie d'étayer les hypothèses de l'étude qualitative par le biais de processus structurés. Elle peut entre autres servir à définir des groupescibles homogènes (comportement et positions).

Conclusion

Les tests sont l'outil idéal pour améliorer systématiquement l'impact des opérations de MD. Il ne faut cependant pas pour autant reléguer au second plan la prise en compte de l'intégralité des moyens publicitaires. L'insertion d'un publipostage dans une campagne publicitaire traditionnelle et une promotion des ventes ciblée peuvent améliorer sensiblement l'impact du budget consacré au MD. Les entreprises qui testent systématiquement leurs opérations de MD et qui en enregistrent les résultats mettent, dans leurs départements de marketing, l'accent sur une approche axée sur les réactions générées. Lorsque l'on connaît les coûts occasionnés par une personne intéressée, les processus de relance sont définis avec plus de précision. C'est là un autre facteur qui permet d'accroître l'impact d'une opération de MD, chose que les tests ne peuvent pas faire. Les publipostages ne sont pas uniquement testés en fonction de leurs taux de réponse, mais aussi de leur impact (valeur de rappel, notoriété de l'offre, etc.). Le mercaticien, en effet, n'est pas seulement intéressé par les personnes qui ont réagi. Les destinataires qui ont pris connaissance du publipostage mais qui ont décidé de ne pas réagir sont tout aussi importants dans le cadre d'une stratégie de contact en plusieurs étapes. L'importance croissante du CRM ne fait que rendre plus fréquente l'utilisation des médias de MD comme médias de dialogue. Ce n'est plus la vente directe qui occupe le devant de la scène, mais aussi, et souvent, la volonté d'entamer un dialogue avec le client.

Des tests cohérents mettent en marche un processus d'apprentissage. Les classements (p. ex. les publipostages ayant eu le plus – ou le moins – de succès) créent une situation de concurrence entre les départements de marketing, ce qui permet de mieux canaliser les ressources et d'arriver à de meilleurs résultats. Et c'est cela, en fin de compte, le but de chaque mercaticien direct – bien que rien ne permette d'aboutir à un ROC.

Perspectives

Incentives et loyauté

La créativité en matière d'incentives (motivations) semble ne pas connaître de bornes. Parfois innovants, parfois incomplets, ils sont censés donner aux clients l'envie de réagir. Ces moyens de plus en plus chers sont testés afin d'être finalement utilisés pour augmenter les taux de réponses. L'effet est certain. Mais les bons résultats des tests ne doivent pas entraîner l'entreprise à négliger la fidélisation à long terme des clients. En effet, les incentives attrayants, originaux et coûteux, s'ils contribuent à accroître significativement les taux de réponses, peuvent se révéler peu adaptés pour l'acquisition et la fidélisation de nouveaux clients, car ils génèrent des comportements opportunistes qui se répèteront à la première occasion – par exemple, une récompense encore plus séduisante de la concurrence. Lorsqu'on évalue les résultats des tests, il faut donc garder à l'esprit que si un taux de réponses élevé «garantit» le succès de la campagne auprès de nouveaux clients, seules les réponses des clients qui seront fidèles peuvent garantir à long terme la réussite de l'entreprise. Ici, les valeurs tests conventionnelles ne fonctionnent pas. Il faut tabler sur une nouvelle valeur décisionnelle: celle des clients acquis en fonction de leur potentiel et de leur loyauté.

L'individu en tant que segment

Le marketing One-to-One – ou la segmentation du marché par individu – soulève des exigences auxquelles les méthodes de tests et de marketing traditionnelles ne peuvent plus répondre. Des modèles de pronostics doivent être mis à disposition et appliqués dès la phase de sélection des adresses. Les procédés inductifs, tels qu'utilisés dans le Data Mining, fournissent en général des fichiers d'adresses très précis qui, s'ils ne sont pas volumineux, ont le mérite d'être d'un niveau de qualité très élevé. Afin d'améliorer l'efficacité publicitaire, les différents modèles de pronostics (réseaux neuronaux, etc.) doivent être testés en parallèle.

Les 6 erreurs les plus courantes

- connaissances trop lacunaires sur les habitudes et les comportements du groupe-cible (étude de marché insuffisante)
- cible d'ensemble pas assez précisément définie
- échantillon trop vaste ou trop modeste
- mauvais choix de l'échantillon
- trop de paramètres à tester
- négligence de l'effet loyauté auprès des clients

Pour plus d'informations: www.poste.ch/directpoint.

La Poste Suisse
PostMail
Marketing direct
Viktoriastrasse 21
3030 Berne

Téléphone 0848 888 888
E-Mail directpoint@post.ch
Internet www.poste.ch/directpoint