



Vladimir Dragic

Le marketing multicanal

6 étapes pour digitaliser son marketing
et booster ses ventes



Le marketing multicanal

Interaction continue avec le consommateur, applications pour smartphones, boutiques connectées aux plateformes digitales, réseaux sociaux, centres d'appels... les circuits de ventes sont désormais multiples et complexes. En diversifiant leurs points de contact avec le client, les marques doivent dès lors élaborer de nouvelles stratégies marketing qui intègrent les canaux traditionnels et les nouveaux canaux digitaux.

Conçu comme une véritable boîte à outils, cet ouvrage aidera les directions marketing et commerciales à construire des stratégies multicanal robustes et à déployer des systèmes de mesure permettant de calculer, puis d'optimiser le ROI de chacune de ces stratégies.

Une méthodologie originale en 6 étapes avec :

- **de nombreux schémas** qui décrivent les méthodes pratiques pour optimiser et mesurer la performance ;
- **des « mises en pratique »** qui expliquent, étape par étape, comment structurer les actions ;
- **de nombreux exemples d'entreprises** qui ont déployé des approches multicanal sophistiquées.



Vladimir Dragic, diplômé de l'École des Ponts et Chaussées, titulaire d'un MBA en finance, a 20 ans d'expérience dans le conseil en stratégie et management d'entreprises. Il a été manager chez BOSSARD, directeur chez ADCORE puis DG d'une filiale d'ALTRAN spécialisée dans l'innovation et le marketing. Il est aujourd'hui directeur conseil spécialisé dans l'amélioration de l'efficacité marketing et commerciale. Vladimir a piloté de nombreux projets

stratégiques pour des enseignes de premier plan, les plus importants mobilisaient jusqu'à 400 personnes et 25 M€ d'investissements.

LE MARKETING MULTICANAL

6 étapes pour digitaliser son marketing
et booster ses ventes

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Dans la même collection :

Cindy Dorkenoo, *Stratégie digitale : comment acquérir,
convertir et fidéliser vos clients sur le web*
Vincent Druguet, Jean-Baptiste Vallet, *Le commerce connecté*
Mélanie Hossler, Olivier Murat, Alexandre Jouanne,
Faire du marketing sur les réseaux sociaux
Serge Michels, *Le Marketing de la peur*
François Scheid, Enora Castagné, Mathieu Daix, Romain Saillet,
Les Fiches outils des réseaux sociaux
François Scheid, *Le Marketing digital*

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2015
ISBN : 978-2-212-56179-1

Vladimir Dragic

LE MARKETING MULTICANAL

6 étapes pour digitaliser
son marketing et
booster ses ventes

EYROLLES



Sommaire

Préface	7
Introduction	9
1. Prospecter : stratégies de ciblage et de séduction	15
Auto-évaluation en 10 points	15
Le profil type du nouveau client multicanal.....	16
Point de départ : segmenter sa base clients.....	19
Définir une stratégie de communication : les cinq étapes clés	26
2. Vendre et fidéliser	39
Auto-évaluation en 10 points	39
Définir le bon niveau de tarification	40
Conclure la vente avec des arguments de poids	44
Fidéliser ses clients	48
Recruter des ambassadeurs pour sa marque	53
3. Maximiser l'efficacité des canaux de contact	59
Auto-évaluation en 10 points	59
Les points de vente	60
Les centres d'appels	71
Internet/commerce électronique	78
Les réseaux sociaux	96
Smartphones / M-commerce	103
E-mail.....	114
Capter les canaux sous-exploités	117
Innover pour gagner.....	119
4. Construire des modèles prédictifs	121
Auto-évaluation en 10 points	121
L'empreinte digitale : modéliser le comportement du client.....	122
Organiser et faire parler les datas	129

5. Maîtriser les techniques d'attribution	139
Auto-évaluation en 10 points	139
Quel point de contact doit-on créditer pour une vente ?	140
Séquencer la communication à travers les canaux.....	149
6. S'outiller pour mieux manager	151
Vendor Relationship Management (VRM).....	151
Architecture des systèmes GRC.....	152
Les modules constitutifs des technologies marketing.....	156
Conclusion	169
Glossaire	171
Bibliographie	173
Index	175
Table des encadrés	177
Table des figures	179
Table des matières	181

Remerciements

Merci à Élodie Bourdon pour sa confiance, à David Lerozier pour sa relecture précieuse et à toute ma famille pour ses encouragements.

Préface

Pour la MAAF, le marketing multicanal est une activité clé. Clé, car elle conditionne les recettes de l'entreprise à travers la conquête et la fidélisation des clients. Clé aussi, parce qu'elle remonte les appréciations des assurés vers les opérationnels qui les analysent en vue de rendre « l'expérience client » toujours plus agréable. Sans un dispositif marketing multicanal outillé, rodé et géré par des femmes et des hommes passionnés et compétents, notre entreprise ne connaîtrait pas le succès qui est le sien aujourd'hui !

Pour rester performante, la MAAF est toujours à l'affût de nouvelles idées, de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes qui ont le potentiel de réduire les coûts d'acquisition, d'identifier les clients qui représentent un risque d'attrition ou d'accroître la satisfaction des clients à l'issue d'un échange avec nos équipes.

Le *Marketing multicanal* est un ouvrage que j'ai lu avec grand intérêt. Je le recommande aux managers qui souhaitent optimiser le pilotage de leurs opérations, aux innovateurs qui souhaitent s'alimenter de nouvelles idées porteuses de performance et aux entrepreneurs qui souhaitent briser le *statu quo* des approches traditionnelles.

L'ouvrage offre un certain nombre de « meilleures pratiques managériales » employées par des grandes entreprises pour gérer leurs canaux de contact : les points de vente, les centres d'appels, le Web, les réseaux sociaux, le mobile, l'e-mail. Il présente des stratégies innovantes de segmentation et de scoring qui sont à la base de toute démarche de conquête et de fidélisation. Une bonne partie de l'ouvrage est consacrée à la présentation des rouages du marketing digital. Ici, l'auteur décrit les techniques qui permettent de capter la puissance qu'offrent les vastes volumes de données et les nouvelles technologies d'information qui les exploitent avec intelligence et en temps réel. S'appuyant sur ces méthodes, il explore comment automatiser la personnalisation de la communication de masse avec l'objectif de stimuler les émotions de l'individu afin de créer puis d'entretenir une relation commerciale durable et profitable.

Le *Marketing multicanal* n'offre pas un traitement intégral de tous les facteurs clés de succès pour les différents canaux évoqués. Il ne prétend pas

être exhaustif au niveau des solutions proposées et n'a pas non plus vocation à présenter une vérité absolue. Ce qu'il vise et ce qu'il réussit à faire sans équivoque est de pousser le lecteur dans ses retranchements ; l'inciter à se remettre en question et à repenser ses processus, ses outils, ses méthodes de travail et ses habitudes. Au final, il s'agit d'accepter de brûler son modèle pour, tel le phénix, toujours mieux renaître de ses cendres. C'est le point départ de tout effort d'innovation !

Joaquim PINHEIRO
Directeur général MAAF

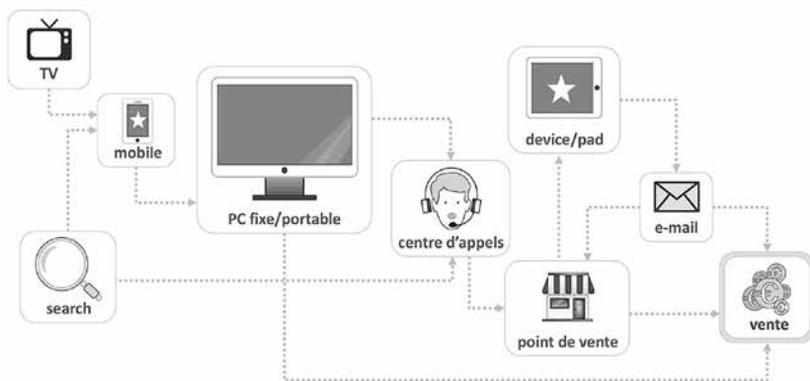
Introduction

Nous vivons dans un environnement ultra-compétitif. Un environnement où vos concurrents ciblent vos clients avec un contenu publicitaire intense. Un contenu qui accroche, qui séduit et qui est de plus en plus personnalisé ! L'ubiquité des messages est frappante : à chaque coin de rue, sur chaque page web, à la télé, au téléphone, sur les écrans des smartphones, dans les points de vente, *via* les tablettes. Exposé à des milliers de messages publicitaires chaque jour, le cerveau du consommateur, saturé, n'entend que du bruit, un ronronnement sans fin.

Oui, nous écoutons souvent les dirigeants d'entreprise parler de leurs difficultés à générer une croissance rentable, prévisible et régulière. Et pour cause. Avec l'évolution des technologies web, des smartphones, des écrans interactifs et une sophistication croissante des applications CRM qui captent, qui analysent et qui exploitent des quantités absolument gigantesques de données, le paradigme du marketing a non seulement changé par rapport à ce qu'il fut il y a quelques années, mais il continue d'évoluer à une vitesse soutenue. Sans vision claire des opportunités que ces nouvelles techniques offrent aux marketeurs, et sans volonté (ou capacité) d'investir dans la modernisation des processus et technologies marketing, on est quasi certain d'être dépassé, tôt ou tard, par des concurrents plus audacieux, plus visionnaires ou tout simplement mieux outillés.

Aujourd'hui, les clients utilisent de multiples canaux pour se renseigner sur les offres avant d'acheter. Ils dialoguent avec d'autres consommateurs sur les réseaux sociaux et influencent des communautés d'amis au passage. Sur l'espace digital, chaque dialogue, chaque transaction, chaque e-mail et chaque visualisation d'une page web laisse des empreintes sur les préférences des clients, des pépites de valeur que l'on peut capter et exploiter pour mieux les connaître et personnaliser les messages à leurs besoins précis. Dans un environnement publicitaire ultra-saturé, rien n'attire mieux qu'une communication 100 % pertinente qui réussit à solliciter les émotions.

Figure 1 – Parcours client multicanal



Réussir à personnaliser en temps réel les messages, voire adapter la configuration des offres aux attentes de l'individu, est un défi qui nécessite le déploiement de technologies sophistiquées, de processus adaptés et, par-dessus tout, des compétences qui sont souvent nouvelles au sein des grandes entreprises.

IDÉE CLÉ

Le nouveau paradigme marketing consiste à personnaliser en temps réel l'interaction avec les clients afin de répondre précisément à leurs motivations d'achat, tout en éveillant les émotions.

Ce livre présente des méthodes et outils qui facilitent la conception des stratégies marketing multicanal robustes, actionnées par les datas. Il contient de nombreux schémas qui décrivent les méthodes pratiques à déployer pour innover, optimiser et mesurer la performance. Chaque schéma est illustré par une description succincte de « mise en pratique » qui explique, étape par étape, comment structurer les efforts. L'ouvrage est organisé en six chapitres.

Chapitre 1 – Prospector : stratégies de ciblage et de séduction

Les comportements des clients ont considérablement changé depuis les dix dernières années. Le « nouveau client multicanal » est :

- connecté à Internet du matin au soir : chez lui, dans sa voiture, dans le métro, au bureau, dans la rue ;
- branché multimédia et multi-appareil : musique, texte, images et vidéos, qu'il consomme *via* son PC, sa télé, son smartphone, sa tablette ;
- communautaire : il consulte les avis d'autres clients, partage ses propres avis et réagit rapidement au buzz ;
- peu fidèle : il est souvent à la recherche des meilleures promotions et offres spéciales.

L'importance croissante du digital dans les relations client-fournisseur est une véritable aubaine pour la fonction marketing. Afin de saisir les opportunités que présentent les informations générées par ces comportements des « nouveaux » consommateurs multicanal, il convient de déployer des processus et outils qui :

- micro-segmentent les prospects en petits groupes uniformes ;
- personnalisent les stratégies marketing et commerciales pour chaque micro-segment ;
- enrôlent les prospects dans un entonnoir multicanal, rendant possibles de multiples sollicitations commerciales auprès de chacun d'entre eux.

Chapitre 2 – Vendre et fidéliser

Nous savons que tous les clients sont différents ; leurs motivations d'achat, leur sensibilité aux messages clés, leurs préférences pour tel ou tel canal. À partir du moment où le profil d'un client est cerné, l'enjeu du fournisseur est d'exploiter cette connaissance pour réaliser une première transaction, puis fidéliser le client. Ce chapitre explore les outils et techniques de persuasion qui optimisent les chances de réussir la vente.

Chapitre 3 – Maximiser l'efficacité des canaux de contact

Chaque canal est unique et nécessite une expertise managériale spécifique. Vendre sur le Web grâce aux interfaces digitales ergonomiques a peu en commun avec l'élaboration de stratégies de merchandising dans les points de vente. Ces différences créent des cultures spécifiques à chaque canal qu'il n'est pas facile d'aligner. Pire, c'est souvent la cause d'un fonctionnement en silos qui détruit des synergies latentes de la distribution multicanal.

Dans ce chapitre, les meilleures pratiques de management des principaux canaux de distributions sont présentées, et quelques techniques permettant d'augmenter le *team play* entre les différents canaux sont analysées. Les principaux canaux interactifs sont passés au crible :

- points de vente ;
- centres d'appels ;
- Internet/e-commerce ;
- réseaux sociaux ;
- téléphones mobiles/M-commerce ;
- apps ;
- e-mail.

Chapitre 4 – Construire des modèles prédictifs

En intégrant les sources de données internes à l'entreprise (sites web, ad servers, mail, points de vente, centres d'appels...) avec les sources externes (médias digitaux, bases de données spécialisées, informations publiques...), on crée de belles opportunités d'innovation. Grâce à ces informations, il devient possible de dériver les profils des clients et notamment d'identifier :

- les événements clés de la vie du client, et la demande pour des offres spécifiques que ceux-ci génèrent ;
- le potentiel financier du client et sa propension à être en mesure de financer l'achat en question ;
- les centres d'intérêt du client, et les types de messages susceptibles de l'attirer ;
- les caractéristiques de la zone de chalandise dans laquelle le client se trouve ;
- d'autres caractéristiques comme : son âge, son état de santé, le risque financier qu'il représente, ou autre...

Captées et analysées en quasi temps réel, ces informations nourrissent des modèles prédictifs qui sont à la base de systèmes performants de ciblage et de marketing personnalisés.

Chapitre 5 – Maîtriser les techniques d'attribution

Tous les canaux n'ont pas la même influence sur les clients. En fonction de l'offre, en fonction des spécificités du segment clients qu'on cible, chaque canal jouera un rôle plus ou moins important pour donner envie

aux clients de découvrir, d'explorer et de choisir. Certains canaux peuvent même avoir l'effet inverse ; convaincre le client que l'offre des concurrents est la meilleure !

Dans ce chapitre, on explore différentes méthodes pour évaluer l'importance relative de chaque canal dans le processus de vente. Grâce à une maîtrise de ces techniques, l'entreprise pourra optimiser ses investissements marketing en les orientant vers les canaux les plus performants, tout en identifiant les points de contact ayant une performance déficiente afin de les améliorer par des actions ciblées.

Chapitre 6 – S'outiller pour mieux manager

Les nouvelles technologies continuent leur course effrénée vers le plus, le mieux, le plus vite et souvent, hélas, le plus complexe. Comment rester « avant-gardiste » sachant que les choix d'architecture opérés aujourd'hui engagent les entreprises pour le moyen terme ? Dans ce chapitre, on liste les technologies « best in class » qui permettent de déployer des stratégies multicanal intégrées.

Les familles d'applications suivantes sont présentées :

- VRM (Vendor Relationship Management) ;
- plateformes marketing multicanal intégrées ;
- ETL (Extract Transform Load) ;
- datawarehouse ;
- OLAP (Online Analytical Processing) ;
- analytics (datas) ;
- BI (Plateformes Business Intelligence intégrées) ;
- DMP (Data Management Platforms) ;
- DSP (Demand Side Platforms) ;
- ad serving ;
- MADP (Mobile Application Development Frameworks) ;
- analytics (Web et mobile) ;
- gestion des centres d'appels ;
- parsers lexiques ;
- parsers vocaux.

Prospecter : stratégies de ciblage et de séduction

Auto-évaluation en 10 points

Si vous répondez « 5 » à toutes les questions, vous devriez passer au chapitre suivant.

Questions	1	2	3	4	5
Nous avons micro-segmenté notre base clients selon une logique comportementale.					
Nous exploitons systématiquement tous nos canaux de distribution pour capter des informations relatives aux préférences de nos clients.					
Nous adaptons nos campagnes spécifiquement à chacun de nos segments clients.					
Nous employons des méthodes de la famille « A B testing » pour améliorer notre ciblage et notre communication.					
Nos stratégies de communication sont séquencées en 5 étapes : 1. capter l'attention ; 2. qualifier le besoin ; 3. proposer une solution ; 4. démontrer les résultats ; 5. appeler à l'action.					
Notre communication est incitative et engageante. Nous cherchons à attirer nos prospects vers notre communication plutôt que de pousser notre communication vers nos prospects.					
Notre communication sollicite systématiquement les émotions des prospects et clients grâce aux techniques avancées.					
Nous utilisons de nombreuses bases de données internes et externes pour identifier les événements clés dans la vie des clients qui génèrent une demande pour nos offres.					
Nous avons une stratégie de marque claire qui est appuyée par un contenu marketing diversifié et adapté.					
Nous disposons de technologies qui automatisent le contenu publicitaire diffusé aux clients selon une logique 1-to-1.					

1. Pas du tout d'accord. 2. Pas d'accord. 3. Neutre. 4. D'accord. 5. Complètement d'accord.

Le profil type du nouveau client multicanal

Les clients qui achètent des produits et services *via* de multiples canaux dépensent plus que les clients qui achètent *via* un seul canal¹. Mais les clients multicanaux sont plus difficiles à capter, moins prévisibles, moins fidèles et plus exigeants que les autres. Quel est le profil type de ces clients ? Pour répondre à cette question, nous avons regardé le profil des consommateurs de demain ; ceux qui représenteront 40 % de la population active française en 2015 et 75 % de la population active en 2025. Il s'agit de la « génération Y² » qui regroupe des personnes nées approximativement entre 1980 et 1995. Voici quelques caractéristiques de cette population de consommateurs.

Les hyperconnectés

L'identité de ce segment est construite autour des apports culturels reçus dès le plus jeune âge. Ayant grandi entourés d'écrans (smartphones, tablettes, MP3, télévisions haute définition, TV3D, PC...), ces clients sont complètement à l'aise avec la technologie de manière générale, et avec la technologie collaborative tout particulièrement. Dans les années 1980, communiquer ses idées à un public large nécessitait une machine à écrire et une maison d'édition ; aujourd'hui, il suffit d'ouvrir son blog sur Internet, ou tout simplement de poster ses messages sur une page Facebook. La nouvelle génération de consommateurs est également appelée la génération « e » pour « électronique » (e-mail, e-book, e-zine, e-commerce, e-business...). 67 % se connectent à Facebook depuis leur téléphone portable. 80 % utilisent deux « devices » régulièrement lorsqu'ils regardent la télé.

1. Scott A. Neslina et Venkatesh Shankarb, « Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions », *Journal of Interactive Marketing*, 2009.

2. Les statistiques citées dans ce chapitre viennent de quatre sources :

1) Amanda Lenhart, Rich Ling, Scott Campbell, Kristen Purcell, « Teens and Mobile Phones, Pew Internet », 20 avril 2010 ;

2) Amanda Lenhart, Kristen Purcell, Aaron Smith, Kathryn Zickuhr, « Social Media and Young Adults », Pew Internet, 3 février 2010 ;

3) Ekatrina Walter, « Number Crunching: The Top 51 stats for Generation Y marketers », *The Next Web*, 2012 ;

4) Mr. Youth, « Mr Youth's "Class of 2015" Study Explores the Next Generation of Consumers », *Market Wired*, 2011.

IDÉE CLÉ

Les nouvelles technologies donnent la parole à chacun de vos clients. Les réseaux sociaux amplifient cette parole par un facteur 100 !

Connectés tout le temps, 29 % des hyperbranchés trouvent l'amour *via* Facebook, pendant que 33 % se « font larguer » *via* un SMS ou un message posté sur un mur de Facebook. 38 % comparent les prix *via* leur téléphone pendant qu'ils font leurs achats en magasin. 22 % scannent le code-barres du produit pour obtenir plus d'informations. 18 % utilisent les « services de géolocalisation » pour trouver un magasin. 25 % souhaiteraient pouvoir payer avec leur téléphone au restaurant ou au magasin. 40 % se connectent à Facebook au moins dix fois par jour. 76 % passent au moins une heure sur Facebook chaque jour. 38 % ne peuvent pas passer plus de dix minutes sans vérifier leurs « devices » pour des messages entrants !

Les cyber-zappeurs

La génération précédente s'est émerveillée devant les progrès du secteur audiovisuel et ses effets spéciaux. Pour la nouvelle génération de consommateurs, ces progrès n'ont rien d'étonnant ; créer une voiture volante, ou des dinosaures qui courent dans le centre de Paris relève du « parfaitement normal ». Les implications pour les créateurs de campagnes de communication sont lourdes de conséquences.

Les jeux vidéo de la nouvelle génération sont d'une sophistication qui dépasse largement les jeux développés pour la génération précédente. Ces consommateurs ont grandi avec les effets positifs et néfastes liés à leur pratique ; culture zapping, incapacité à se concentrer longtemps sur un objectif, augmentation de comportements agressifs, développement des réflexes plus rapides, essor de la cyberdépendance... autant de thèmes qui suscitent des débats passionnés.

La nouvelle génération de clients est ultra-connectée, ultra-exigeante et ultra-volatile. Il ne suffit plus de « pousser » son contenu publicitaire vers les prospects. Dorénavant, le marketing doit attirer et captiver le prospect grâce à une communication incitative, incisive et engageante.

Les socio-individualistes

La nouvelle génération tend à devenir financièrement indépendante et à quitter le foyer familial plus tard. Alors que les raisons de ce phénomène ne font pas l'unanimité, plusieurs idées se font entendre : la crise financière et la difficulté d'accès au logement croisées avec une perte de repères par rapport à la signification de ce que c'est que « d'être adulte ».

Ces clients s'identifient en grande partie à travers les communautés auxquelles ils appartiennent. On est membre d'une « tribu » en fonction des habits que l'on porte, de la voiture que l'on conduit, des boîtes de nuit que l'on fréquente, des copains que l'on apprécie... et on le montre. 66 % de ces consommateurs cherchent des informations complémentaires sur une offre lorsqu'ils apprennent que leurs amis « aiment » un produit, service ou magasin. 91 % publient les marques qu'ils aiment sur leurs espaces publics. 58 % utilisent Twitter tout le temps pour communiquer avec leurs amis. 17 % pensent que leurs fournisseurs pourraient améliorer la qualité du service après-vente de manière importante en répondant aux questions qu'ils posent sur Twitter rapidement. 42 % de ces consommateurs s'attendent à avoir accès à un service après-vente *via* des réseaux sociaux dans les douze heures après avoir posté une question.

La génération Y (qui se prononce « why » en anglais – ou *pourquoi*) veut connaître le pourquoi du comment. Elle questionne et remet tout en cause. Dans le milieu professionnel, le collaborateur Y tend à chercher des réponses même aux questions qui n'ont pas été posées. Ainsi, il a du mal à exécuter une tâche qu'on lui donne s'il ne comprend pas pourquoi il est nécessaire de l'exécuter et remet systématiquement en cause les contraintes qu'on lui impose. La nécessité de communiquer avec pédagogie lorsque l'on fait la promotion d'une offre ou d'une marque est donc primordiale.

CONSEIL

Les consommateurs ultra-connectés sont plus à l'écoute de leurs amis et autres membres de leur réseau que des publicités qu'on leur sert. Les stratégies qui consistent à promouvoir une marque à travers des « ambassadeurs » sont de mise (voir chapitre 2 « Vendre et fidéliser ») !

Les impulsifs et furtifs

Peu fidèles, ces consommateurs ultra-connectés sont plus à l'écoute des amis et autres membres des communautés auxquelles ils appartiennent que des publicités qu'on leur sert. Ils veulent que le monde réponde à leurs exigences et ils ne veulent pas attendre. Ayant grandi dans un environnement de SMS et de Chronopost, ils se sont accoutumés à être servis sans attendre. Ils exigent des choix illimités et demandent des offres qui correspondent parfaitement à leurs attentes. Habités à toujours tout comparer et à rechercher les meilleures offres, ils sont extrêmement volatils et très peu fidèles.

Impatients, habitués à la réactivité des médias digitaux, ces consommateurs recherchent le plaisir immédiat. Quand ils veulent un produit ou un service, ils le veulent tout de suite. Acheteurs impulsifs, ils réagissent bien au marketing sensoriel accouplé d'offres spéciales à durée limitée.

Point de départ : segmenter sa base clients

Sans segmentation de leurs bases clients, les entreprises communiqueraient les mêmes messages, les mêmes accroches et les mêmes arguments à tout le monde. Est-ce une approche qui génère des résultats ? Probablement pas. Pourtant, la question revient souvent dans les discussions avec les directeurs généraux et leurs directeurs marketing. Certains sont dubitatifs quant à l'intérêt de segmenter sous prétexte que chaque client a un profil unique qui est, par définition, impossible à modéliser. En effet, chaque client est unique. Mais nous savons aussi que de nombreuses entreprises prospèrent grâce à des stratégies de niche, qui ciblent une clientèle bien spécifique avec des offres et une communication parfaitement adaptées.

Le marché déborde d'offres de niche : pour les professionnels, les particuliers, les hommes, les femmes, les femmes enceintes, les adolescents, les seniors, les moins riches, les riches, les très riches, etc. Force est de constater que la segmentation des clients permet de personnaliser à la fois les offres et les démarches marketing pour un résultat business optimisé. L'enjeu est de définir le bon niveau de granularité pour sa stratégie de segmentation.

Trois niveaux de segmentations possibles

Le premier niveau de segmentation est d'ordre *socio-économique*. Relativement facile à opérer et à exploiter, il est au cœur des pratiques de nombreuses équipes marketing. Il s'agit de classer les clients selon des critères d'ordre socio-économiques : revenus, lieu d'habitation, nombre d'enfants, âge, professionnels/particuliers, langue parlée, etc.

Le deuxième niveau de segmentation est d'ordre *transactionnel*. Les critères suivants sont typiquement utilisés : les canaux de distribution consommés, les produits achetés, la fréquence de consommation, la taille moyenne du panier, l'écart type du panier moyen, la date et l'heure de la dernière visite, etc. Ce type de segmentation permet de structurer des stratégies marketing multicanal à fort ROI et nécessite des outils décisionnels performants.

Le troisième niveau de segmentation, et le plus sophistiqué, vise à isoler les motivations des clients de façon à pouvoir adapter les messages et offres en fonction. Ce troisième et dernier niveau de segmentation est d'ordre *comportemental*, car l'objectif est de comprendre les émotions qui stimulent les comportements et d'influencer celles-ci grâce à une communication adaptée.

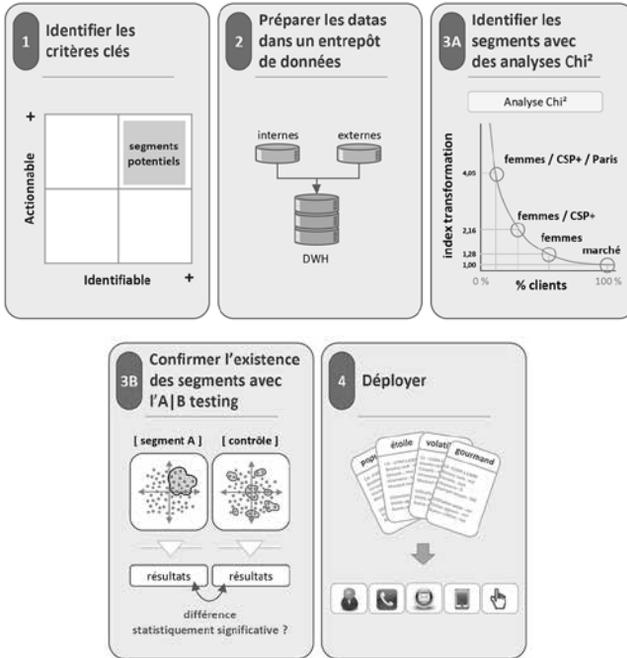
CONSEIL

Lorsque l'on démarre un projet de segmentation, il faut être particulièrement attentif aux critères que l'on retient. Les segmentations doivent reposer sur des critères identifiables et actionnables.

Segmenter sa base clients en cinq étapes

Une méthode fiable de segmentation est illustrée ci-dessous. Pratique et robuste, la méthode est construite en cinq étapes itératives.

Figure 2 – Segmentation de la base clients en 5 étapes



Identifier les critères clés

Préparer une liste exhaustive de critères dont l'entreprise dispose et qui pourraient présenter un intérêt pour l'exercice. Sélectionner ensuite les critères à explorer. L'objectif est d'identifier un nombre réduit de critères qui peuvent être utilisés pour une analyse quantitative de la base clients. Chaque critère identifié doit être classifié selon deux axes :

- identifiable : est-ce que je peux identifier un client utilisant ce critère ?
- actionnable : est-ce que je peux utiliser ce critère pour lancer une action marketing ou commerciale pertinente auprès du client ?

Préparer les datas dans un entrepôt de données

Lorsque les critères de segmentation sont identifiés, il convient de mettre en place un système capable de collecter et d'analyser les informations pertinentes et accessibles, afin d'attribuer tel ou tel critère à chaque client. Pour ce faire, il faut commencer par déployer un entrepôt de données, puis l'alimenter avec des datas internes (CRM, Web, réseau de distribution, finance...) et en provenance de sources tierces (Acxiom, Greffe, AAA Data, médias digitaux, places de marchés électroniques, etc.).

Cette étape nécessite un partenariat avec la direction informatique qui doit déployer les technologies ETL (Extract Transform Load), DWH (data-warehouse), OLAP (Online Analytical Processing) et datamining (R, SAS...). Au-delà des technologies, il convient de mettre en place un processus de nettoyage des datas afin d'en assurer une qualité de haut niveau.

Identifier les segments avec des analyses Chi²

Une fois que l'entrepôt de données est alimenté avec les variables pour l'ensemble des critères de segmentation retenus, on peut commencer les analyses. Dans un premier temps, on cherche à établir les interdépendances entre plusieurs variables observées. Par exemple, on peut utiliser la méthode Chi² pour identifier les critères qui expliquent la performance d'une campagne marketing. Dans la figure 2, l'étape 3A présente les résultats d'une analyse Chi². Ici, on voit que les « femmes » ciblées par une campagne ont généré des ventes 28 % supérieures au marché. Le segment des femmes appartenant à la catégorie socioprofessionnelle supérieure a généré des ventes 116 % supérieures à la moyenne de la campagne.

CONSEIL

Utilisez la méthode « Chi² » pour identifier les segments qui répondent le mieux aux campagnes passées.

Confirmer l'existence des segments avec l'A|B testing

Lorsqu'un cadre analytique solide a été mis en place, il devient possible de développer des algorithmes de scoring pour identifier les segments que l'on veut cibler et comparer la performance des campagnes entre deux segments ;

par exemple, un segment « cible », isolé à l'aide des algorithmes et un segment « contrôle » composé des cibles sélectionnées au hasard. Les résultats des tests alimentent un processus d'amélioration continue qui permet notamment de perfectionner les algorithmes de scoring.

CONSEIL

Utilisez la méthode « A|B testing » pour confirmer qu'un algorithme d'identification de leads (segments) arrive à réellement identifier les bons leads.

Déployer

Afin de faciliter la communication d'une stratégie de développement aux collaborateurs, il convient de décrire les spécificités de chaque segment, de communiquer les critères qui permettent de les identifier, puis d'articuler l'approche commerciale pertinente pour développer chacun de ces segments. Grâce à cette approche, il est possible d'orienter les objectifs commerciaux sur les segments voulus : les plus rentables, ceux avec le meilleur potentiel à moyen terme, les plus faciles à capter avec une offre donnée, etc. Par exemple, dans la grande distribution, ce type d'approche a permis de distinguer quatre segments de consommateurs, chacun ayant des comportements spécifiques (1. pressés, 2. explorateurs, 3. organisés et 4. opportunistes). Évidemment, une campagne marketing qui cible les « pressés » sera différente d'une campagne qui cible les « opportunistes ». Grâce à cette segmentation, la direction peut adapter sa stratégie aux spécificités de chaque segment, ce qui augmente le ROI des investissements marketing et commerciaux.

Micro-segmenter grâce au « Big Data »

Le « Big Data » est un formidable levier d'innovation. La quantité et la qualité des données accessibles qui permettent d'identifier les événements clés dans les vies des clients et qui facilitent la compréhension de leurs comportements se sont littéralement envolées. Afin de pouvoir exploiter ces informations tout en maîtrisant les investissements dans des systèmes d'information et processus complexes (qui peuvent être importants), il faut d'abord comprendre ce nouveau paradigme qui sous-tend des changements à trois niveaux.

Le volume de données qui s'échange entre les acteurs continuera de croître rapidement à l'avenir. En 2013, 3 exabytes de données ont été créés chaque jour par l'humanité, soit l'équivalent de 60 milliards de meubles de classement remplis de documents ! Ce chiffre double tous les dix-huit mois. Au niveau mondial, les entrepôts de données qui gèrent le stockage, l'indexation et l'accès aux informations consomment environ 3 % de l'électricité mondiale. Si les tendances que nous observons aujourd'hui continuent, ce chiffre approchera les 10 % en 2030. Entre le partage des photos et vidéos, les échanges de mails, les discussions sur Facebook et Twitter, ou les synchronisations des informations business entre différents serveurs, etc., ces données représentent une aubaine pour les entreprises qui savent les exploiter. La société américaine Walmart, par exemple, accumule et analyse plus de 5 téraoctets de données clients chaque minute. Ces informations lui permettent de structurer des campagnes marketing sur mesure extrêmement précises et très efficaces.

IDÉE CLÉ

Walmart est un bon exemple d'une entreprise qui qualifie chaque client et adapte sa communication selon une logique 1-to-1. Pour ce faire, l'entreprise capte et analyse 5 téraoctets de données chaque minute !

La vélocité : le cycle de vie des données est en forte baisse, tout comme les cycles de vie des produits. Si l'on attend le retour des sociétés de sondage avant de lancer les nouvelles offres, on risque de rater la vague. Prenons le cas d'un « cookie-tracker » qui enregistre qu'un internaute recherche des montres pour hommes sur des moteurs de recherche et différents sites spécialisés. La durée de vie de ces informations peut être inférieure à une heure (si l'internaute achète sa montre dans la foulée) comme elle peut être de quelques semaines. Le processus qui capte, qui analyse et qui oriente une décision grâce à ces informations doit être très réactif.

La variété : les données échangées sont de type et de format de plus en plus hétérogènes : des images, des vidéos, des chiffres, du texte, du son, des documents... ce qui rend le traitement plus complexe et coûteux. Ce phénomène nécessite souvent le déploiement des bases de données NOSQL (c'est-à-dire, des structures qui ne sont pas relationnelles et qui peuvent, par exemple, contenir des phrases, des images, des vidéos, ou d'autres contenus qui ne sont pas à base de chiffres).

Limiter les coûts de gestion des données

Notre appétit pour les datas est énorme ; on en veut plus, plus vite et plus souvent. En effet, nous constatons que le nombre de bases de données exploitées par des grandes entreprises pour leurs campagnes est passé d'environ 10 il y a quelques années à plus de 30 aujourd'hui. Le risque est que ces efforts génèrent des coûts importants pour un retour mitigé. 95 % des données disponibles n'aideront pas à améliorer l'efficacité marketing et commerciale. L'enjeu est d'identifier les 5 % qui ont un vrai impact. Identifier les datas actionnables et à forte valeur ajoutée nécessite une approche structurée qui met le client au cœur du dispositif.

Pour commencer, il faut retenir qu'environ 80 % des coûts liés à l'exploitation d'une DWH¹/fonction décisionnelle sont générés par la préparation des données (extraction, nettoyage, rangement...) alors que seulement 20 % des coûts sont générés par les phases aval. Un conseil simple est de focaliser ses efforts de data cleaning uniquement sur les données que l'on est certain d'exploiter.

Il convient de définir une longue liste de données que l'entreprise pourrait exploiter en fonction des événements clés de la relation commerciale. Pour ce faire, on conseille de procéder de la manière suivante :

- mobiliser une équipe composée de marketeurs, de commerciaux et de financiers ;
- cartographier les événements clés de la vie d'un client afin d'identifier les différents drivers qui stimulent un besoin pour l'offre de l'entreprise ;
- pour chaque événement, identifier les facteurs qui augmentent ou réduisent la propension du client à acheter tel ou tel attribut de l'offre ;
- pour chaque facteur, lister les types d'information et les sources éventuelles des données que l'on pourrait exploiter.

CONSEIL

Les coûts liés au déploiement de projets actionnés par le « Big Data » peuvent être importants. Sachant que le « data cleaning » représente typiquement 80 % des coûts de traitement, il convient d'éviter le nettoyage des données que l'on n'est pas sûr d'utiliser régulièrement.

1. Datawarehouse : entrepôt de données.

Lorsque le canevas théorique est dressé, il faut identifier tous les fournisseurs de données, tant internes qu'externes à l'entreprise. Le processus de recherche de données est souvent long et itératif. Il convient de contacter l'ensemble des sources potentielles, d'évaluer leurs datas au niveau de la conformité réglementaire, de la qualité et du modèle économique proposé (cf. chapitre 4 « Organiser et faire parler les datas », p. 127).

Les événements clés des clients d'une banque

Pour une grande banque européenne, nous avons identifié 11 événements clés de la vie des clients, qui nous ont servis à rechercher des indicateurs pouvant prédire la demande provenant d'un prospect donné. Ces événements et la demande qu'ils créent pour les offres sous-jacentes sont présentés ci-dessous :

Événement	Offres
Naissance enfant	Ouverture d'un compte épargne
Adolescence	Ouverture d'un premier compte jeune
Études	Cartes de paiement, assurances
Premier emploi	Crédit auto, crédit immobilier, crédit à la consommation
Création d'entreprise	Assurances, placements trésorerie, paiements
Achat voiture	Crédit auto, assurance auto
Mariage	Compte commun, crédit immobilier
Achat de bien immobilier	Crédit immobilier, assurances
Déménagement	Changement d'agence, ouverture de nouveaux comptes
Retraite	Optimisation fiscale, assurance obsèques, transmission du patrimoine...
Décès	Approche intergénérationnelle pour éviter la perte de capitaux

Définir une stratégie de communication : les cinq étapes clés

Le paradigme en matière de communication a changé. Les messages non sollicités qui envahissent les comptes mail, les bannières qui s'affichent obstinément sur les écrans, la visualisation obligée des publicités sur YouTube

avant le téléchargement d'une vidéo... ne produisent que peu de résultats. Pire, ces messages peuvent être contre-productifs car intrusifs. Passer d'une logique qui « pousse » les messages, vers des logiques qui « attirent » les clients à consommer un message est conseillé. Cela requiert une stratégie de communication axée sur la création de messages à forte interaction contextuelle avec chaque micro-segment ciblé. Des messages funs, drôles, avec du suspense, bref, de vraies histoires racontées par de vrais conteurs.

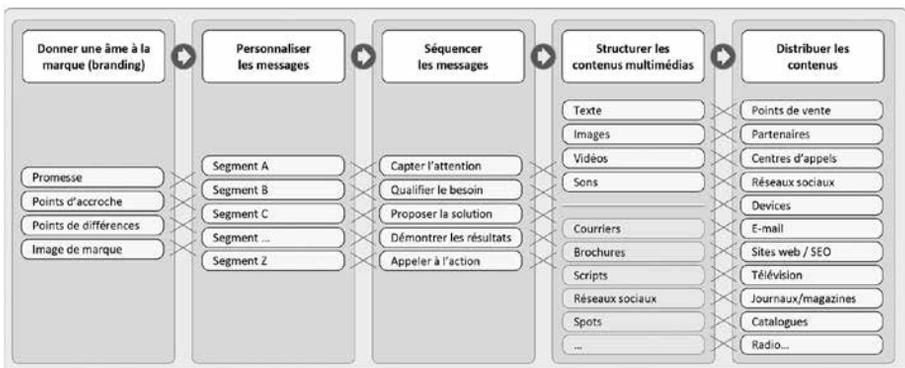
IDÉE CLÉ

Les messages non sollicités qui envahissent les comptes mail, qui s'affichent obstinément sur les écrans PC, qui empêchent l'accès au contenu, génèrent des ROI faibles et peuvent nuire à l'image de marque.

Les stratégies de communication s'articulent typiquement à travers les cinq composantes suivantes :

- le branding ;
- la personnalisation ;
- la séquence commerciale ;
- le contenu marketing ;
- la diffusion *via* les canaux de distribution.

Figure 3 – Les cinq composantes des stratégies de la communication multicanal



On constate qu'en suivant la logique présentée dans ce schéma, le nombre de messages à configurer pour la distribution se démultiplie rapidement. C'est la raison pour laquelle il est important de concevoir une architecture technique qui automatise l'attribution des messages clés par offre, par segment, par séquence commerciale et par canal.

Donner une âme à la marque (branding)

La marque donne la personnalité à l'offre. David Ogilvy, l'un des meilleurs marketeurs du xx^e siècle, disait : « Comme les hommes, les marques ont des personnalités ; donnez une personnalité à votre marque pour qu'elle prenne vie ! » Cette personnalité se construit à travers quatre volets.

La promesse de marque

La promesse de marque synthétise, typiquement en quelques mots, ce que l'entreprise apporte à ses clients. Cette synthèse doit être pertinente, pugnace et facile à retenir. Pour être vraiment efficace au niveau de la communication, une marque doit représenter les valeurs de l'entreprise ; des valeurs authentiques, vécues par les collaborateurs et comprises par tous.

Les points d'accroche

Les points d'accroche sont les quatre ou cinq points qui expliquent le positionnement de l'offre sur le marché. Si l'on avait trois minutes pour convaincre un prospect de prendre rendez-vous avec un commercial de l'entreprise, on essaierait de le convaincre à tester notre offre avec des « points d'accroche ».

Les points de différence

Les points de différence ajoutent du poids aux points d'accroche car ils argumentent les raisons pour lesquelles le prospect a tout intérêt à acheter chez vous, plutôt que chez votre concurrent.

L'image de marque

L'image de marque est véhiculée d'abord par le logo, puis par l'ensemble du contenu marketing qui constitue la marque. Le choix des polices, des couleurs, des mascottes impacte l'image de marque.

Exemple de L'Oréal Biotherm

Promesse de marque

« *Biotherm, Beauty from the deep.*¹ »

La promesse de marque est que le produit cosmétique est une source de pureté intense.

Points d'accroche

« Plongez dans un nouveau monde d'efficacité cosmétique. »

Le point d'accroche communique deux points clés : que le produit est nouveau et qu'il est efficace.

Points de différence

« Biotherm dévoile les avantages sans précédent pour la peau, de nouvelles molécules issues de micro-organismes aquatiques planctons et algues. »

Les mots clés qui communiquent la différence sont les suivants : dévoile, sans précédent et nouvelles.

Image de marque

Visitez le site www.biotherm.fr/look-deeper/index.aspx pour un aperçu du positionnement de la marque ; un univers aquatique, calme, pur et sans pollution, dans des tons bleus séduisants.

Personnaliser les messages

Ceux qui font leurs courses sur le marché du village chaque mercredi matin ne parlent pas la même langue que ceux qui cliquent sur le bouton « livrer à domicile » après avoir validé leur panier Ooshop. De même, les clients qui s'autoproclament « ambassadeurs » d'une marque de voiture sur les réseaux sociaux sont probablement différents de ceux qui s'intéressent aux voitures lambda pour monsieur Tout-le-Monde.

CONSEIL

Prenez le temps de comprendre ce que vos clients veulent entendre. Puis, personnalisez vos messages pour répondre à ces attentes. Car, plus vos messages sont personnalisés, plus ils seront pertinents... plus ils sont pertinents, plus ils seront entendus.

1. « Biotherm, la beauté des profondeurs. »