

L'avis des experts

Le marketing direct est aussi une stratégie à l'état pur!





Auteur
Prof. Dr Christian Belz

christian.belz@unisg.ch
www.unisg.ch

Le Dr Christian Belz est professeur ordinaire de marketing à l'Université de St-Gall. Il dirige l'Institut pour le marketing et le commerce. Il est coéditeur de THEXIS, le périodique de marketing spécialisé. Ses principaux champs de recherche sont le marketing novateur, le marketing B2B, les systèmes de prestations et de clients, la concrétisation du marketing et l'adaptation au marché. Ch. Belz a publié, parfois en collaboration avec des dirigeants d'entreprises, les livres et écrits suivants sur l'adaptation au marché: Management von Geschäftsbeziehungen (1998), Verkaufskompetenz (1999), Internationaler Vertrieb von Industriegütern (1999), Zukunft der Kommunikation (1999), Vertriebs szenarien 2005 (2000), Performance Selling (2002), Chancen im Dialogmarketing (2002), Logbuch Direktmarketing (2003) et Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile (2004).

Le marketing direct provoque les réactions des intéressés et des clients. Ses opérations agissent à court terme et de manière ciblée et leur succès est mesurable. Stratégie et marketing direct ne sont-ils donc pas opposés? Les spécialistes du marketing direct ont mis eux-mêmes en avant la notion d'opérations mesurables, s'affirmant ainsi vis-à-vis de la communication traditionnelle. Mais c'est méconnaître les opportunités dans ce domaine que de ne penser qu'en termes d'opérations isolées et de retours. Seul un marketing direct stratégique des entreprises et des institutions peut créer les conditions pour une communication efficace.

1. L'innovation est une communication

Les entreprises à succès créent de la valeur ajoutée pour leurs clients, résolvent leurs problèmes et contribuent à leur réussite. Les possibilités de nouvelles solutions via la technique et l'informatique sont énormes. Seul bémol: la faisabilité technique ne détermine pas la rapidité du progrès. Ce qui compte, c'est ce qui se passe dans la tête des gens, ce qu'ils acceptent, refusent ou ne remarquent même pas. La concurrence et l'attention des clients sont les mots-clés. Il existe de nombreuses prestations et entreprises excellentes, mais personne ne les connaît. En contrepartie, il existe un groupe de clients à croissance rapide: les résistants. Bien que reconnaissant les nombreux avantages du changement pour une nouvelle entreprise, une nouvelle marque, de nouveaux canaux de distribution ou de nouveaux produits, ils n'ont pas envie de s'y intéresser. Dans ce monde de possibilités illimitées, les presque clients (ceux qui achètent presque) sont devenus le segment le plus important. Après l'essor de l'informatique ces dernières années, on assistera demain à l'essor de la communication. Ce seront les hommes qui donneront la cadence, et non plus la technologie. La communication peut empêcher, ralentir ou accélérer le progrès, c'est pourquoi elle devra être largement revalorisée par les entreprises.

La communication est une compétence cruciale

Pour les hommes, la communication est la porte d'accès à la réalité. Ils n'en ont pas d'autres. Vitale pour les marchés très concurrentiels, la communication est, de plus en plus, une compétence déterminante pour les entreprises et institutions.

2. Performances de la communication

Quelle entreprise mérite un AAA pour ses performances de communication? Le 1er A symbolise-t-il la communication de crise, le 2e le marketing direct et le 3e les relations personnelles? Les performances de la communication sont difficiles à appréhender. Les paramètres à considérer sont variés: conditions du marché, groupes-cibles et exigences, stratégies et missions marketing, prestations, niveaux de communication à l'intérieur des groupes, objectifs ou instruments de communication. Par exemple, la même communication aura un tout autre effet chez les jeunes que chez les managers. A l'évidence, la question sur les performances de la communication était imprudente. La réponse est compliquée. Comment répondre de manière sûre à ces questions fréquentes:

- Comment structurer correctement les budgets de communication? Dois-je affecter 70% à la publicité traditionnelle et 30% au marketing direct (ou vice versa)?
- Comment juger de la compétence de mon agence de publicité et de marketing direct?
- Devrais-je disposer d'un centre d'appels et si oui, comment?
- Comment adapter mon entreprise aux nouvelles règles du jeu du monde électronique?
- Quelles erreurs dois-je éviter en matière de Corporate Identity?

Les responsables marketing se bornent souvent à faire ce à quoi ils sont habitués. Il est pratiquement impossible d'optimiser la communication d'une entreprise en s'appuyant sur un meilleur contrôle des performances de chaque instrument ou de leur combinaison. La comparaison entre les instruments est peu fructueuse, leurs effets étant différents. En fait, les instruments en eux-mêmes ne sont pas déterminants. Ce qui compte, ce sont les contenus et leur organisation.

Les tâches fondamentales du marketing sont l'acquisition et le suivi des clients, l'innovation et le suivi des performances. La communication doit les évaluer et les concrétiser en fonction de chaque entreprise ou institution. Les principes d'évaluation pour les performances de la communication ne sont créés que lorsque les objectifs et les tâches de la communication ont été définis en fonction des prestations ou des marchés particuliers. Lacune fréquente: les fournisseurs savent communiquer correctement, mais ils ne communiquent peut-être pas ce qu'il faut.

Autre chose: les goûts en matière de communication diffèrent. Cependant, la continuité est plus efficace que le changement, même si cet axiome est peu pris en compte dans le tourbillon quotidien.

Clarifier les objectifs et les tâches de la communication

Afin d'augmenter les performances de sa communication, l'entreprise ou l'institution doit en définir entièrement, concrètement et clairement les objectifs et les tâches.

3. La communication intégrée

Le débat sur la communication intégrée est vaste et soutenu spécialement par les représentants de la gestion des marques. Certes, il est juste que les entreprises évitent de se contredire trop souvent – en différentes occasions, avec des instruments variés ou vis-à-vis de leurs segments de clientèle et autres interlocuteurs – ou de faire voler leurs messages en éclats. Une position intégrée se définit par son unicité et son importance pour le marché et les clients. Les performances d'intégration transforment des entreprises complexes sur des marchés divers en un tout cohérent. Le mot d'ordre est la simplification.

Les positions abstraites et la recherche impossible d'une unicité fédératrice ne font que gaspiller les ressources. L'intégration est souvent la réponse erronée aux problèmes de marketing et de communication. Un publipostage adressé qui se présente comme une annonce est peut-être beau, mais souvent sans effet. Un rapport annuel traditionnel se révèle statique sur internet. Les entreprises ne discutent d'une intégration (pas seulement dans la communication) que lorsque certaines de leurs unités ne sont plus suffisamment performantes. Les expériences concrètes du client affectent bien plus une marque qu'une annonce. La gestion de bas en haut des marques (bottom up) est efficace. L'utilisation du marketing direct pour les clients loyaux a souvent plus de succès que la gestion traditionnelle des marques et poursuit en principe le même but. Les programmes de loyauté accroissent efficacement la valeur d'une marque.

Premièrement, la communication intégrée s'appuie sur les tâches et les objectifs de la communication; elle est avant tout un défi réservé à la direction. Deuxièmement, la seule référence permettant de gérer efficacement la diversité des messages et des instruments est le processus client (ou le processus du groupe-cible). Ici vient s'ajouter le CRM, qui permet d'établir de nouvelles relations clients, de les entretenir et de les élargir.

Axer la communication intégrée sur les processus clients

Pour éviter tout éclatement et toute contradiction, il faut intégrer les prémices de la communication. Il est important de coordonner l'ensemble des efforts de communication avec les processus des clients actuels et futurs ainsi que des autres groupes-cibles.

Maîtriser les instruments

Avant de les intégrer, il faut maîtriser les règles du jeu de chaque instrument de communication utilisé.

4. Les pierres angulaires des performances de la communication

Qu'entend-on par performances de la communication? Il ne suffit pas de juger si un spot plaît, si le rapport d'exercice est parlant pour les analystes financiers, si le porte-parole de l'entreprise s'exprime avec humanité sur le scandale des aliments empoisonnés, si le temps d'attente sur internet est tolérable ou si la réaction à un coupon a été satisfaisante.

Premièrement, les communications externe et interne des entreprises sont liées entre elles. Une communication interne insuffisante et l'incapacité à régler les conflits intérieurs aboutissent souvent à une mauvaise communication vers l'extérieur. Si l'atmosphère de travail dans l'entreprise laisse à désirer, il sera impossible de créer un climat de collaboration favorable à l'extérieur. Lorsqu'on ne réussit pas à intégrer dans l'entreprise les résultats du travail des groupes de projets, il ne faut pas s'étonner si un grand nombre de nouveautés ne sont pas comprises par les collaborateurs et les clients.

Deuxièmement, il faut différencier les performances relatives à la position, l'intégration, l'explication, l'individualisation, les bases de données, la vente, la coopération et les relations, afin d'augmenter la valeur ajoutée pour les clients et l'avantage des fournisseurs (illustration 1). L'identité est déterminante; elle est le résultat d'une communication durable. En ce sens, elle est étroitement liée à la confiance du client. Chaque moment, chaque rencontre avec le client et chaque expérience de ce dernier influencent son jugement global. Entre dilettantisme et professionnalisme, chaque institution communique de différentes manières. L'erreur cependant serait de tendre partout à la perfection. Le succès vient de la clarté.

Plus-value grâce à la communication

La communication dans la vente, la publicité ou internet n'assure pas seulement la médiation entre clients et entreprise. Elle est une partie importante des performances et crée des avantages-clients.

Confiance et communication

La confiance est déterminante pour la solidité d'une relation. Elle exige constance et fiabilité. Le marketing et la communication durables s'appuient sur les résultats passés, afin de ne pas gaspiller les ressources par panique, et par le renouvellement constant de la communication. La confiance se fonde sur la compétence concrète et la relation émotionnelle. Seule leur combinaison est garante de succès. De bonnes relations personnelles sont en effet importantes en ces temps de déficits relationnels grandissants.



5. Le dialogue et le marketing direct

Dans la communication globale, il faut utiliser efficacement le marketing de dialogue. Beaucoup d'entreprises ignorent son vaste potentiel. Il s'agit là d'un défi de taille, car le résultat d'un dialogue authentique entre les hommes est incertain.

Le marketing de dialogue et le marketing direct sont des médiateurs mobiles entre le marketing de masse ou la publicité traditionnelle, le marketing individuel et la vente personnelle. Malgré tous les débats au sujet du marketing One-to-One, le marketing direct est avant tout une exigence de standardisation adéquate, sur laquelle doit se fonder toute individualisation professionnelle. Il n'a pas été tenu assez compte que dans l'industrie de biens d'investissement, par exemple, les performances qui devront être standardisées à l'avenir ont jusqu'ici trop dépendu des individus. Le marketing direct ne convient pas seulement au commerce de masse.

Diviser les tâches des instruments de communication ne suffit pas (p. ex. des spots TV pour la notoriété/l'image et le marketing direct pour le lancement des ventes). La publicité traditionnelle peut aussi être utilisée de nombreuses façons, comme les foires ou le marketing direct. S'agissant d'un processus client en dix étapes, de l'appel du groupe-cible jusqu'à la réacquisition, les 47 entreprises interrogées dans le cadre de l'étude «CRM CH 2000» ont considéré que la vente personnelle était efficace dans les 10 étapes, le marketing direct dans 9 étapes, le télémarketing dans 8 et les events dans 6 étapes. Les solutions de communication sur internet permettent aussi d'accompagner sélectivement l'ensemble du processus, et proposent même des prestations plus sophistiquées. Mais le marketing direct se concentre plutôt sur les réactions du client (ou d'autres groupes-cibles). En règle générale, il n'est que «l'impact de la réponse + le rendement global de la communication » et ne peut donc être mesuré seulement à la réaction du client.

La publicité d'images éveille des désirs et le marketing direct provoque des réactions: c'est pourquoi ces deux instruments de communication sont si différents. Le conflit entre la publicité traditionnelle et le marketing direct réside dans leur nature. Un marketing direct de qualité peut englober des modèles commerciaux novateurs, qui intègrent les processus d'information, des finances et de distribution des marchandises. Ces tentatives se répercutent sur la vente par correspondance et débouchent dans l'e-business intégré.

Identification et réaction

Un certain nombre d'instruments sont capables de susciter des identifications et des désirs chez les clients; p. ex. les campagnes d'images traditionnelles et le marketing événementiel. D'autres instruments se concentrent sur les réactions des clients. Or celles-ci sont évaluées plus précisément qu'une simple information ou que la résonance des désirs suscités.

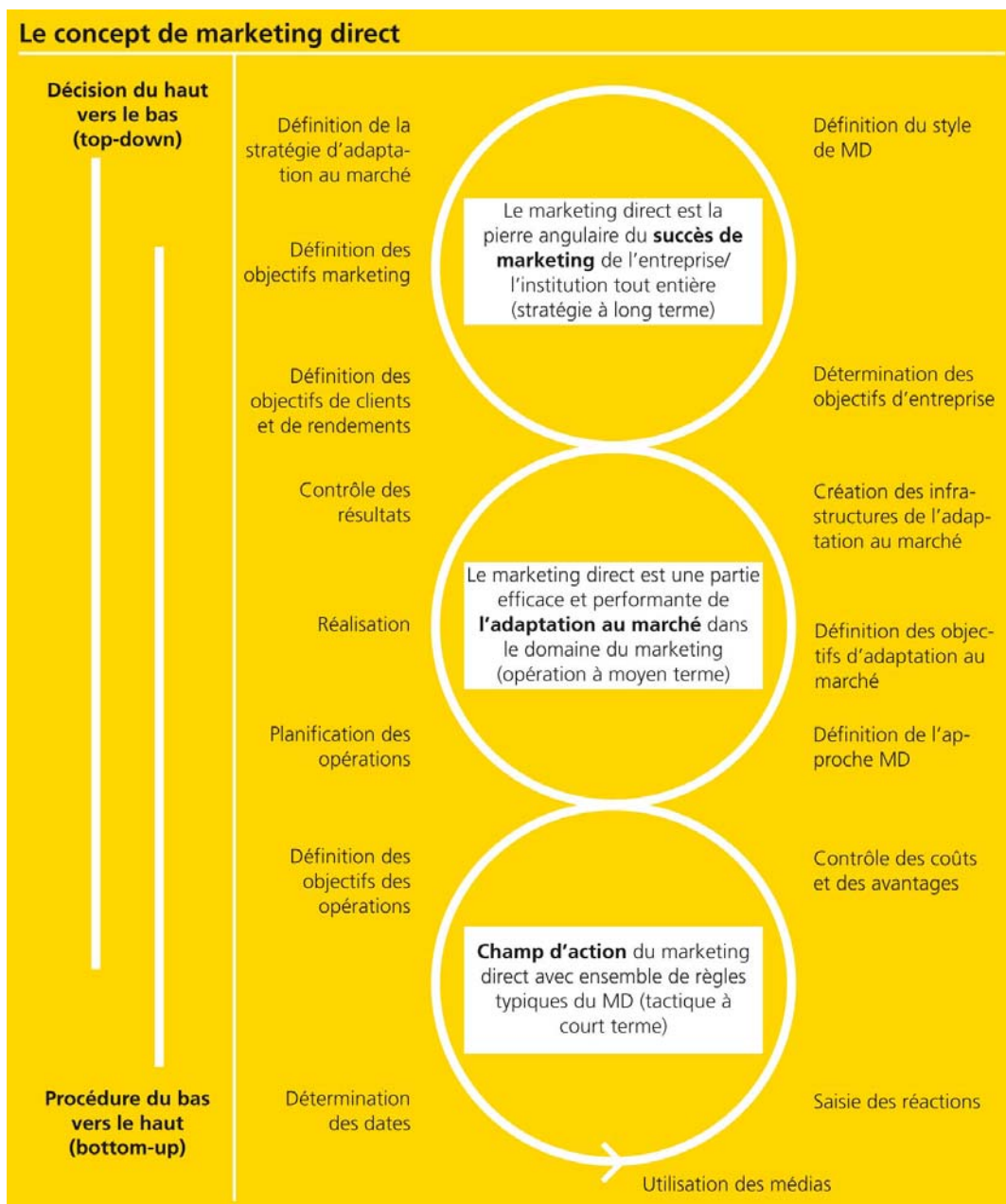
Les tâches variées du marketing direct

Le marketing direct provoque les réactions des clients; il est mesurable à court terme. Mais pas seulement. Il peut aussi intégrer tous les objectifs de la communication et ses nombreuses tâches. Les campagnes d'image, les relations publiques ou les relations personnelles directes peuvent en faire judicieusement partie.

6. Le concept de marketing direct

Le marketing direct s'appuie sur des opérations capables de provoquer les réactions des clients. Les pages précédentes ont montré qu'il est nécessaire d'optimiser l'ensemble de la communication avant de définir les tâches du marketing direct et son organisation. Les opérations en sont une partie importante, mais insuffisante.

Un concept de marketing direct s'articule sur trois étapes (illustration 2): du point de vue stratégique, il est particulièrement important de différencier la communication s'adressant aux différents groupes de prestations et de clients et de l'intégrer dans les stratégies générales d'entreprise et de marketing. Le marketing direct doit être reconnu par le top management comme un instrument de communication de qualité équivalente aux spots, aux campagnes d'annonces, etc.



Alors seulement, des décisions fondées peuvent être prises sur les infrastructures nécessaires en matière d'informatique en général, de systèmes de CRM (Siebel, SAP, SAS, etc.), de bases de données et de leur gestion (système d'information sur les clients, processus internes), de centres d'appels, de coopération avec les autres entreprises et prestataires de services. De telles décisions sont impossibles à justifier, même si les opérations sont couronnées de succès. Une décision d'investissement axée sur les chances stratégiques de l'entreprise est nécessaire.

Le marketing direct de qualité et l'individualisation ont pour base les informations sur les clients. Avec une base de données adéquate, les industries riches en données particulièrement (comme les banques, les assurances, le commerce de détail) disposent d'un potentiel énorme. Le marketing inductif se fonde sur les réactions concrètes des clients et prévoit les probables réactions futures. Les offres peuvent ainsi être conçues de manière ciblée à partir de la probabilité de l'intérêt du client, tout en utilisant le potentiel de la vente croisée. Si certains managers marketing ont déjà perdu tout intérêt à ce sujet, c'est que la qualité de leur base de données est souvent insuffisante.

Malgré les coûts, les grandes démarches en faveur des cartes-clients et les informations variées obtenues par ce biais ressemblent à une chasse aux données et à une aventure. La qualité des données doit être systématiquement adaptée aux différents utilisateurs. Du système d'information sur les clients au marketing inductif, qui s'appuie sur le Data Warehouse et le Data Mining, la distance est longue. Les performances de la communication doivent compter sur des supports modernes. Il s'agit d'intégrer habilement les possibilités d'internet et d'intranet.

Le marketing direct intégré

Le marketing direct est aussi une stratégie à l'état pur. Opérations et stratégie doivent être liées dans une approche topdown et bottom-up. Il est particulièrement difficile d'étayer les décisions portant sur de nouvelles infrastructures pour le CRM.

7. Gestion du processus et du savoir-faire

La voie qui va du publipostage adressé à un CRM complet est longue et difficile. L'illustration 3 montre le processus tel qu'étudié dans différentes entreprises. La plupart ont besoin de plus de trois ans pour gérer ces étapes et il est pratiquement impossible d'accélérer le processus. Les systèmes informatiques sont des «enablers» (facilitateurs) pour le marketing direct et le CRM; utilisés créativement par les nombreux collaborateurs qui entretiennent un contact avec la clientèle, ils ont un effet déterminant. Bonne nouvelle: un bon marketing de dialogue a lui aussi un effet durable; il ne peut pas être copié par les concurrents, qui doivent se créer tout aussi péniblement des avantages analogues.



Pour les entreprises, les marques, les produits ou les prestations avec les clients, la communication est toujours une question de contenu. La discipline du marketing est difficilement compatible avec la créativité. Le fond avant la forme, telle est donc la devise. La communication nécessite de la présence, de la différenciation et surtout de la substance.

Dans la course à l'explication, il faut avant tout développer et structurer le savoir-faire. Une entreprise a donc besoin de modules qui définissent comment le client va reconnaître la plus-value, ce qui détermine un conseil professionnel, comment les prestations accompagnent le client durant son cycle de vie. Une gestion systématique des bases de données permet de mettre sur pied des structures de clients rentables.

La connaissance du client est devenue une valeur d'entreprise importante. C'est sur la base de ce principe qu'il est possible de communiquer correctement le savoir-faire, tant à l'intérieur que vers l'extérieur, d'évoluer avec le client et de consolider le cœur de l'entreprise. Les processus d'apprentissage internes déterminent si l'on a réussi à développer les informations sur les clients et les solutions.

Des contenus intéressants pour les clients

Des contenus intéressants pour les groupes-cibles: voilà la clé du succès de toute communication. Il faut cultiver, élargir et différencier le savoir-faire et les contenus. S'il est impossible d'adapter des contenus spécifiques aux différents clients, même les meilleurs systèmes informatiques ne permettront pas de saisir les opportunités de la segmentation et du marketing individuel.

Culture du dialogue et du savoir-faire relatifs aux clients

Le marketing de dialogue nécessite une culture du dialogue interne et une gestion du savoir-faire.

8. Conclusion

La communication évolue et fait bouger. Les «marketeurs directs» ne devront plus se borner à maîtriser les opérations et à exploiter statistiquement les informations sur les clients. Ils peuvent bénéficier d'un grand potentiel, en intégrant leurs tâches dans le marketing et la communication. Les questions stratégiques déterminent les opportunités.

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