

Pierre MORGAT

# **Optimisez votre conquête clients**

Méthodologie et leviers stratégiques

© Groupe Eyrolles, 2010  
ISBN : 978-2-212-54627-9

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

# Sommaire

Interviews et interventions .....	IX
Préambule .....	1

## PARTIE I

### Méthodologie de la conquête clients

#### ÉTAPE 1

<b>Élaborer une stratégie de conquête rentable .....</b>	<b>7</b>
Une stratégie de conquête orientée clients : un souverain poncif ? .....	7
Communiquer en continu .....	10
Communiquer auprès de cibles disposant d'un véritable potentiel commercial .....	20
Optimiser la recherche et la constitution de nouveaux fichiers.....	22
Communiquer en soignant son image de marque.....	23
Communiquer auprès des clients finaux et, en parallèle, auprès des prescripteurs .....	25
Communiquer via le marketing multicanal.....	28
Communiquer via le <i>permission marketing</i> dans un contexte concurrentiel et légal.....	32
Communiquer en mariant conquête et fidélisation .....	34
Communiquer sur un mode gagnant/gagnant .....	40
La stratégie de conquête globale.....	40
Exemples de stratégies.....	43
<i>La stratégie du client ambassadeur de la marque.....</i>	<i>46</i>
<i>La stratégie du service clients : information, conseil et accompagnement .....</i>	<i>47</i>
<i>La stratégie du client formé.....</i>	<i>48</i>
<i>La stratégie de l'édition de contenus à haute valeur ajoutée.....</i>	<i>50</i>

<i>La stratégie de la création d'événements</i> .....	51
<i>La stratégie du produit fidélisant via la recherche de l'excellence</i> .....	52
<i>La stratégie du meilleur prix</i> .....	53
<i>La stratégie du buzz créatif</i> .....	54
<i>La stratégie du cobranding</i> .....	55
<i>La stratégie de l'apport d'affaires</i> .....	56
<b>ÉTAPE 2</b>	
<b>Optimiser votre ciblage via une segmentation opérationnelle</b> .....	59
La conquête coûte plus cher que la fidélisation .....	59
Que mettre en œuvre pour mieux cibler ? .....	60
Le choix des critères de segmentation .....	61
Votre base de données de prospection.....	63
<b>ÉTAPE 3</b>	
<b>Développer la connaissance clients</b> .....	73
Optimiser ses opérations de conquête .....	74
Extrapoler en partant de la connaissance des clients existants .....	76
Créer et mettre en œuvre des études <i>ad hoc</i> concernant les prospects ...	90
Développer la veille concurrentielle.....	97
<b>ÉTAPE 4</b>	
<b>Construire votre programme de conquête</b> .....	101
Les facteurs favorables à une politique de conquête clients.....	101
Les facteurs défavorables à une politique de conquête clients.....	106
La conquête illustrée .....	108
<b>ÉTAPE 5</b>	
<b>Pré-tester les outils et le programme</b> .....	121
Les grands principes du pré-test.....	122
La méthodologie du pré-test.....	124
Que mesure-t-on ? .....	125
<b>ÉTAPE 6</b>	
<b>Réussir le lancement de vos campagnes</b> .....	129
S'assurer que les étapes précédentes ont été menées à bien .....	129
Des campagnes orientées clients .....	130
Préparation, logistique, timing et contrôle .....	131
Impliquer toute l'équipe et au-delà .....	132
Vers le <i>cross media</i> .....	132

**ÉTAPE 7**

<b>Mettre en œuvre un tableau de bord de mesure des résultats et du ROI</b> .....	137
Quels sont les principaux critères pour juger de l'efficacité d'une campagne ? .....	137
Le marketing mobile pour conquérir et fidéliser une clientèle professionnelle.....	139
Le marketing des salons pour optimiser la rentabilité de vos investissements .....	142
Butagaz, les relations de presse vecteurs de conquête clients .....	144

**PARTIE II****Les principaux leviers de la conquête****CHAPITRE 1**

<b>La stratégie d'entreprise sert la conquête</b> .....	151
Le financement de la conquête .....	151
Marier stratégie de conquête et innovation .....	156
Comment favoriser l'attractivité globale de l'entreprise ?.....	160
La politique de Tetra Pak en matière de développement durable favorise l'innovation et la conquête.....	163
La coproduction réussie ou créer des produits innovants en collaboration avec ses clients .....	167
L'e-commerce et la VAD, vecteurs de conquête clients .....	170
La vente directe : un nouveau vecteur de conquête clients .....	175
Former ses clients pour instaurer un lien durable.....	177
De l'importance stratégique de la logistique en matière de conquête : le <i>Supply Chain Management</i> créateur de services aux clients .....	181
Libérer les équipes en osant la confiance .....	189

**CHAPITRE 2**

<b>Les principaux leviers RH favorisant la conquête</b> .....	193
Le DRH moteur de la conquête et l'indispensable tandem DG/DRH.....	193
Les bénéfices d'un plan d'actionnariat salarié pour la conquête de l'entreprise .....	197
Pourquoi et comment favoriser le plaisir de travailler pour conquérir ? .....	202

L'intelligence culturelle : la mobilité internationale au service de la conquête clients.....	209
La formation : PepsiCo Inc mise sur des experts locaux des ventes .....	217
La formation pour développer l'esprit de conquête .....	222
<b>CHAPITRE 3</b>	
<b>Les valeurs pour promouvoir la conquête .....</b>	<b>227</b>
Partager la performance pour offrir un service premium pour tous.....	227
Les valeurs au service de la conquête.....	233
Faire exister l'autre et séduire par la confiance.....	237
La marque et les valeurs, vecteurs de conquête .....	242
Le management de la diversité, moteur de la conquête.....	248
<b>Synthèse .....</b>	<b>253</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>261</b>
<b>Index des sociétés et des marques citées .....</b>	<b>265</b>
<b>Index des notions clés .....</b>	<b>269</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>271</b>
<b>Liens utiles .....</b>	<b>273</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>275</b>

# Interviews et interventions

ARNAUD Jean-Pascal, DRH du groupe Chantelle, <i>Les valeurs au service de la conquête</i> .....	233
ARON Olivier, fondateur de Rosae, <i>Les pré-tests et les post-tests de campagnes pour optimiser la conquête clients</i> .....	92
ATTAL Stéphane, PDG de l'Agence Zap !, <i>Butagaz, les relations de presse, vecteurs de conquête clients</i> .....	144
BERNARD Jakez, président de Produit en Bretagne, <i>La marque et les valeurs, vecteurs de conquête</i> .....	242
BEZEMER Merthus, directeur général de Mood Media, <i>Les bénéfiques concrets et la valeur ajoutée du marketing sensoriel</i> .....	108
BOUAZIZ Charles, directeur général Pepsi Cola Europe de l'Ouest, <i>La formation PepsiCo Inc mise sur des experts locaux des ventes</i> .....	217
CERDIN Jean-Luc, professeur à l'ESSEC, <i>L'intelligence culturelle : la mobilité internationale au service de la conquête clients</i> .....	209
CHEVREUX Cécile, responsable de l'information technique aux Baking Centers du groupe Lesaffre, <i>Former ses clients pour instaurer un lien durable</i> .....	177
CHEYNET Laurent, associé, et BROVEDANI Fabien, senior manager chez Deloitte, <i>Le financement de la conquête</i> .....	151
CLOUËT DES PESRUCHES Gilles, vice-président stratégie et innovation chez Pages Jaunes, <i>Marier stratégie de conquête et innovation</i> .....	156
CORNET Vincent, DGA d'Altedia, <i>Les bénéfiques d'un plan d'actionnariat salarié pour la conquête de l'entreprise</i> .....	197
COSNEFROY Jacques, délégué général de la FVD, <i>La vente directe : un nouveau vecteur de conquête clients</i> .....	175
DESABRES-LEPAGE Fabienne, directrice de l'enseigne Entendre, <i>Faire exister l'autre et séduire par la confiance</i> .....	237

<p> <i>                     DHEROT Franck, Global Account Manager chez Xerox, La formation pour développer l'esprit de conquête .....                 </i> </p>	<p>222</p>
<p> <i>                     DORNIER Philippe-Pierre, professeur à l'ESSEC, De l'importance stratégique de la logistique en matière de conquête : le Supply Chain Management créateur de services aux clients .....                 </i> </p>	<p>181</p>
<p> <i>                     DUBUS Christophe, PDG Leroy Merlin Pologne, Libérer les équipes en osant la confiance .....                 </i> </p>	<p>189</p>
<p> <i>                     FLAMENT Maria, directrice de « La Voix du Client » chez Leroy Merlin, Le text mining au service de l'écoute, de la connaissance et de la conquête clients .....                 </i> </p>	<p>82</p>
<p> <i>                     GONZALEZ Jean-Luc, directeur Internet chez Bouygues Telecom, L'intercanalité pour optimiser la conquête clients .....                 </i> </p>	<p>112</p>
<p> <i>                     HELLER Sophie, vice-présidente marketing d'ING Direct, Partager la performance pour offrir un service premium pour tous.....                 </i> </p>	<p>227</p>
<p> <i>                     LOLIVIER Marc, délégué général de la Fevad, L'e-commerce et la VAD, vecteurs de conquête clients .....                 </i> </p>	<p>170</p>
<p> <i>                     LUCRON Xavier, professeur vacataire à l'ESSEC et conférencier, Le marketing mobile, vecteur de conquête clients .....                 </i> </p>	<p>116</p>
<p> <i>                     LUCRON Xavier, Le marketing des salons pour optimiser la rentabilité de vos investissements.....                 </i> </p>	<p>139</p>
<p> <i>                     MALINBAUM Soumia, présidente de l'AFMD, Le management de la diversité, moteur de la conquête .....                 </i> </p>	<p>248</p>
<p> <i>                     MOREAU Patrick, directeur général de Finnforest, La coproduction réussie ou créer des produits innovants en collaboration avec ses clients.....                 </i> </p>	<p>167</p>
<p> <i>                     DE NORAY Patrick, directeur environnement et relations extérieures chez Tetra Pak, La politique de Tetra Pak en matière de développement durable favorise l'innovation et la conquête .....                 </i> </p>	<p>163</p>
<p> <i>                     PALACCI Dominique, fondateur de Stimonline, Le marketing mobile pour conquérir et fidéliser une clientèle professionnelle : la campagne Kiloutou par Mobistim : « Louer et gagner avec la Carte Pro » .....                 </i> </p>	<p>139</p>
<p> <i>                     PERETTI Jean-Marie, professeur à l'ESSEC, Le DRH moteur de la conquête et l'indispensable tandem DG/DRH.....                 </i> </p>	<p>193</p>
<p> <i>                     SIMONIN Richard, directeur général d'Etam, Comment favoriser l'attractivité globale de l'entreprise ?.....                 </i> </p>	<p>160</p>

THEVENET Maurice, professeur à l'ESSEC, <i>Pourquoi et comment favoriser le plaisir de travailler pour conquérir ?</i> .....	202
WASSER-TREIGER Delphine, responsable des relations téléspectateurs et du marketing relationnel chez France 3, <i>Écouter les téléspectateurs pour mieux les séduire et les conquérir</i> .....	88



# Préambule

« Conquête » est un mot magique, très usité et fort attractif. Songez seulement à la conquête de l'espace, à la conquête des mers, à la conquête de l'Ouest, à la conquête du pouvoir, ou encore, de manière plus pacifique et agréable, à la conquête amoureuse...

Tout chef d'entreprise ou dirigeant se doit de gagner de nouveaux clients, de développer son portefeuille, ses parts de marché. C'est aussi le souci de bon nombre d'organisations, associations, fédérations, labels, qui ont besoin de fédérer de nouveaux utilisateurs, adhérents, sociétaires, mutualistes ou membres. Les collectivités locales, les agences de développement local, les territoires ont également pour mission de séduire de nouvelles entreprises ou d'attirer de nouveaux habitants. Les politiques, présidentiables ou non, connaissent bien aussi les affres de la conquête !

Or, la conquête relève de la relation clients, laquelle englobe 100 % des revenus des entreprises. En effet, la conquête et la fidélisation représentent l'intégralité de votre chiffre d'affaires. La fidélisation et la conquête sont donc étroitement liées. La conquête doit être fidélisante et la fidélisation conquérante. Leur objectif commun est d'accroître la rentabilité de l'entreprise.

Dans les deux cas, pour séduire de nouveaux clients ou fidéliser des clients existants, il s'agit pour les dirigeants de faire un choix politique fort et d'utiliser une partie des marges pour optimiser la relation clients et la rendre plus productive, plus rentable.

Toute politique de conquête implique donc une réallocation de marges. Vitale pour l'entreprise et pour bon nombre d'organisations non subventionnées, la conquête concerne une grande partie des équipiers ou collaborateurs. Cependant, toutes les personnes concernées ne sont pas des spécialistes du marketing ou de la relation clients.

En cette période de crise mondiale, toutes les entreprises portent leurs efforts sur la conquête, ne serait-ce que pour survivre à ces temps incertains avant un

retour à meilleure fortune. Or, la conquête clients relève d'un véritable projet d'entreprise, elle ne repose pas seulement sur les commerciaux et les forces de vente. La problématique de la conquête est totalement pluridisciplinaire et transverse. Ceci demande une vision stratégique à large spectre et suppose des projets de longue haleine.

Ce livre est là pour vous aider à répondre à trois questions fondamentales :

- Quelles sont les stratégies d'entreprise qui vous permettront de réussir votre conquête clients ?
- Quels sont les leviers RH qui optimisent cette conquête ?
- Quelles sont les valeurs qui mobilisent les salariés et les équipes, tout en séduisant les clients ou prospects ?

Force est de constater que peu d'entreprises sont préparées à la conquête et ce sur bien des points, tels que le recrutement, la gestion des ressources humaines, la formation, le management, ou encore les outils marketing, communication, commerciaux, en passant par la *business intelligence*, la motivation des équipes, et bien sûr la gestion de la relation clients.

Optimiser votre conquête clients, en apportant à la fois une méthodologie opérationnelle, des outils, une vision stratégique, mais aussi l'éclairage de dirigeants leaders et d'experts détenteurs de bonnes pratiques, tel est l'objectif de ce livre composé de deux grandes parties.

La première partie s'attache à décrire en détail une méthodologie de conquête clients opérationnelle et dont le ROI (en anglais *Return on Investment*, c'est-à-dire le retour sur investissement) est tangible, précis, mesurable. Sont développés notamment l'élaboration de la stratégie de conquête, la segmentation des clients potentiels, le *profiling* des futurs clients à la lumière de la connaissance des clients existants, la construction du programme de conquête, les différents outils *on et offline* dédiés à la conquête, le pré-test des campagnes de conquête, le lancement des campagnes, notamment les campagnes *cross media*, le pilotage et la mesure de l'impact du ROI.

La seconde partie est consacrée aux principaux leviers favorisant la conquête clients. Or, il existe une suite logique de questions à se poser afin de réussir votre politique de conquête. Ces questions ont trait à presque toutes les disciplines du management car la conquête est plus que jamais pluridisciplinaire.

Enfin, de nombreuses études de cas, contributions d'experts et interviews de dirigeants, vous apporteront des réponses précises, opérationnelles et à haute valeur stratégique tout au long de ce livre.

## Optimiser votre ciblage via une segmentation opérationnelle

### ■ LA CONQUÊTE COÛTE PLUS CHER QUE LA FIDÉLISATION

Les informations que vous détenez sur vos clients valent de l'or. Elles sont le fruit d'une relation clients construite dans le temps, de multiples actions et campagnes de marketing relationnel, publicité, promotion des ventes, relations de presse, partenariats... Dès lors, la moindre des choses consiste à exploiter pleinement les données clients dans le but de les fidéliser.

Ceci étant fait, plus votre degré de connaissance clients sera fort et plus vos campagnes de fidélisation seront pertinentes et rentables. Si vous deviez recommencer tout cela à zéro, avec des gens que vous ne connaissez pas et qui ne vous connaissent pas, avec lesquels vous n'avez pas d'histoire commune, ceci vous coûterait très cher. C'est pourquoi il est moins coûteux de fidéliser que de conquérir.

Cela explique aussi pourquoi la conquête peut, à certains égards, s'avérer complexe. En effet, comment conquérir des personnes, des entreprises que l'on ne connaît pas vraiment ? À l'instar du début d'une relation amoureuse, la conquête est beaucoup plus chronophage. Une longue phase de découverte est nécessaire.

Néanmoins, pour segmenter la population que l'on souhaite prospecter, on peut, en marketing relationnel, réutiliser les critères de segmentation utilisés pour décrire la population des meilleurs clients.

En bref, on peut considérer que la relation commerciale n'a pas commencé et que la connaissance des prospects est donc plus limitée. Le ciblage est donc plus aléatoire, la concurrence vise les mêmes segments et dispose pratiquement des mêmes sources publiques. Enfin, les parts de marché sont souvent installées.

## ■ QUE METTRE EN ŒUVRE POUR MIEUX CIBLER ?

### Adopter une approche systémique de la conquête

Pour être pertinente, la segmentation en vue de réaliser des actions de conquête clients doit prendre en compte tout l'environnement : clients, prospects, partenaires, médias, leaders d'opinion, prescripteurs... Cette vision transverse est indispensable pour appréhender la problématique clients.

### S'astreindre à une rigueur dans le choix, le test et l'utilisation des sources

Contacteur de nouvelles cibles nécessite de nouveaux fichiers. Ces sources doivent correspondre à vos critères de segmentation les plus précis. Sachant que la conquête est coûteuse, que la création *ex nihilo* d'une relation commerciale est longue, il faut tester la qualité des fichiers avant de lancer les campagnes.

### Faire preuve d'une grande créativité dans le *name gathering* (collecte de contacts nominatifs)

Il existe mille possibilités pour récupérer les coordonnées de clients potentiels. C'est justement un domaine dans lequel votre créativité doit s'exprimer pleinement. Sachant que vous prospectez, vous ne connaissez pas toujours l'identité de vos futurs clients, surtout en univers BtoC où ils peuvent être des dizaines de milliers, voire des millions. Ainsi, les prétextes que vous imaginez pour identifier et « faire sortir du bois » vos futurs clients sont essentiels.

#### Exemples d'outils pour collecter des noms

Études, sondages, jeux concours, parrainages, encarts, partenariats, cobranding, PLV, *in-packs*, *couponing*, *enews* et *news magazines*, etc.

### Créer un véritable tableau de bord de mesure des performances

Intégrer les codes sources (origine des fichiers) à toutes vos campagnes, des adresses témoins ou *sleepers* – sa propre adresse ou quelques adresses de proches collaborateurs – afin de tester le rendu des mailings ou emailings, et mesurer systématiquement toutes les remontées.

## ■ LE CHOIX DES CRITÈRES DE SEGMENTATION

Les principaux critères sont quantitatifs et qualitatifs.

### Les critères classiques

En univers BtoB, on retrouve de manière récurrente les secteurs d'activité, les fonctions ou les titres des personnes visées puisque ceux-ci donnent une idée précise de leurs besoins, métiers, missions, et aussi de leur pouvoir de décision. Notons également les tailles salariales, le chiffre d'affaires et la catégorie socio-professionnelle (CSP). Chacun de ces critères est un moyen de mieux profiler les clients et de connaître leur pouvoir d'achat, d'approcher leurs besoins, etc.

#### Exemple

Pour vendre des flottes automobiles, ce sont les entreprises de grandes tailles, avec de forts contingents de commerciaux, qui seront visées.

### Les critères comportementaux

L'appartenance à une association professionnelle peut être un enseignement essentiel. Exemple : les acheteurs professionnels membres de la CDAF (Compagnie des dirigeants et acheteurs de France). Il en est de même pour l'appartenance à des associations de bénévoles (associations caritatives, le Secours Catholique, etc.).

Le fait d'être abonné à une revue peut aussi s'avérer très segmentant. C'est pourquoi les fichiers d'abonnés à des revues spécialisées sont souvent loués à bon prix. Par exemple, pour vendre des accessoires de chasse, vous pouvez annoncer dans *Le Chasseur Français*.

Autre élément d'importance pour conquérir des cibles via le comportement, les salons grand public ou professionnels sont d'excellentes sources. Pensez aussi aux réseaux sociaux : les inscrits sont souvent regroupés par sous-groupes dont l'appartenance révèle un comportement. Par exemple, les fans de golf, les amateurs de kitesurf, etc.

### Les critères de revenus

Les cadres de grandes entreprises ont de fait des revenus conséquents. Plutôt que de chercher à les toucher via des fichiers grand public, des bases de données BtoB peuvent être très utiles. En effet, on peut supposer que les salariés habitent

à moins d'une heure de transport en commun de leur lieu de travail, qu'un cadre dirigeant dans une entreprise de plus de 500 salariés a un salaire brut annuel supérieur ou égal à 80 000 €, etc.

L'approche BtoBtoC se révèle donc particulièrement intéressante, d'autant plus que les fichiers sont plus faciles à trouver auprès des producteurs, plus fiables, mieux renseignés, avec des critères de qualification de type téléphone direct, GSM ou adresse email professionnelle, et l'adresse postale évidemment : de quoi adresser des campagnes *cross media* (courrier papier, courrier électronique, SMS...).

En outre, les grands producteurs de fichiers BtoB offrent des garanties quant à l'origine des sources, au mode de qualification, au taux de retours NPAI (« N'habite pas à l'adresse indiquée »).

## Les critères historiques

Un ancien client redevenu prospect est une mine d'informations que vous n'avez pas avec un prospect jusqu'alors inconnu. Aussi est-il essentiel de profiler les clients perdus, de réaliser une segmentation fine de ces cibles et de mettre en œuvre une stratégie de reconquête adaptée. Faire amende honorable avec un client déçu permet de le reconquérir, et c'est moins coûteux que la prospection pure.

Certaines marques ont choisi de se positionner sur le segment le plus profitable et pour lequel les produits sont les plus adaptés.

### Exemple : Pharma Nord

Pharma Nord a choisi de se positionner sur ce type de segments. Les raisons d'un succès sont expliquées dans l'interview d'Annette Elholm, directrice générale France de Pharma Nord, « La caution scientifique, positionnement gagnant sur le segment des seniors » sur le site [www.conqueteclients.com](http://www.conqueteclients.com).

## La segmentation par l'image

La segmentation peut se faire par l'image. Ainsi, certains clients achètent des produits qui viennent tout juste d'arriver sur le marché pour montrer leur différence. Il s'agit souvent d'*early adopters* qui souhaitent se distinguer en étant les premiers à adopter une technologie innovante, même au prix fort. Ces achats sont segmentants par nature.

### Exemple d'*early adopters*

Certaines entreprises ou collectivités acquièrent des véhicules mus par des énergies alternatives. Pour en savoir plus, lisez l'interview de Karine Forien, spécialiste des énergies alternatives dédiées au transport routier, « Comment les énergies alternatives favorisent-elles la conquête clients ? » sur le site [www.conqueteclients.com](http://www.conqueteclients.com).

## La segmentation naturelle

Pour opérer une segmentation naturelle, rien de tel que d'augmenter les prix. En effet, même si cela se fait au détriment du consommateur, augmenter le prix est un moyen efficace de choisir ses clients et *a fortiori* de ne conserver que ceux qui ont les moyens et bien sûr l'envie d'acheter vos produits.

### Attention

Cela ne vaut que pour certaines catégories de produits qui le permettent, comme ceux du luxe, par exemple. La marque doit être fortement implantée et son image doit bien coller à un *pricing* haut de gamme. Cette manœuvre ne fonctionne pas sur les produits de première nécessité.

### Pour aller plus loin

Le *price management* a encore bon nombre de vertus qui nous sont décrites dans le témoignage de Pascal Doreau, expert en *price management*, « En quoi le *pricing* peut-il aider à la conquête clients ? » sur le site [www.conqueteclients.com](http://www.conqueteclients.com).

## ■ VOTRE BASE DE DONNÉES DE PROSPECTION

### Les grands invariants de la chasse aux fichiers

#### *Ne pas (trop) rêver et créer sa propre base de données*

Le fichier idéal est rare sur le marché. Pourquoi ? Vos besoins sont spécifiques, cela nécessite un degré de qualification élevé et des informations exclusives pour conquérir de nouvelles cibles. Si ces données étaient disponibles sur le marché, elles ne seraient plus exclusives et perdraient de leur valeur.

Les producteurs de données créent, enrichissent et mettent à jour des fichiers qu'ils peuvent vendre au plus grand nombre afin d'en amortir les coûts et, bien évidemment, de générer une marge. Or, des fichiers hyper qualifiés tels que vous en cherchez, ne concernent qu'un petit nombre d'acteurs et donc un marché trop

restreint, économiquement non viable pour les producteurs. En outre, les producteurs ont rarement l'expertise nécessaire à la compréhension de vos métiers et donc à la création d'un fichier *ad hoc*. Tant et si bien qu'il faut souvent créer son propre fichier de prospection en réalisant un mix de fichiers internes et externes.

### ***Bien connaître et intégrer les contraintes légales et réglementaires***

Pour connaître vos obligations concernant l'exploitation de vos fichiers, il est essentiel de se renseigner auprès de la CNIL. Il y a un enjeu juridique, réglementaire ou légal fort, et en termes d'image, la conquête nécessite le respect de la Loi et une éthique réelle.

En bref, vos obligations inhérentes à vos fichiers et bases de données concernent les points suivants : la collecte, la finalité, la conservation, la sécurité, la confidentialité, l'information et la déclaration.

Nous vous invitons à consulter la CNIL<sup>1</sup> quitte à désigner un interlocuteur permanent avec la CNIL (directeur marketing, informatique ou juridique, voire le mandataire social dans les petites structures).

### **Un simple fichier de prospection ou une véritable base de données (BDD) ?**

Selon la taille des entreprises, le nombre de clients et de prospects, certains dirigeants se posent la question. Or, un fichier permet certes de stocker des données, mais n'offre aucunement la possibilité de réaliser des requêtes élaborées. Les fonctionnalités associées à une véritable BDD sont essentielles pour réaliser une segmentation poussée, faire des analyses comportementales, ou des extractions pour nourrir la prospection, croiser les données avec des bases externes, faire des mises à jour, ajouter ou modifier des critères de qualification, etc. Une base de données relationnelle s'avère indispensable pour réussir votre stratégie de conquête clients.

### **Les grands principes à respecter pour construire ou enrichir votre BDD de prospection**

**Croiser clients et prospects.** Certaines entreprises séparent les fichiers clients des fichiers prospects, au point d'avoir deux systèmes de gestion de base de données (SGBD) différents. Nous vous le déconseillons. Même si on en sait plus sur un client qu'un prospect, la relation clients s'inscrit dans un écosystème, à

1. [www.cnil.fr](http://www.cnil.fr)



savoir un système économique et logique. Autrement dit, un client peut devenir un prospect et *a contrario*, un prospect peut changer de statut pour être client. Clients et prospects doivent donc être fédérés dans la même base de données, même s'ils méritent des traitements différenciés. Plus généralement, cela implique que conquête et fidélisation soient pensées, mises en œuvre et évaluées en parallèle, en s'éclairant réciproquement.

**Éviter l'usine à gaz.** Plus c'est compliqué, moins cela sert, et plus cela freine les utilisateurs. Les fonctionnalités de la BDD doivent être adaptées, claires, pas trop nombreuses, et surtout, en cohérence avec son exploitation.

**Faire simple et opérationnel.** L'ergonomie est aussi essentielle pour ne pas décourager les utilisateurs. Il convient donc que la BDD soit agréable à utiliser.

**Choisir des identifiants pertinents.** Pour le BtoB, il faut pouvoir identifier les contacts avec des critères multiples, dont le binôme « contact + société ». Ceci permet de ne pas confondre les faux doublons, c'est-à-dire deux personnes d'une même entreprise (ou plus rarement deux homonymes de deux entreprises différentes). En BtoC grand public où les homonymes sont plus courants, il est préférable d'avoir plusieurs éléments d'identification tels que « nom + prénom + date de naissance ».

**Être précis.** Les critères de qualification doivent être précis et adaptés aux actions de prospection.

**Être mesurable.** Le marketing direct est opérationnel. L'efficacité de toutes les campagnes doit être mesurée : nombre de personnes touchées, taux de lecture, taux de réponse, demandes de documentation inhérentes, devis générés, trafic créé en magasin ou sur Internet, coupons retournés, appels aux centres de contacts, etc.

**Faire interactif.** Les campagnes de marketing relationnel sont interactives car les messages sont destinés à engendrer une réponse ou une non-réponse. Dans les deux cas, il convient de mesurer l'impact et de tracer les retours, de suivre l'évolution du dialogue entre l'entreprise et les clients.

**Adopter le multicanal.** Ce sont les clients et les prospects qui choisissent les canaux pour que l'on communique avec eux, non pas l'entreprise. Il convient donc d'intégrer une dimension multicanaux à votre uDD. Les plus usités sont le mailing, l'emailing, le faxing en BtoB, le télémarketing, le SMS et le MMS.

**Intégrer la dimension temporelle : historique, temps réel et prévisionnel.** La relation avec une entreprise ou un consommateur n'est jamais figée. Chacun peut changer de statut, de besoins, de moyens, de lieu de résidence, de travail, etc. Il

est nécessaire de suivre les contacts dans le temps, quitte à dater systématiquement les principales étapes de la relation avec le client. Pour ce faire, la BDD doit intégrer la notion de date, mais aussi d'horloge, pour programmer des dates de relance clients. La BDD clients et prospects inclut les données historiques et actuelles, et ouvre sur des actions prévisionnelles.

**Faire évolutif.** La conquête est fondée sur les relations humaines. Les motivations d'achat, les facteurs d'attrition (infidélité ou *churn*), les besoins, les attentes et les critères de satisfaction sont donc en perpétuelle évolution. Il faut pouvoir faire évoluer ces critères : en ajouter, en supprimer et les modifier, tout au long de la vie du client.

**Être interfaçable.** Que ce soit pour enrichir la BDD avec des fichiers achetés, compilés, ou issus d'une opération de partenariat, les fichiers internes et externes doivent pouvoir communiquer entre eux, même s'ils ne sont pas conçus de la même manière. Aussi faut-il veiller à ce que les fonctions d'import/export de fichiers, de fusion, de déduplication, d'enrichissement mutuel, soient bien prévues et opérationnelles.

**Être rentable.** Demandez-vous toujours : « Combien ça coûte ? Combien ça rapporte ? » Le marketing relationnel a l'énorme avantage d'être précis, interactif et modulable. On peut en mesurer les coûts, mais aussi la rentabilité.

## Enrichir votre base de données de prospection

Tous les décideurs se posent la question des bases de prospection. Notre fichier est-il bon, opérationnel, à jour, suffisant, adapté, dépassé, obsolète ? Comment trouver de nouveaux fichiers ? Comment savoir s'ils sont propres, à jour, bien renseignés, élaborés dans le respect de la Loi ?

Les fichiers de prospection externes sont rarement satisfaisants en l'état. Il convient donc de développer et d'enrichir la base de prospection en mariant intelligemment vos fichiers internes – qui sont le fruit de votre labeur – avec des fichiers externes qui offrent des critères de renseignement bien précis.

### ***Les sources du commerce : principaux avantages et inconvénients***

Généralement, elles constituent tout de même une bonne base pour créer ou enrichir votre BDD. Sur tous les critères basiques concernant une cible donnée, les grands producteurs de données ont l'expertise et les moyens de qualifier les fichiers dont vous pouvez avoir besoin en complément des vôtres. Par exemple, dans le cas d'un fichier de contacts professionnels, ces bases disposent des tailles

salariales, de l'adresse, des filiales, de données financières, voire de critères de solvabilité, sans compter la nominativité des contacts.

En outre, les grands producteurs garantissent que les adresses email sont opt-in, vous remboursent ou font des avoirs au-delà d'un certain taux de NPAI, peuvent proposer des mises à jour ponctuelles ou en continu via des extranets clients. Dans certains cas, vous avez la possibilité de faire des ciblage vous-même via un logiciel de comptage en ligne. Ceci permet d'évaluer simplement le potentiel d'un fichier sur une cible précise, de prévoir vos prochaines campagnes, de commander le cas échéant la bonne quantité de brochures, voire programmer une campagne d'emailing ou de prospection téléphonique en passant commande.

Ceci étant, les producteurs louent ou vendent leurs données au plus grand nombre. Ils gagnent leur vie en revendant les mêmes contacts le plus souvent possible, afin d'amortir leurs investissements. Par conséquent, rares sont les fichiers du commerce qui offrent des détails fins dont vous avez besoin.

Pour ce qui concerne les brokers d'adresses (des courtiers qui sont des intermédiaires entre les propriétaires des fichiers et les utilisateurs potentiels), leurs avantages sont différents et complémentaires. En effet, ils poussent des offres de fichiers qu'ils n'ont pas produits moyennant une commission. Tout comme le producteur lorsqu'il vend en direct, le broker va préparer une sorte de plan fichiers pour répondre au plus près à vos besoins. Néanmoins, le broker peut avoir une offre beaucoup plus large que les producteurs, car il peut être revendeur de plusieurs fournisseurs concurrents sur une même cible.

### ***Quand et pourquoi acheter ou louer ?***

Quand vos fichiers ne couvrent que partiellement votre cible, qu'ils sont peu ou pas assez mis à jour, que ce n'est pas votre métier de requalifier des données, que vous n'avez pas de ressources humaines ou techniques pour les requalifier, les enrichir, les mettre à jour, gérer les NPAI...

#### Où trouver des producteurs de données ?

- [www.sncd.org](http://www.sncd.org) : les principaux acteurs producteurs de données sont adhérents du SNCD (Syndicat national de la communication directe).
- [www.gfm.fr](http://www.gfm.fr) : pour avoir une vision plus large de l'offre fichiers BtoB et BtoC, vous pouvez consulter le GFM (Guide des fichiers marketing) qui fait référence en la matière, même s'il est impossible d'offrir une vision exhaustive de l'offre tant les fichiers sont nombreux sur le marché.

### ***Les sources à haute valeur ajoutée pour optimiser votre fichier de prospection***

De nombreuses sources peuvent être utilisées en complément de vos fichiers internes et de bases commercialisées sur le marché.

À titre d'exemples :

- les annuaires professionnels issus d'associations ou de syndicats interprofessionnels ;
- les annuaires d'associations pour les particuliers ;
- les guides des salons BtoB ou BtoC qui répertorient fréquemment les coordonnées détaillées des exposants avec les noms, fonctions et coordonnées des décideurs à contacter ;
- les dossiers réalisés par la presse sur une thématique précise avec une partie carnet d'adresses ;
- les réseaux sociaux dont les thématiques regroupent des membres autour d'activités précises, d'affinités très segmentantes, de critères définissant un comportement d'achat spécifique ou d'indications concernant la formation initiale, le lieu de résidence, ce qui est aussi un marqueur social ;
- les associations d'anciens élèves qui éditent des annuaires papier ou en ligne offerts pour les cotisants et parfois vendus aux non-membres ;
- Internet qui est une source inépuisable de fichiers, lesquels peuvent être construits après la création de requêtes. Cependant, veillez à respecter la Loi à en matière de collectes de données ;
- les annuaires professionnels à acheter ou louer auprès du producteur. Ils peuvent servir de base de qualification pour compiler des informations et constituer un fichier source de base ;
- les Chambres de commerce et d'industrie, qui sont de bonnes sources au niveau local et commercialisent leurs fichiers : Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie ([www.acfci.cci.fr](http://www.acfci.cci.fr)).

Il existe donc de nombreuses sources pour créer et compiler vos fichiers *ex nihilo*. Afin de ne pas être perdu devant ces différentes possibilités, nous vous conseillons de suivre la Source des Sources<sup>®</sup>, une méthodologie simple et efficace.

### ***La Source des Sources<sup>®</sup> : méthodologie détaillée***

**Objectif :** accroître la rentabilité de vos actions de prospection, grâce à une maîtrise des sources et une autosuffisance de votre BDD marketing.

### Il importe de suivre la chronologie suivante :

- Faire le point sur les cibles prioritaires : catégories socioprofessionnelles, secteurs d'activité, fonctions, tailles salariales, situation géographique, critères comportementaux.
- Identifier les sources déjà en votre possession et les sources manquantes : annuaires, associations professionnelles, listes de participants à des événements, fichiers de partenaires, etc.
- Acquérir les sources prioritaires (annuaires, guides, etc.).
- Tester la qualité des sources grâce au phoning sur des échantillons aléatoires.
- Saisir les sources dont la qualité est vérifiée.
- Si nécessaire, requalifier les fichiers les plus rentables.
- Intégrer ces nouveaux fichiers à la base de prospection.

Pour que la construction de votre base de données de prospection soit pertinente, cohérente et rentable, nous vous invitons à la construire sur des fondations, à savoir la Base de Sourcing®.

**Les fondations de la Source des Sources® : la Base de Sourcing®.** Vos fichiers sont souvent hétérogènes et présentent des critères différents, plus ou moins normalisés, avec des mises à jour variables. La pertinence est donc très relative et il convient d'harmoniser toutes ces données.

D'autre part, aucun des fichiers du marché n'offre une couverture exhaustive sur plus de 90 % de vos cibles.

Pour que votre prospection soit optimale, systémique, ciblée et efficace, il faut donc acquérir une Base de Sourcing®. Elle constituera les fondations de votre base de données de prospection.

La Base de Sourcing® est achetée auprès d'un grand producteur de données. Sachant qu'elle structure votre base de prospection mais ne répond que très partiellement à vos besoins, il s'agit de l'enrichir au fil de vos campagnes de prospection avec les nouvelles informations ainsi récupérées.

La Base de Sourcing® reprend tous les critères utiles à vos campagnes que vos cibles soient grand public ou professionnelles. Par exemple : CSP, lieux de résidence, âge, NAF, fonctions, secteurs d'activité, taille salariale, etc.

Suivez une démarche structurante : ceci implique une mise à niveau, une homogénéisation et une normalisation de tous les critères des fichiers que vous aurez fusionnés au préalable autour de la Base de Sourcing®, qui constitue le véritable socle.

Ensuite, les contacts existant initialement dans vos fichiers bénéficieront de l'apport de données fraîches et complémentaires. Par exemple, pour une cible professionnelle, vous pourrez compléter vos données par le CA, le SIRET, le code d'activité NAF, ou encore la taille salariale.

### Rappel

Un bon moyen mnémotechnique pour se souvenir de la construction d'une BDD de prospection en ayant recours à une Base de Sourcing® consiste à imaginer que vous préparez une pizza. Voici les ingrédients en partant du dessus de la pizza, le dernier étant la fameuse Base de Sourcing® :

- les demandes de documentation ;
- les demandes de devis ;
- les listes d'associations, d'annuaires, de conférences ;
- les prospects du *couponing on* ou *off line* ;
- les contacts parrainés par vos clients ;
- les contacts issus d'opérations cobrandées ;
- les prospects issus de la création de contenus (mailing list, enews, etc.) ;
- les contacts générés par mailing, emailing et phoning ;
- votre fichier prospects ;
- votre fichier clients ;
- la pâte à pizza = le socle = la Base de Sourcing®.

Les nouveaux contacts apportés par la Base de Sourcing® achetée à l'extérieur confèrent un potentiel commercial additionnel, des contacts qui n'étaient pas dans vos bases et doivent à leur tour être enrichis par toutes les actions menées. Vous bénéficierez par exemple de nouveaux noms de contacts, de nouvelles fonctions, de précisions sur les lignes directes ou GSM de vos cibles, etc.

### Votre programme d'action en quelques étapes simples

- Créez votre Source des Sources®.
- Faites l'acquisition d'une Base de Sourcing®.
- Ciblez les hauts potentiels.
- Choisissez les canaux adaptés à votre cible (mailing, faxing, emailing, etc.).
- Communiquez en continu.
- Mesurez les retours.
- Pilotez en temps réel.
- Variez les cibles et les sources.
- Évaluez le taux de couverture des cibles segment par segment (voir encadré suivant).
- Créez la relation sur les moyen et long termes.
- Conciliez la rentabilité de vos campagnes et le mode gagnant/gagnant.

La Base de Sourcing® et la constitution de votre propre base de prospection mettent en lumière les vertus de l'exploration systémique en matière de fichiers. Vous pouvez ainsi attirer 10 à 20 % de nouveaux contacts pour booster votre prospection.

#### Comment calculer le taux de couverture d'une cible ?

C'est simple.

Tout d'abord, il faut connaître le potentiel global de votre cible, notamment grâce à un comptage obtenu auprès d'un grand producteur d'adresses.

Par exemple, ce potentiel sera constitué de toutes les entreprises de Paris et de la région parisienne de plus de 1 000 salariés dans l'industrie, soit x établissements.

Rapprochez ensuite le résultat obtenu avec le nombre de cibles que vous avez déjà dans vos fichiers, soit y établissements.

Le pourcentage de couverture de votre cible sera égal à  $y/x$  multiplié par 100.

Ce taux de couverture vous indique si vous avez une marge de progression importante sur cette cible, et donc, si vous devez acquérir des fichiers complémentaires avec votre Base de Sourcing® afin de couvrir la cible de manière optimale.