

J.-P. Conduché & C. Garnier

Avec des
**cas
pratiques**

Marketing

Les outils pour innover et se développer

pas à pas



Le marketing digital, le numérique agile



Le parcours client omnicanal, une mine d'or



Le Big Data, la donnée dans tous ses états



Le marketing relationnel, l'Internet des objets



Le marketing, pilote de la transformation de l'entreprise



Vuibert
prati**Q**ue

Marketing – Les outils pour innover et se développer pas à pas

par Jean-Pierre Conduché & Cyril Garnier

© Vuibert – avril 2015 – 5 allée de la 2^e D.-B. – 75015 Paris

Site Internet : **www.vuibert.fr**

ISBN : 978-2-311-62104-4

Maquette de couverture : Mademoiselle

Mise en page intérieur : Hervé Soulard

Responsable éditoriale : Caroline Roucayrol

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être faites avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie :
20 rue des Grands Augustins, F-75006 Paris.
Tél. : 01 44 07 47 70



Sommaire

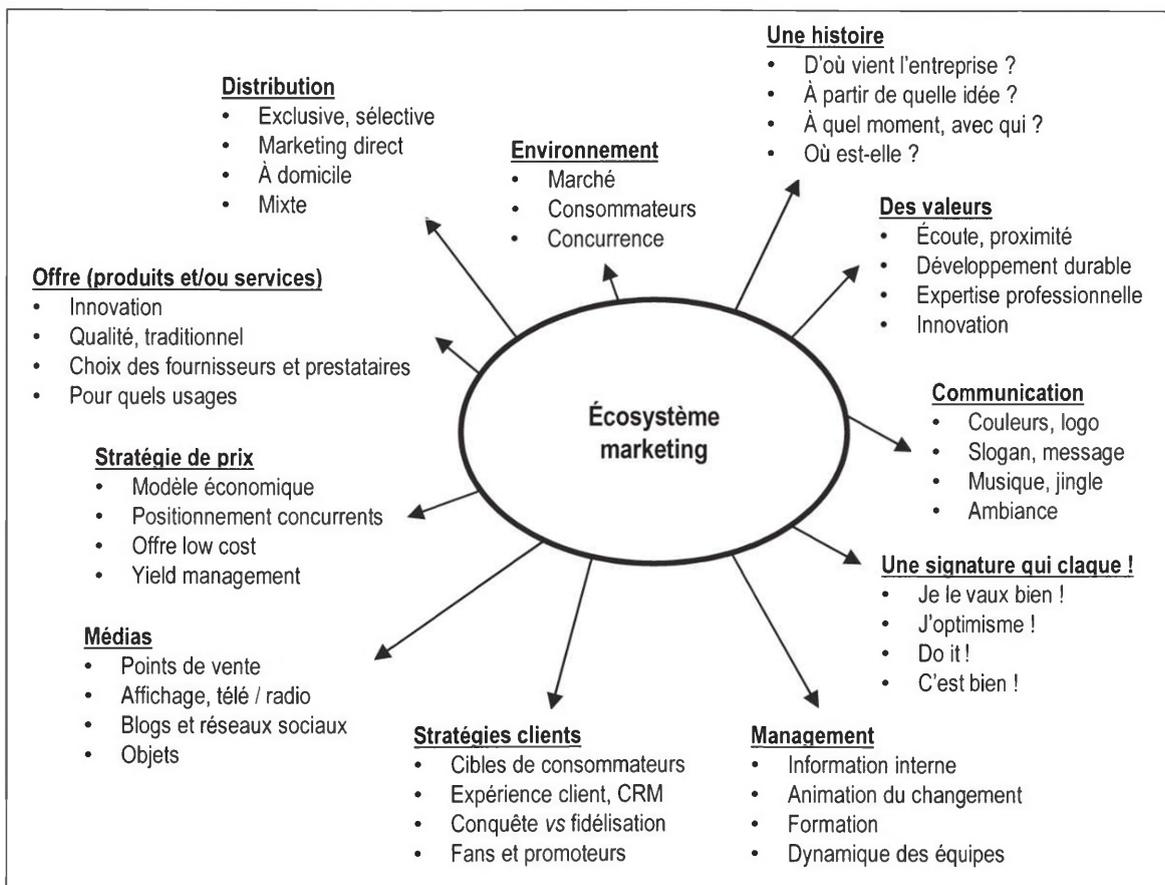
Introduction	5
Chapitre 1 – Le parcours de Tom et Sophie Martin.....	9
1. Les personnages.....	9
2. Le projet de Tom et Sophie.....	10
3. Fiches d'identité.....	11
4. La stratégie marketing, une harmonie de l'offre	12
5. Les marchés, leurs cibles.....	15
Chapitre 2 – Des études pour être agile.....	19
1. Développer la veille et la curation.....	19
2. Réaliser un focus groupe	20
3. Réaliser un questionnaire numérique.....	21
4. S'appuyer sur les expériences en interne	25
5. Assurer une veille avec les NTIC.....	26
6. Ne pas s'endormir sur ses lauriers	29
Chapitre 3 – Le plan marketing.....	31
1. Déterminer la stratégie de l'entreprise.....	31
2. Créer sa marque	53
3. Savoir communiquer	59
4. Se positionner dans l'univers B2B.....	69
Chapitre 4 – Le marketing digital.....	73
1. Soigner son e-réputation sur Internet et les réseaux sociaux.....	73
2. Positionner l'entreprise sur les réseaux sociaux	78
3. Créer le site Internet de l'entreprise.....	79
4. Animer les blogs et forums au nom de l'entreprise	84
5. Intégrer un intermédiaire de distribution sur Internet.....	87
6. Développer son référencement et gérer sa présence sur le net.....	89

Chapitre 5 – Le parcours client, l’expérience client.....	91
1. Prendre en compte le client.....	91
2. Faire l’éloge de la paresse	95
3. Prendre le gembu en considération.....	98
4. Partir sur de bonnes bases	99
5. Créer un parcours on et off sans couture	102
6. Considérer les réclamations comme une mine d’or.....	104
7. Imaginer les possibilités offertes par la géolocalisation.....	106
Chapitre 6 – Le marketing relationnel.....	107
1. Fidéliser les clients.....	107
2. Utiliser le gaming, outil de marketing affinitaire	116
3. S’informer sur l’Internet des objets en tant que nouvelle réalité client	117
Chapitre 7 – Le big data, la donnée dans tous ses états.....	119
1. Traiter toutes les données clients à disposition.....	120
2. Être pertinent.....	126
3. Scorer	131
4. Mettre fin à la tyrannie de la moyenne	132
5. Analyser son portefeuille de clients.....	134
6. Consulter des panels	138
Chapitre 8 – Le marketing et le développement durable	145
1. Mettre en place une stratégie d’alliance.....	147
2. Développer l’économie de l’usage.....	148
3. Envisager la piste du C2C	151
Chapitre 9 – Le marketing et le management.....	153
1. Communiquer et développer la confiance.....	154
2. Piloter un projet marketing	156
3. Utiliser un persona.....	161
4. Réduire la myopie relationnelle.....	164
5. S’adapter pour survivre	167
Lexique et citations.....	171

I ntroduction

Le marketing, qu'est-ce que c'est ?

C'est d'abord faire écho et amplifier ce que le client peut percevoir. C'est ensuite mettre à sa disposition, simplement et sans qu'il ait d'efforts à fournir, le produit ou le service qu'il attend. C'est enfin la construction d'un écosystème qui assure la cohérence d'une marque et de son offre.



Le marketing est d'autant plus primordial que notre environnement se modifie plus vite que nous ne le comprenons. Nous, consommateurs, adoptons les nouvelles technologies dans nos comportements bien plus vite que les organisations ne sont à même de les intégrer. C'est le marketing qui va inscrire l'entreprise dans le changement et la transformation, l'entreprise devant faire preuve de courage et de ténacité pour affronter de manière permanente ce caractère changeant.

Tout au long de cet ouvrage, nous encourageons le lecteur à toujours traiter le sens et le pourquoi des choses avant le comment, c'est-à-dire la manière de réaliser opérationnellement ou de choisir une solution technologique. La marque qui veut construire une relation de confiance durable avec ses clients ne peut pas se laisser entraîner vers des modes à court terme, ni se laisser séduire par des fournisseurs de solutions sans avoir, au préalable, étayé ses enjeux de manière robuste. Il ne s'agit pas pour la marque d'être fermée à l'information ou de freiner l'innovation, l'envie ou l'agilité, mais d'être constante, lisible, simple et solide sur ses bases.

Pour vous accompagner sur ce parcours marketing et du développement de votre offre – chemin peuplé de belles surprises, de confirmations, de savoir-faire et de techniques éprouvées, mais aussi de bon sens, notre propos sera illustré par une étude de cas qui s'appuie sur deux personnages, Tom et Sophie Martin, qui vont faire progresser leur projet au fil des pages de cet ouvrage.

Parce qu'il est fondamental de savoir d'où l'on part et où l'on veut aller, de définir son objectif, notez dans le tableau qui suit ce que vous voulez faire, comment et sous quel délai.

Pages	Notes et remarques de lecture, à faire

Le parcours de Tom et Sophie Martin

Voici nos deux personnages, Tom et sa sœur Sophie Martin, qui ont décidé de créer leur entreprise pour vendre un produit que Tom a conçu, et ce, grâce à toutes les ressources que le marketing peut leur offrir. Vous pourrez suivre ce qu'ils entreprennent au fur et à mesure de notre propos et vous en inspirer pour le projet que vous souhaitez développer.

1. LES PERSONNAGES

À 28 ans, Tom est un entrepreneur dans l'âme. Une fois terminées ses études techniques, il a toujours eu envie, de manière plus ou moins explicite, de créer son activité, son entreprise, d'être responsable de son destin. Son mémoire de fin d'études portait déjà sur le thème de la « création d'entreprise ». Une première expérience professionnelle, très opérationnelle, lui a permis de parfaire des connaissances parfois trop théoriques et de commencer à appréhender les relations et les modes de réflexion de services commerciaux et marketing. Ensuite, son stage d'un peu plus de six mois chez un e-commerçant a conforté son idée de lancer son projet.



Sophie est sa cadette. À 23 ans, elle s'associe à son frère pour l'accompagner dans son projet. Cette «geekette» est un prototype de la génération Y: elle est férue des nouvelles technologies. Même si elle a réussi son master de marketing, son intérêt la porte davantage vers la pratique du terrain. Elle va développer le concept de son frère dans l'univers du conseil en constituant une boîte à outils du marketing digital, peu coûteuse mais efficace, qui permettra à toute start-up ou nouvelle petite entreprise, dont celle de son frère, de bien démarrer et de développer son activité.

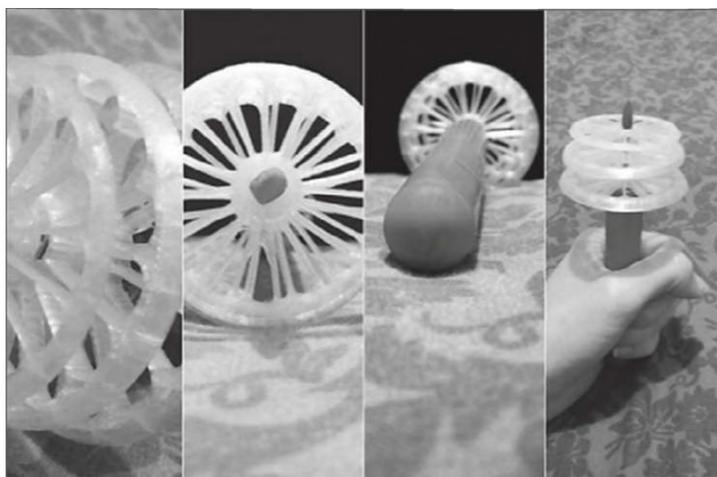


Aujourd'hui, la décision est prise, ils se lancent! Cet ouvrage est leur histoire... Elle sera votre fil rouge pour aborder les divers aspects du marketing.

2. LE PROJET DE TOM ET SOPHIE

Au cours de leurs voyages au Japon, Tom et Sophie Martin ont observé le comportement des consommateurs. Ils ont repéré des produits qui performaient bien – donc qui étaient demandés – et ont décidé de s'en inspirer pour créer leur produit.

Tom a conçu, et maintenant fabrique et commercialise, ce nouveau produit, dont Sophie a trouvé le nom, *Object'ix* dont voici la photo.



La société qu'ils ont créée, *Tom & Sophie Martin Marketing SARL*, achète des matières premières, assemble et finalise le produit, enfin le commercialise dans une boutique ainsi que sur un site Internet. Tom et Sophie ont défini une offre de services et une offre de prix autour d'Object'ix.

Ils maîtrisent déjà toute la chaîne de production, il ne leur reste plus qu'à mettre en place leur stratégie marketing. Bien sûr, ils vont entamer une étude de marché puis définir leur stratégie : savoir à quels clients ou segments de clients ils vont s'adresser. Nous les suivrons ensuite dans le chemin du digital et tous ses questionnements : aller sur les réseaux sociaux, oui mais lesquels, pour optimiser le trafic vers le site Internet de leur entreprise. Enfin, nous regarderons les outils qu'ils ont mis en œuvre pour piloter leurs résultats ou animer leur équipe en interne. Bonne et longue route à eux !

3. FICHES D'IDENTITÉ

Société	Pasapas Marketing SARL	
Logo	 Pasapas Marketing SARL	
Page Facebook	https://www.facebook.com/PasapasMarketing?fref=ts	
Adresse mail	contact-papm@gmail.com ou contact@papm.fr	
Photo		
Nom	Sophie Martin	Tom Martin
Age	26 ans – 08/08/1988	35 ans – 25/10/1979
Adresse mail	sophie.martin.pap.marketing@gmail.com	tom.martin.pap.marketing@gmail.com

Compte Facebook public	https://www.facebook.com/profile.php?id=100005636118610	https://www.facebook.com/profile.php?id=100007591847835&fref=ts
Compte LinkedIn	fr.linkedin.com/pub/sophie-martin/a8/667/242/fr	fr.linkedin.com/pub/tom-martin/a8/711/58/fr
Compte Twitter	https://twitter.com/Sophie_Martin_P	
Autres comptes de Sophie	www.logaster.com www.scoop.it	www.wix.com www.onecub.fr

Produit	Object'ix
Image	
Site internet	http://sophiemartinpam.wix.com/pasapas-marketing
Scoop.it by Sophie	http://www.scoop.it/t/object-ix

4. LA STRATÉGIE MARKETING, UNE HARMONIE DE L'OFFRE

L'enjeu pour Tom et Sophie est maintenant d'imposer sur le marché Object'ix, produit génial, d'un beau design, très utile, et d'un bon rapport qualité/prix..., comme des milliers d'autres produits! La question qui se pose alors est: Comment Object'ix va-t-il rencontrer son marché? Pour Tom et Sophie, il faut que le choix du décideur – le consommateur final qui est aussi un prescripteur – privilégie leur offre, leur produit..., plutôt que celle de leurs concurrents.

A. Quel marketing pour quel produit ?

Quand le choix positif du consommateur s'inscrit durablement dans le temps, on parle de marketing relationnel. Peuvent alors se développer

deux types d'approches ou de philosophie du marketing : le marketing de la demande et le marketing de l'offre.

Le **marketing de la demande** est certainement le plus réaliste. On analyse les attentes existantes du marché et on crée l'offre qui y répond. La demande est parfois latente, ou même non exprimée, ou encore accessible à un coût trop élevé mais, dans tous les cas, elle est présente. C'est le cas, par exemple, de l'automobile : elle répondait à un besoin de mobilité qui a pu se développer dès lors que la fabrication en a été industrialisée.

L'intérêt de cette vision est aussi dans sa conséquence : plus l'offre est attractive, plus la demande se développe ! Le marketeur doit donc prêter attention aux évolutions de la demande et au taux d'équipement du marché.

.....

• **Focus**

• Les « reason why » ou motivations d'un achat

• Avant de se lancer, il faut trouver les bons arguments, les « reason-why ».

• Sophie a donc réalisé une petite étude de marché auprès de ses amis en leur posant quelques questions :

- Combien d'appareils ménagers différents avez-vous chez vous ?
- Combien vous en faudrait-il (vraiment) en plus ?

• Au travers des réponses obtenues, Sophie s'est rendu compte que la plupart des besoins immédiats de ses amis étaient déjà satisfaits.

• Il en est de même pour de nombreux produits. Notre désir d'achat – hormis les achats contraints de type loyer, assurance ou énergie – va porter sur d'autres motivations qu'un besoin fonctionnel à remplir : le plaisir, le statut, la reconnaissance, la nouveauté...

• Comme on le voit, le marketing intervient bien en amont : il sert à identifier, décrypter et anticiper les motivations du consommateur cible, pour ensuite assurer une mise sur le marché efficace du produit.

.....

- Si c'est un **marché mature**, saturé ou de renouvellement, sur lequel ils décident d'investir, le marketing les aidera à se différencier des concurrents grâce à des prix plus bas (mais des marges laminées).
- Cette stratégie leur permettra d'aller chercher de nouveaux consommateurs grâce à une offre plus accessible, des services additionnels à destination de segments de clientèles plus fins, des séries limitées ou un design plus élaboré, des couleurs différentes..., ou encore d'envisager d'autres zones géographiques de vente.
- Pour affiner leur stratégie, Tom et Sophie doivent se poser les bonnes questions :
- Quelle est l'utilité de mon offre ? Quelle est sa valeur d'usage ? Qu'est-ce que notre offre apporte de plus, quel besoin couvre-t-elle ?
 - En quoi Object'lx a-t-il une utilité ? En quoi répond-il à une question ou au besoin d'un client et à quel besoin ?

5. LES MARCHÉS, LEURS CIBLES

Il est d'usage de dire qu'un commerce doit respecter trois règles pour réussir : 1° l'emplacement ; 2° l'emplacement ; 3° l'emplacement.

La priorité est de rechercher le flux de clients, qu'il s'agisse du flux physique – soit le nombre de personnes qui vont passer devant la vitrine du commerce – ou du flux virtuel – soit tous les sites qui pourront créer et animer des liens et renvois dynamiques vers le site d'Object'lx.

Le développement des offres marketing répond lui aussi à trois standards : 1° le bon concept ; 2° au bon endroit ; 3° au bon moment... Et ce, pour la bonne cible de clients.

Ce que Tom et Sophie doivent retenir

Pour leur activité

Leur chiffre d'affaires est soumis à trois influences :

- 60 % structurellement représentés par le bon emplacement et le bon concept;
- 20 % par l'assortiment, le contenu et le bon moment;
- 20 % par la relation client, les services, la qualité perçue.

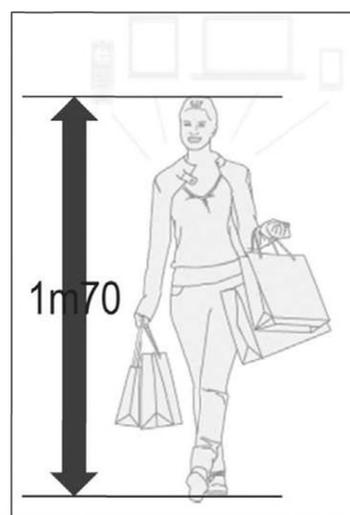
La notion de « qualité perçue » s'entend ici au sens de « qualité-prix » (c'est vrai pour tous les produits hormis dans l'univers du luxe ou du high-tech où le prix peut être accessoire). Il est en effet difficile d'imaginer rester durablement sur un marché avec un prix que les consommateurs voient très supérieur à celui des concurrents.

En ce qui concerne Internet

Internet est la deuxième facette du commerce de Tom et Sophie. Là aussi, les trois clés de la réussite sont : 1° l'emplacement; 2° l'emplacement; 3° l'emplacement sur la page Google. Il n'y a pas de salut sur la toile si le site de leur entreprise ne remonte pas dès la première page Google !

Tous les messages diffusés *via* les médias technologiques doivent également répondre aux trois standards du bon concept, au bon endroit, au bon moment, pour la bonne cible de clients.

Pour se rendre compte que ce n'est pas toujours le cas, l'exercice consiste à stocker pendant un an l'ensemble des communications publicitaires papier anonymes (imprimés sans adresse, ou ISA, reçues à son domicile, tels les magazines promotionnels) : en moyenne, la hauteur atteinte par ces prospectus est d'1,70 m en France, c'est-à-dire presque la taille moyenne d'un homme français (1,74 m).



Dans ce contexte, Tom et Sophie doivent se poser plusieurs questions : comment faire notre choix de communication, comment analyser notre mode de prise de décision et à partir de quelle(s) motivation(s) ? Et notre consommateur, comment fait-il son choix ? Quelles sont les communications qui retiennent son attention et pour quelles raisons ? Comment notre entreprise peut-elle se différencier de ses concurrents ?

Concernant les e-mails promotionnels, il est possible de réaliser une étude analogue en stockant les e-mails reçus. Combien de courriels commerciaux reçoit-on chacun ? Sûrement des dizaines par semaine, voire par jour suivant son activité.

Suite à ce constat, Sophie a d'ailleurs décidé d'utiliser plusieurs adresses mail différentes : une pour sa vie professionnelle, une pour sa vie personnelle et une dédiée aux spams. Elle utilise Onecub¹ pour toute sa vie Internet commerciale.



Nouvel outil de la génération du VRM (*Vendor Relationship Management*), il lui permet de gérer sa vie privée et sa relation de consommatrice en ligne : elle définit sur Onecub de quels expéditeurs elle souhaite recevoir les mails dans sa BAL traditionnelle ou bien si Onecub les stocke et les

1. www.onecub.com/

classe pour elle, d'où un gain de temps pour éliminer les spams! Elle maîtrise également mieux, ainsi, la pression commerciale que constituent toutes ces communications que les marques lui adressent.

Tom et Sophie doivent donc, eux aussi, se poser la question: dans notre communication Internet, comment notre entreprise peut-elle se différencier de nos concurrents?

1. Des études pour être agile

La première étude à mener, quand c'est possible, c'est de devenir client de sa propre entreprise : faire des achats, passer une commande, envoyer un e-mail au SAV... On appréhende ensuite beaucoup mieux les priorités !

1. DÉVELOPPER LA VEILLE ET LA CURATION

Le premier outil clé du marketeur, ce sont ses oreilles et ses yeux. Il faut être à l'écoute et observer le marché, les tendances, les habitudes... Sur le terrain, il faut rencontrer les commerçants, les concurrents, les habitants, les collectivités, les chambres consulaires et les associations, mais aussi lire les journaux et les magazines. Bien souvent, une nouvelle offre commerciale est une offre qui fonctionne ailleurs et que l'on va adapter à son marché local.

Les États-Unis sont naturellement un marché inspirant, en particulier en ce qui concerne les usages liés aux nouvelles technologies. Paris l'est aussi pour les métropoles régionales qui elles-mêmes sont des marchés qui peuvent influencer des bassins plus petits. Tom a donc pris l'habitude de lire les journaux, de faire un tour chez ses concurrents et de régulièrement voyager dans les principales capitales européennes pour découvrir les tendances.

Sophie, quant à elle, va plus loin, plus souvent, tout en restant tranquillement dans son bureau. Le Net regorge en effet d'informations, d'études de marché, de magazines, d'informations et de tendances. Son premier travail le matin est la « curation de contenu ». Elle utilise pour cela Scoop.it¹ qui scrute le Net avec les mots clés qu'elle a choisis et qui composent ainsi un magazine en ligne, toujours actualisé. Ce magazine suit ses marques favorites, inspiratrices, mais aussi le marché des biens que Tom veut conquérir ainsi que l'actualité locale de la ville qui accueillera leur premier point de vente. Sophie a partagé ses « Scoop.it » et dispose déjà de 2000 lecteurs assidus !

À produits équivalents, c'est bien la stratégie marketing qui est différenciante.

2. RÉALISER UN FOCUS GROUPE

Pour approcher la compréhension et les motivations des consommateurs, il est intéressant de réaliser des focus groupes, car ils permettent de cerner l'avis du consommateur, d'identifier les points forts et les points faibles de chacune des offres qui leur sont soumises, de définir les axes de travail prioritaires et de guider la mise en place de nouvelles offres.

Lors de l'animation, les thèmes abordés doivent comprendre :

- les motivations d'achat, de fréquentation ;
- la fréquence d'achat du produit ou service ;
- les avantages différenciants reconnus ;
- les principaux concurrents identifiés ;
- les facteurs qui permettraient d'augmenter la fidélisation (fréquence et montants des achats supérieurs, *cross selling*).

La réalisation de l'animation et la modération des échanges sont à confier à une personne spécialisée dans ce type d'étude. Cependant, il est nécessaire pour cela de disposer d'un budget minimal de 5000 € HT.

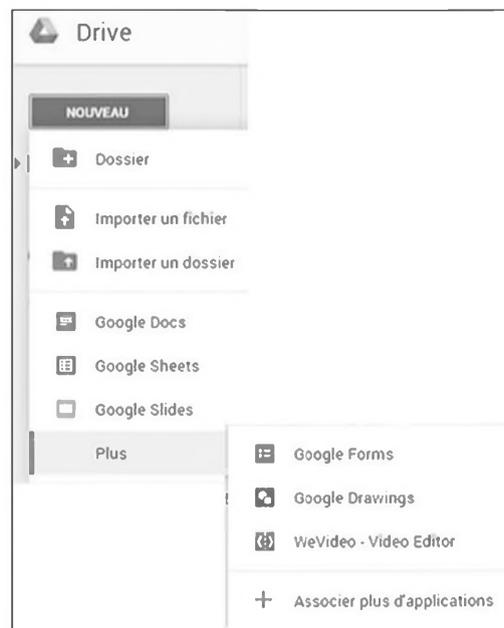
1. <http://www.scoop.it/>

Les étapes sont les suivantes :

1. Définissez les objectifs et la trame de la discussion.
2. Préparez les échantillons ou les schémas et dessins que les participants devront goûter (éventuellement), toucher, essayer et sur lesquels ils seront amenés à échanger et se prononcer.
3. Sélectionnez des cibles de consommateurs homogènes. Il est préférable pour cela de réaliser trois focus groupes différents. Conviez-les à la session en précisant qu'ils seront indemnisés, par exemple, avec des bons d'achat ou un de vos produits.
4. Réservez une salle *ad hoc* pour ce type de session, qui offre une localisation centrale et un accès facile, ainsi qu'une capacité à observer et à écouter les échanges derrière un miroir sans tain, car vous ne devrez pas assister à la discussion sous peine de fausser les débats.
5. Analysez les comptes rendus qui seront remis par l'animateur de débats, prenez des décisions.

3. RÉALISER UN QUESTIONNAIRE NUMÉRIQUE

Pour préparer et valider les thèmes à aborder en focus groupe ou bien pour mener une enquête rapidement et à faible coût, Sophie utilise la création de formulaires *via* Google Drive¹. Elle se sert de cet outil dans de nombreux cas : enquête de satisfaction, formulaire de contact, demande de réservation ou encore sondage. D'autant que, dans le cas d'enquêtes, Google met à sa disposition une feuille de calcul qui recueille et consolide automatiquement l'ensemble des réponses.



1. www.google.fr/drive. En préalable, il est nécessaire de créer son compte sur Google.

La réalisation en pratique

Cliquez sur « Créer » puis sur « Formulaire », la fenêtre de conception du formulaire s'affiche. La première étape consiste à indiquer un titre et une éventuelle description, voire à choisir un thème.



The screenshot shows a survey form with the following content:

- Participer à l'amélioration de l'Object'IX**
- Pasapas Marketing : Pour vous et vos rêves, nous réalisons l'extraordinaire
- Merci de nous aider à mieux concevoir * des objets faits pour vous ! *
- *Obligatoire
- Combien de sorties par mois au cinéma ? ***
- Comblen de fois allez-vous au cinéma tous les mois, en payant ou en invité ?
- 1 fois
- 2 fois
- 3 fois et plus
- Envoyer



The screenshot shows the same survey form as above, but with a decorative header illustration featuring a roller coaster, hot air balloons, and a Ferris wheel. The text below the illustration is identical to the previous screenshot.

Pour chaque type de question, indiquez un intitulé, un texte d'aide et cochez la case pour rendre la saisie d'une réponse obligatoire (vivement conseillé). À noter, une zone nommée « Validation des données » permet de contrôler le contenu des réponses (ex. : obliger la saisie d'un e-mail).

Le bouton « Ajouter un élément » vous permet de créer une nouvelle question. Chaque question peut être dupliquée si la mise en forme est identique.

Quels types de questions pour quels usages ?

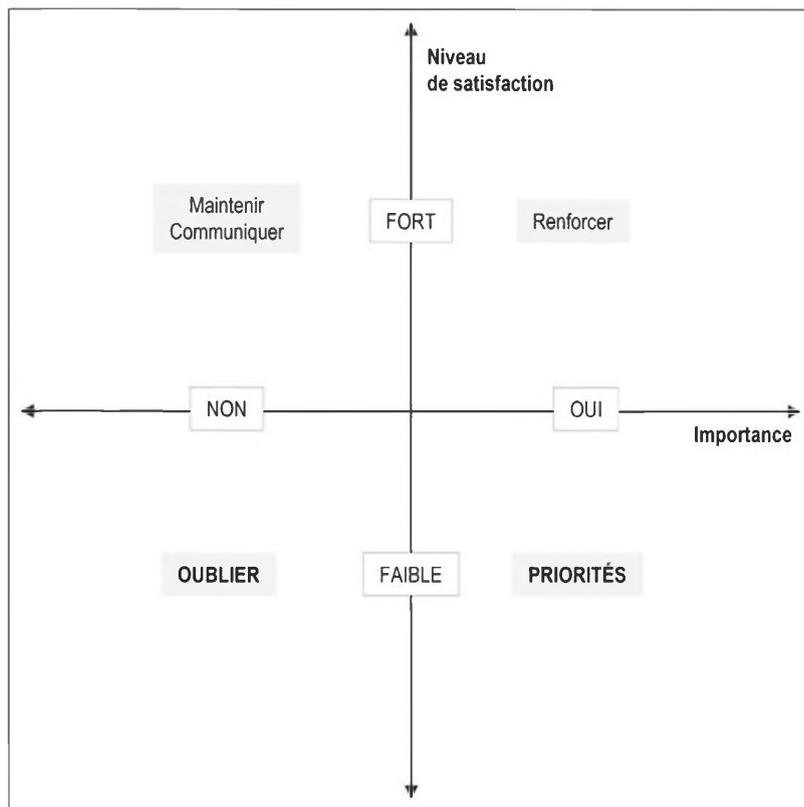
Selon le type d'étude, je choisis le bon type de questionnement. Par exemple, laissez la possibilité de saisir du texte libre dans une première approche qualitative pour récupérer de la matière et indiquez plutôt une échelle d'évaluation de 1 à 5 pour évaluer un niveau de satisfaction.

Remarque : S'agissant d'une enquête de satisfaction, chaque question devrait être complétée par un élément sur une échelle de 1 à 5 de type : « Quelle importance y accordez-vous de 1 (pas important) à 5 (très important) ? »

Exemples:

- Êtes-vous satisfait des différentes couleurs proposées pour l'Object'lx? (Oui/Non)
- Est-ce important pour vous? (de 1 à 5)

Le traitement des réponses peut être réalisé sur deux axes et devenir ainsi très opérationnel comme le montre la carte perceptuelle suivante.



Mesurer la satisfaction des clients nécessite de :

- Poser les bonnes questions y compris celles qui peuvent fâcher, vouloir identifier les causes de frustration et pondérer les véritables motivations d'achat.
- Accepter les réponses des clients et leurs conséquences, même si les évolutions des tendances de consommation vont à l'opposé des « certitudes historiques » de l'entreprise.
- Communiquer, partager très largement et régulièrement les résultats en interne.

Après avoir bâti le questionnaire, il est possible de le relire et de modifier l'ordre des questions en utilisant le cliquer-glisser. Une fois que l'ensemble des questions sont saisies et que vous êtes satisfait du résultat, cliquez sur « Envoyer le formulaire ».

Afin de diffuser votre formulaire, deux options principales sont à votre disposition :

1. **Intégrer le formulaire sur un site Internet** grâce au bouton « Intégrer ». Dans la fenêtre qui s'affiche, copiez-collez le code HTML dans la page de votre site que vous avez préalablement choisie en mode source.
2. **Partager le formulaire.** Le bouton « Envoyer le formulaire » du menu Fichier ou bien le lien de partage *via* les réseaux sociaux permettent de transmettre le formulaire.



Envoyer le formulaire

Lien de partage

Intégrer

URL réduite

Partagez un lien via :   

Envoyer le formulaire par e-mail :

Vous souhaitez inviter d'autres éditeurs pour ce formulaire ? Ajoutez des collaborateurs.

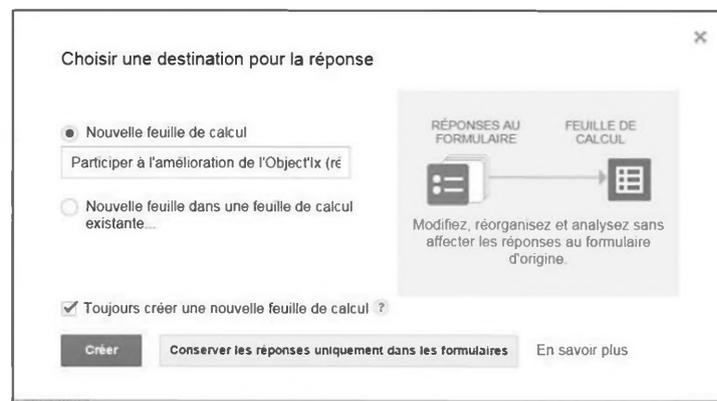
OK

Deux possibilités s'offrent à vous pour consulter les réponses :

1. **Consulter les réponses depuis le formulaire** à partir du menu Réponses, « Résumé des réponses ». Une page s'affiche avec les graphiques, le contenu des réponses et les pourcentages.
2. **Consulter les réponses depuis une feuille de calcul.** Google crée une feuille de calcul (compatible avec Excel) pour recevoir les réponses.

Pour créer cette feuille qui contiendra les réponses au formulaire, cliquez sur le bouton «Créer» de l'écran et «Choisir une destination pour la réponse». Une fois la feuille de calcul créée, vous pouvez y accéder depuis le bouton «Afficher les réponses» ou directement depuis Google Drive :

- chaque ligne de la feuille de calcul contient une réponse complète au formulaire ;
- chaque colonne correspond à une question du formulaire. La première colonne, «horodateur», est automatiquement créée. Elle affiche la date et l'heure d'envoi du formulaire. La feuille de calcul peut être mise en forme en fonction de vos habitudes.



4. S'APPUYER SUR LES EXPÉRIENCES EN INTERNE

En complément, l'expérience sur le terrain des personnes au contact de la clientèle telles que le vendeur ou le téléconseiller est également indispensable. Ces professionnels commercialisent les offres et ont spontanément identifié les arguments de vente les plus forts, les mots et les discours qui permettent de convaincre. En outre, face à une nouvelle offre ou une approche à faire évoluer, ils doivent anticiper les difficultés qu'ils sont susceptibles de rencontrer. Leurs retours d'expérience sont donc précieux.

Pour cela, deux méthodes peuvent être utilisées :

- **Des entretiens individuels** en face à face pour tenir compte des contraintes et des freins pouvant apparaître et être au plus près de la réalité. Chacun dure environ une heure et a pour objectifs :
 - l'identification des difficultés rencontrées ;
 - l'optimisation des offres existantes (sur le fond et sur la forme) ;
 - la perception, l'appréciation et les optimisations lorsque cela concerne de nouvelles offres.
- **Une table ronde avec l'ensemble de l'équipe** sur une durée maximale de deux heures. Les thèmes abordés sont fonction de l'enjeu marketing. Par exemple, la vision de la clientèle, comment elle s'exprime et évolue ; les raisons de performances commerciales différentes entre commerciaux ou points de vente, les pistes pour augmenter les ventes, les concurrents les plus virulents et pourquoi, l'amélioration du service apporté...

Dans les deux cas, la préparation et la formalisation écrite de l'entretien garantissent la qualité du résultat.

5. ASSURER UNE VEILLE AVEC LES NTIC

Différents outils permettent d'assurer simplement une veille ou de mettre en place des alertes sur Internet. On peut distinguer différentes approches à décliner selon vos besoins.

1. **Les outils de curation** de type Scoop.it¹. Pour démarrer, la création du compte est gratuite et permet d'agréger immédiatement des contenus. Grâce à cet outil, vous pouvez effectuer une veille dans tout type de domaines, y compris celui très riche des nouvelles technologies ou bien sur des thèmes génériques comme la relation client.

1. www.scoop.it

2. **Les alertes *via* les moteurs de recherche :** Google, Bing alertes, ou encore Yahoo! Alertes, Mention ou Talkwalker Alertes. Selon le site, vous devrez préalablement créer un compte. La difficulté est parfois de définir les mots clés les plus pertinents. Et, pour les actions les plus fines, pensez à insérer le ou les mots entre guillemets afin d'effectuer une recherche stricte.
3. **Les outils de veille média** de type mention.net¹. Ce dernier définit les services qu'il propose de la manière suivante: « *Surveillez n'importe quel mot clé sur le Web et les réseaux sociaux. Réagissez rapidement, collaborez et analysez votre présence en ligne* ». Cela s'adresse principalement aux acteurs engagés sur Internet.
4. **Les blogs influents** sur un secteur d'activité. Par exemple:
 - Antoine Wintrebert pour la banque : <http://www.marketing-banque.fr/>
 - Patrice Bernard pour l'innovation : <http://cestpasmonidee.blogspot.fr/>
5. **Les flux RSS** à partir de sites Internet. Commencez par ceux de vos concurrents (en complément à l'abonnement à leurs *newsletters*).

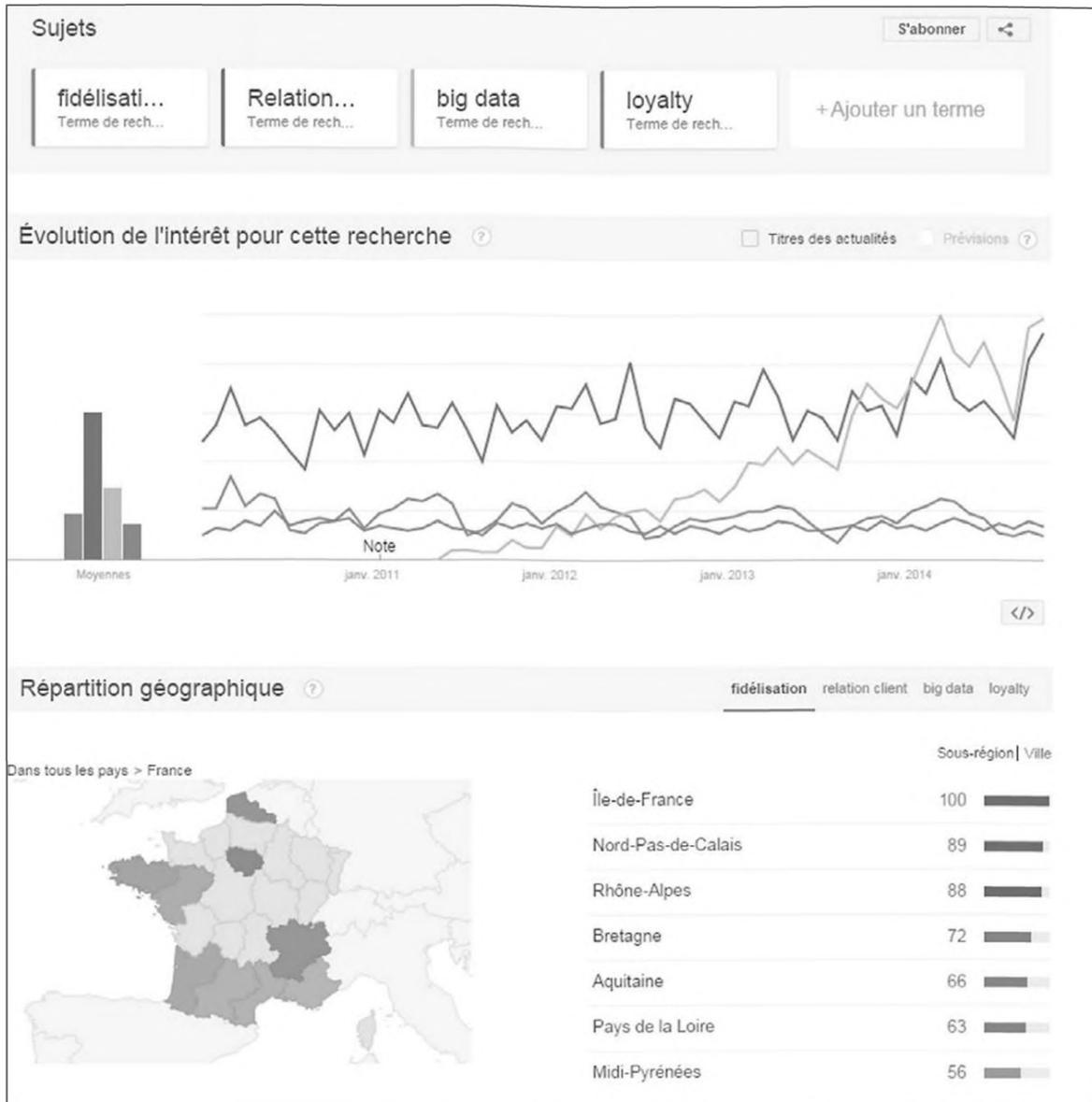
A. Utiliser Google Trends

Tom se mesure à Sophie dans l'utilisation de Google Trends² : Quels sont les mots en vogue ? Ceux qui sont utilisés ? Ceux qu'ils doivent employer dans leurs argumentaires, écrire en gros sur leur vitrine ou leur site Internet ?

L'utilisation du moteur de recherche de Google est très simple. Plusieurs fonctionnalités sont proposées, parmi lesquelles les volumes par pays ou région (voir l'illustration de la page suivante) mais aussi un abonnement pour recevoir régulièrement l'information selon certains mots clés.

1. <https://fr.mention.com/>

2. <https://www.google.fr/trends/>



Exemple comparatif pour les mots «fidélisation», «relation client», «big data» et «loyalty» sur une période allant de janvier 2010 à octobre 2014

Si Google le fait, je peux aussi !

Quels sont les abonnements que l'on peut proposer à ses clients afin de générer du contact récurrent et du réachat ?

Par exemple, des sites Internet ont proposé à Tom de s'abonner à leur newsletter afin de recevoir une information et des incitations à l'achat régulières. Dans le même esprit, Sophie a récemment acquis une nouvelle cafetière et, en s'inscrivant sur le site du fabricant, cela lui a permis de gagner un an de garantie supplémentaire pour sa cafetière.

Tom et Sophie se souviennent également de cette marque de carburant qui, chaque fois qu'ils faisaient le plein dans ses stations, leur offrait automatiquement de bénéficier gratuitement d'une assistance dépannage de trois mois pour leur voiture.

Ces pratiques régulières créent, sans effort, des réflexes de consommation bien difficiles à faire changer par la suite. Tom a lu que certains auteurs qualifient cette pratique de « marketing du manque » !

6. NE PAS S'ENDORMIR SUR SES LAURIERS

Analyser la concurrence, c'est se rendre à la fois sur les sites Internet et dans les points de vente. Parmi les éléments qu'il est de coutume d'analyser, nous pouvons mentionner :

- la situation des points de vente et leur zone de chalandise ;
- la signalétique d'accès, l'usage de vitrines (exposition des produits ou communication sur des services) ;
- la surface de vente : zone d'animation ou d'exposition, services à disposition (cabine de test ou d'essayage, espaces de démonstration, accès Wi-Fi...), poste d'accès à Internet, petites annonces, eau fraîche... ;
- la PLV et la qualité de l'affichage des prix ;

- la qualité de l'accueil, que cela soit au téléphone et à l'entrée de la surface de vente (« Bonjour » après combien de sonneries ou après combien de temps, voire pas du tout?);
- le temps de réponse ou de réaction à une demande de renseignement ou de devis en ligne.

2. Le plan marketing

Fournir des outils de méthode à Tom et Sophie a une double vertu :

1. Pratiquer une réflexion à moyen terme n'est pas un exercice du quotidien, sauf pour des activités de conseil stratégique. Ainsi, disposer d'une méthode robuste qui a fait ses preuves permet de se poser les bonnes questions.
2. La matrice SWOT est un outil simple à expliciter. Elle facilite la participation des différents acteurs de l'entreprise et, quand elle est réalisée, constitue un bon support pour démultiplier l'information en interne.

1. DÉTERMINER LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

L'objectif d'une **analyse systémique SWOT** – forces/faiblesses, opportunités/menaces – est de prendre en compte à la fois les facteurs internes (mes forces et mes faiblesses) et les facteurs externes (opportunités et menaces du marché, des concurrents, de l'environnement) dans la réflexion. L'enjeu est ensuite de chercher à maximiser le potentiel des forces et des opportunités en minimisant les effets des faiblesses et des menaces... Facile!

FORCES	FAIBLESSES
OPPORTUNITÉS	MENACES
<p>Quelles actions entreprendre pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> – amplifier vos forces ? – tirer parti des opportunités du marché ? – corriger vos faiblesses ? – minimiser ou vous prémunir des menaces ? <p>Sous quel délai et avec quelles priorités ?</p> <p>(Pour qu'une organisation puisse prendre une inflexion stratégique cohérente et conséquente, un délai minimum de deux à trois ans – de la prise de décision à la déclinaison opérationnelle – est souvent nécessaire. Savoir anticiper grâce à une réflexion construite peut donc apporter un avantage concurrentiel majeur)</p>	

Il est bon de réaliser ce type d'analyse sur une durée courte, en trois ou quatre étapes qui ne doivent pas dépasser au global une journée. La complexité récurrente est le risque de confusion, au moment de la construction, entre facteurs internes et externes, c'est donc là un point de vigilance.

A. Analyse externe (opportunités/menaces)

Les données sur les influences macroéconomiques peuvent être classées à l'aide de la **méthode PESTEL**: Politique, Économique, Sociétal, Technologique, Environnemental et Légal. Il s'agit de décliner une vision prospective robuste à moyen terme, sous trois à cinq ans¹. Si les éléments identifiés peuvent certainement s'infléchir au cours du temps, ils ne devraient pas changer radicalement.

Il en est ainsi des données émergentes, révélatrices de nouveaux comportements de consommation :

- La tendance est à un partage plus grand des connaissances et des informations.

1. Pour Peter Drucker: «*La plus importante raison de frustration et d'échecs dans les entreprises provient d'une réflexion insuffisante de la raison d'être de l'entreprise, de sa mission ; la définition de sa raison d'être, l'aspiration suprême qu'elle tente continuellement d'atteindre.*»

- Les technologies qui induisent des comportements de type « *store-to-web* » représentent déjà 20 % des achats de consommation au Royaume-Uni ou encore le « *ROPO* » (*Research Online, Purchase Offline*).



À titre d'exemple, l'Atelier des Couteaux¹ est un fabricant qui distribue ses couteaux régionaux à travers un réseau de dix boutiques exclusives situées dans des lieux touristiques (Saint-Malo, Honfleur, Locronan, Carcassonne, Saint-Paul-de-Vence, Saint-Guilhem-le-Désert, Collonges, Les Baux-de-Provence). Le site Internet de l'entreprise met en avant les produits et le travail réalisés à l'atelier ; il préconise ensuite la visite dans les boutiques pour choisir « son » couteau.

- Avec l'essor du C2C (du consommateur au consommateur) ou de l'économie collaborative, le consommateur commercialise directement des offres de produits et services à d'autres particuliers sous forme de troc, don, entraide ou vente grâce à des sites comme Airbnb, Uber, jstocke.

1. <http://atelier-couteaux.com/fr/>

- La notion de « *slow* » (*slow food, slow life, slow city...*) représente paradoxalement une tendance encore timide qui consiste à militer pour plus d'humain et de relationnel dans un univers d'immédiateté.

Le challenge pour les entreprises est de muter de la communication (anonyme) à la relation (personnalisée et ciblée), ce qui nécessite des compétences et des savoir-être très différents. Il s'agit en effet de définir comment le client devient lui aussi un média de l'entreprise, celui qui va la parrainer, être l'avocat de la marque, la recommander à ses pairs.

B. Analyse interne (forces/faiblesses)

Ce type d'analyse porte sur les données concernant la marque ou la gamme de produits, comme le taux de notoriété ou l'image véhiculée auprès des consommateurs. S'avèrent ainsi très utiles :

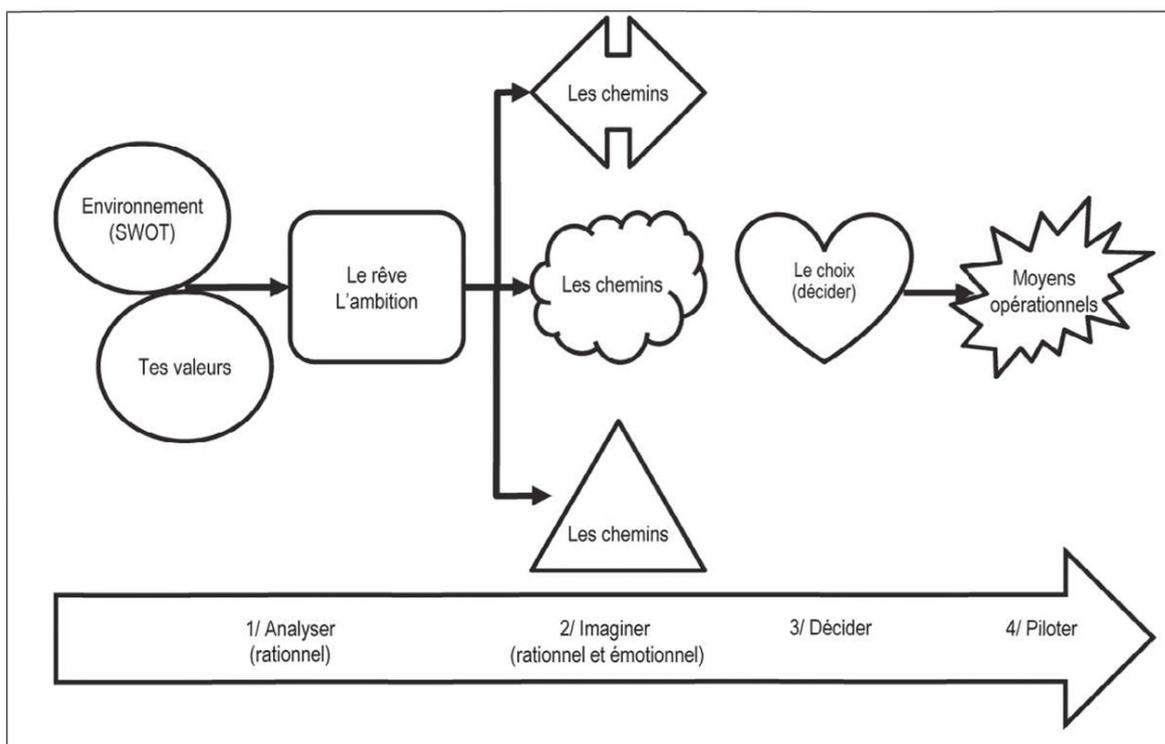
- **Les données issues des ventes** : il est important d'avoir des informations au global pour l'ensemble de son portefeuille de produits ou services, mais également un détail par produit, par segment de clients et par région géographique. Il s'agit généralement du volume des ventes, du chiffre d'affaires et de la rentabilité.
- **Les informations sur les clients de la marque** : le taux de fidélisation peut, par exemple, être comparé au taux de fidélisation moyen du secteur d'activité.

Les étapes de l'analyse interne :

1. Réunissez les documents et analyses relatifs à l'entreprise et à son environnement : pas de réflexion valable sans données fiables ! (Tom a l'habitude de dire « Plus la demande est floue, plus l'erreur est précise. »)
2. Partagez-les avec vos collaborateurs et sollicitez-les pour une réflexion préalable à une réunion.
3. Établissez lors d'une réunion une première matrice SWOT en consolidant les données de l'ensemble des participants. L'enjeu est de parvenir à une grille d'analyse complète, comprise et partagée.

4. Diffusez la grille sous forme de compte-rendu de cette réunion à valider ; procédez aux corrections éventuellement nécessaires.
5. Définissez des indicateurs quantitatifs de résultats. Par exemple, augmenter de 20 % le nombre de clients détenant au moins trois produits et services dans les douze mois.
6. Validez cela avec la hiérarchie (si nécessaire).

Ce SWOT servira par la suite de lecture et d'arbitrage à l'ensemble des décisions. C'est également un bon outil d'information interne.



Une fois l'analyse interne réalisée, Tom effectue une réflexion stratégique basée sur quatre étapes et représentée par le schéma suivant.

Cette réflexion le contraint à imaginer des alternatives dans ses offres et ses développements, ce qu'il appelle les différents « chemins », puis à valider le fait qu'il dispose effectivement des moyens pour réussir la mise en œuvre de l'option qu'il a choisie.

C. Stratégie

Historiquement, Tom a entendu parler des **4P** pour définir une approche marketing. Il s'agit d'une grille de lecture qui permet d'assurer la cohérence dans la conception de son offre. Ces «4P» correspondent au **produit**, à son juste **prix**, à la **promotion** (ou force de vente) et au **placement** (ou distribution), quatre éléments dont l'interaction et la cohérence permettent une commercialisation efficace.

On parle également de «marketing mix» pour indiquer que c'est au marketing d'assurer au mieux la cohérence de la réponse au besoin du client. Inutile en effet de concevoir le plus beau des produits si son prix est inabordable pour le consommateur!

■ Le produit (ou service)

L'entreprise définit et anime sa marque, la positionne par rapport à ses concurrents, caractérise son offre en termes de bénéfices consommateur. Dans ce contexte, il s'agit de se poser les questions suivantes: Quelles sont les tendances de consommation sur votre marché, actuelles et celles que vous pouvez projeter? Êtes-vous confronté à une croissance forte portée par des investissements technologiques ou, au contraire, un marché vieillissant en phase de renouvellement? Existe-t-il des opportunités de partenariats commerciaux pour dynamiser les ventes ou de rachat de concurrents qui n'auront pas su ou pu s'adapter? Quels produits les concurrents sont-ils en train de préparer, comment assurent-ils leur promotion sur les salons et avec quel message?

■ Le prix

À quel prix public vos produits ou services seront proposés? Réponse: en fonction des prix du marché constatés et les réseaux de distribution utilisés. Or, pour définir le prix de votre produit, vous devez raisonner «à l'endroit»: **vous facturerez le prix que le marché – le client – est prêt à payer pour votre produit ou service, en fonction de son positionnement**, non le prix calculé à partir du prix de revient du produit auquel s'ajoute une marge.

La question à vous poser est donc: si je vends au prix du marché, mon activité est-elle rentable? Sinon, comment réduire mon prix de revient ou comment changer mon positionnement pour augmenter la marge?

■ La distribution

Il faut également choisir ses réseaux de distribution, *online* et *offline*, et sa force de vente. La technologie qui se traduit par le «*online*» est désormais incontournable sur tous les marchés même s'ils n'ont pas tous le même degré de maturité. Les devices (les différents supports de communication: PC, tablette et smartphone) sont en effet inscrits dans le parcours commercial et partie prenante à 100 % dans la distribution. Quant à la distribution physique, l'alternative se joue entre un circuit dit long *via* des prescripteurs ou intermédiaires, le B2B2C (*Business to Business to Consumer*), ou un circuit court, soit la vente directe au consommateur, le B2C (*Business to Consumer*).

CENTRE
COMMERCIAL

Déjà vu comme ça ?

Selon les domaines, le **circuit long** comprend des intermédiaires tels que des grossistes, des groupements d'achats, des coopératives. C'est une solution plus simple à mettre en œuvre pour se déployer sur un territoire donné puisque le réseau de distribution physique est déjà implanté et les lieux d'implantation connus. Par exemple, Tom et Sophie choisiraient plutôt des réseaux de boutiques implantées en centre-ville puisqu'Object'ix s'adresse à une clientèle jeune et engagée socialement.

Cependant, en termes de marketing, ce type de distribution rend indispensable le fait de savoir animer et dynamiser un réseau de distribution, par exemple, en fournissant des conseils et des comparatifs avec les offres de la concurrence pour se différencier, en proposant des outils d'aide à la vente... Il faut aussi savoir créer le lien en mettant en place des animations,

des jeux, des concours et des challenges (dans la limite de la réglementation selon les secteurs d'activité).

Ce mode de distribution nécessite également de surveiller le niveau potentiel de dépendance qui peut se créer au fil du temps avec un réseau donné, ce qui pourrait amener Tom et Sophie à se demander : quelle décision prendre dès lors qu'un groupement d'achat représente plus de 50 % des ventes ? Existe-t-il un risque de pouvoir de négociation trop fort, susceptible de peser sur les marges ?

Quant au **circuit court**, il est aujourd'hui impossible de ne pas s'y intéresser puisqu'il est de plus en plus développé grâce au numérique. Il implique divers métiers et savoir-faire mais aussi une culture différente. En effet, si, d'un point de vue logistique, il nécessite de savoir gérer et optimiser les approvisionnements et les stocks, d'un point de vue marketing, il impose d'assurer la promotion, l'administration des ventes ainsi que l'animation d'une force commerciale. Ce mode de commercialisation, au contact quotidien du consommateur et de la « vraie vie », apporte une meilleure vision de la demande et décuple la réactivité.

Le développement des technologies de la communication rend difficile d'imaginer des entreprises qui n'analyseraient pas les opportunités ou ne testeraient pas ce type de distribution, même de manière additionnelle. Pourtant, notre expérience a montré que certaines directions marketing de grandes entreprises qui pratiquent avec un très grand professionnalisme le marketing produit – promotion, communication – et l'animation en B2B ont un réel effort à réaliser pour intégrer les logiques du marketing relationnel qu'implique le B2C.

Un tel projet de transformation sur ce sujet se planifie sur un délai de deux à trois ans et doit être parfaitement piloté. Les outils et méthodes à employer sont différents, de même que les ratios ou KPI (*Key Performance Indicators*) à manipuler ; le vocabulaire n'est pas le même non plus et les cibles sont bien évidemment distinctes. Par exemple, un marketeur peut savoir rédiger une plaquette promotionnelle à destination d'un réseau commercial et ne pas maîtriser la formulation d'une campagne d'e-mailing.

■ La promotion

Elle intègre la stratégie de communication publicitaire et d'animation de la force de vente (et, par extension, de l'ensemble des personnels au contact des clients).

En résumé, voici les « 2 × 4C » qui permettent de ne rien oublier.

Client/Consommateur	Client/Consommateur
« Ça me coûte de... me déplacer, décider, porter, lire la notice. » Coût : le client ne doit pas avoir à faire d'efforts – ni de réflexion, ni physiques – pour comprendre l'usage et le mode d'emploi du produit ou du service. L'accès et la navigation sur un site Internet, répondre à un questionnaire, mettre en marche un appareil..., tous ces processus d'interaction avec les clients doivent être intuitifs, simples et confortables pour le client.	Canaux
Commodité	Communication
Communication	Calendrier

Une fiche de synthèse permet à Tom de structurer sa réflexion et son plan d'action.

Action n° – Axe	
Objectifs	
Moyens pour leur mise en œuvre	
Contenu de l'action	
Cible ou segment de clients, leurs attentes	
Partenariats (techniques ou commerciaux)	
CA attendu Objectif	
Planning et dates clés	

Action n° – Axe	
Coût total Coût par client acquis	
Indicateurs de réussite	

D. L'adaptation de la stratégie

Tom se demande s'il ne doit pas parfois remettre en cause sa stratégie. Reste-t-il en permanence souple, curieux et à même de s'ouvrir suffisamment pour explorer de nouvelles pistes et rechercher des solutions innovantes ? N'est-il pas trop orienté sur le processus, l'organisation de son activité au détriment de l'écoute d'opportunités ?

De l'importance de savoir s'adapter en permanence

Quel est votre « café gourmand » ?

Le café gourmand est un espresso associé à un ou plusieurs petits desserts (petits gâteaux, extrait de crème brûlée, mignardises...). Les restaurateurs ont créé cette offre pour traiter positivement le « non merci » :

- Et en dessert, je vous sers ?
- Oh, plus rien, merci, c'était parfait !

(... sauf pour le chiffre d'affaires du commerce.)

Pour les restaurateurs, l'objectif était de développer le chiffre, donner de bonnes raisons au consommateur de passer outre ses propres objections et répondre à un réel besoin. Le café gourmand présente en effet de nombreux avantages :

- Gain de temps, efficacité du package, simplicité de choix (en règle générale, il n'y a pas à choisir).



- Appellation généreuse : chacun attribue une image positive à ces termes.
- Pas de sentiment de jouer avec son poids : on se laisse aller au plaisir, car il reste toujours un peu de place pour le sucré !
- Producteur de marge additionnelle : des ventes en plus et aucune objection sur le prix (pourtant élevé).

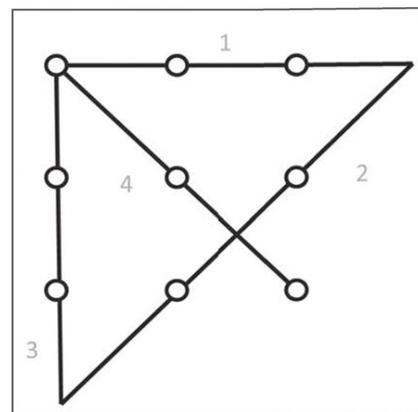
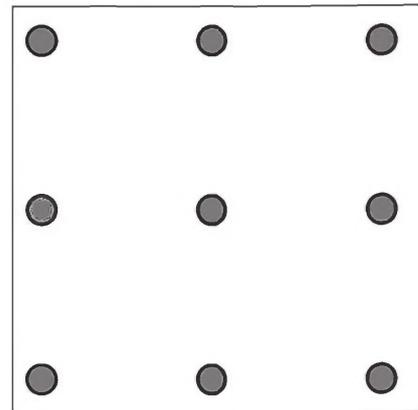
Dans votre activité, l'adaptation du café gourmand, ce serait quoi ?

■ Petit exercice

Consigne : Comment relier les 9 points ci-contre en 4 droites, sans lever le crayon (ou le stylo) ?

Échouer à trouver la solution tient souvent à la manière de penser une alternative. Ici, il faut sortir des limites suggérées par le carré des neuf points. Ainsi, pour réussir, il faut **sortir du cadre** matérialisé par les points, il faut être imagitatif.

La plupart d'entre nous ne le font pas, car nous nous inventons une contrainte qui n'existe pas ! Et parfois même plusieurs ! Or, cette contrainte n'a été précisée ni dans l'exercice, ni par le marché, un concurrent ou la réglementation. Il y a donc lieu de prendre du temps et du recul pour imaginer de nouvelles options, surtout face aux situations qui nous paraissent complexes.



■ Pourquoi porter autant d'attention aux transformations ?

«Ce n'est pas la consommation qui change, c'est la société.» dit Cécile Gauffriau, directrice de l'Échangeur by LaSer.

Nous sommes – sans doute encore pour dix à vingt ans – dans une société et un monde en mutation avec des forces de progrès et des forces de résistance qui s'opposent fortement. De nouveaux modèles émergent et constituent autant d'opportunités. Nous arrivons bientôt à la fin d'un cycle..., et donc à l'aube d'un nouveau.

Un économiste comme Schumpeter a beaucoup écrit sur ces notions de «destruction créatrice de valeur». Il est d'ailleurs important, en tant que citoyen, de se poser la question de l'éthique de son activité et de sa contribution – aussi humble soit-elle – à la construction de la société de demain.

Par exemple, en septembre 2014, la MAIF, déjà partenaire de BlaBlaCar, annonce avoir investi 2,6 M€ dans Koolicar, site de location de voitures entre particuliers: «Il n'y aura plus beaucoup de croissance sur le marché de l'automobile des particuliers. En allant sur l'assurance des nouvelles mobilités, on pourra pallier un peu ce manque de croissance [...]. Cela doit nous permettre de donner un coup de jeune à la MAIF [...]. C'est un aiguillon pour notre propre transformation digitale.», *Les Échos* du 9 septembre 2014, p. 25.

Tom a beaucoup lu et échangé à ce propos avec ses amis et relations professionnelles. Comme il le dit: «Le seul élément de stabilité qui guide mon quotidien de marketing et de développement, c'est le changement.» Il pense avoir identifié quelques facteurs principaux susceptibles d'influer sur son offre: **nous sommes de plus en plus nombreux, nous vivons de plus en plus longtemps... et il y a moins de ressources.** Si nous avons vécu dans une société d'abondance, ce sont désormais les «modèles de pénurie» ou de frugalité qui vont se développer. L'économie collaborative ou économie du partage en est déjà un excellent exemple.

L'économie de la fonctionnalité ou économie de l'usage constitue un autre exemple des évolutions en cours. Dans notre mental de consommateur, la notion de propriété s'effrite au profit de la valeur d'usage – pouvoir

l'acquisition de plusieurs matériels neufs dans la concession et qui prépare ses prochaines vacances et le client de passage qui passe pour un dépannage express. Le premier s'attend à ce que l'on s'intéresse à lui et que le vendeur habituel s'occupe bien de lui.

La demande pour plus de services s'accélère

Le service se définit comme un produit immatériel qu'il n'est pas possible de stocker et qui est souvent coconstruit avec le client sur le principe de la servuction (on appelle servuction la construction du service, en complément à la production, la fabrication de biens physiques). Ainsi, deux clients qui entrent dans la même agence de voyages ne vont pas produire et acheter le même service, même s'ils partent au même endroit; le mode de transport, le type de chambre, les loisirs choisis seront différents.

On peut distinguer le service comme offre principale et les services associés à une offre principale. Dans ce second cas, les services ont pour enjeu d'apporter de la valeur ajoutée (de la marge additionnelle) et de la différenciation. En règle générale, ils sont alors facultatifs.

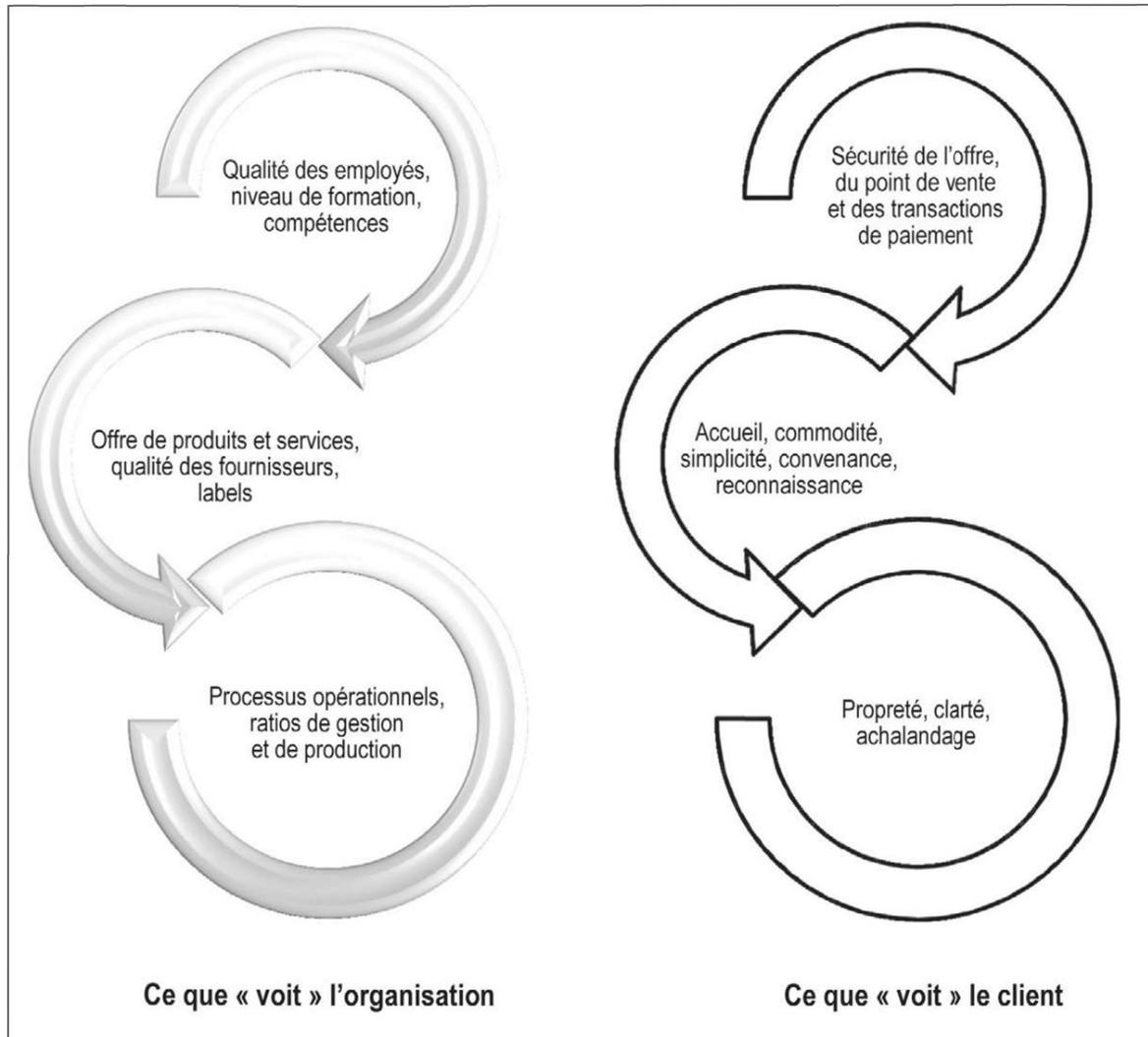
Le service devient ainsi le levier essentiel du commerce pour :

- sortir de la seule lutte sur les prix;
- recréer du lien avec le client dans un environnement où Internet accentue la distanciation et la dématérialisation de la relation commerciale;
- générer de la satisfaction et de la confiance;
- booster la fidélisation, voire la capacité de recommandation du client.

Sophie, quant à elle, a rapporté à Tom sa récente expérience en grande surface: ayant déposé un petit matériel électroménager au SAV de sa grande surface spécialisée préférée, son ressenti fut qu'elle y était traitée de façon très anonyme.

L'entreprise doit donc considérer que c'est la qualité de sa prestation qui fait sa réputation.

Quand elle prend en compte cet aspect relationnel, elle développe une différenciation durable. La difficulté à mettre en œuvre cette différenciation tient souvent au fait que la vision des divers acteurs n'est pas toujours alignée : chacun voit sa vérité.



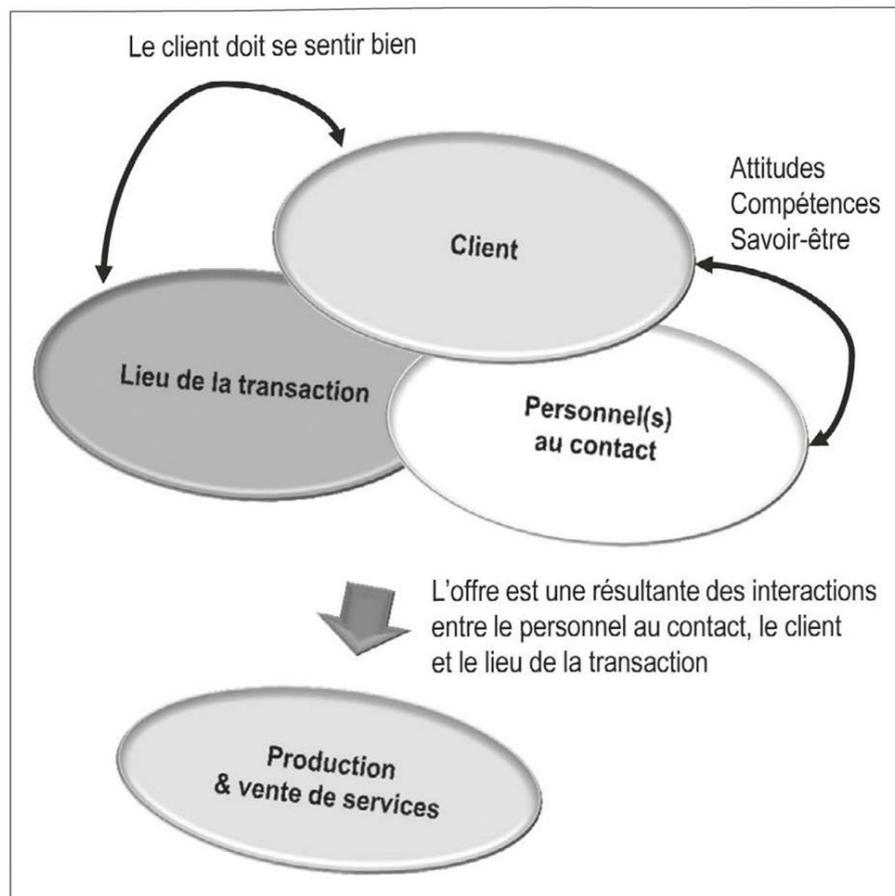
Se mettre à la place du client, sa vision à 360°

Ce sont notamment les enquêtes de satisfaction qui permettent de connaître les points auxquels le client accorde le plus d'importance et sur lesquels il y a lieu de se renforcer.

Définir un service, c'est d'abord se préoccuper de ce que pense et va ressentir ou vivre le futur consommateur. Il est cependant possible que ce ressenti soit différent selon les régions et bien évidemment selon les pays.

Il faut alors aller au contact, questionner, interroger, écouter activement et comprendre, ce qui représente un travail marketing difficile.

L'offre de service se construit à travers une interaction entre le client, la personne au contact et le lieu de la transaction : c'est le concept de servuction. Son expérience se doit d'être homogène et les usages entre canaux (points de vente, Internet...) doivent être complémentaires.



La servuction

L'enjeu de la servuction est également managérial.

Les différents intervenants au contact (commercial, assistant, technicien, agent d'accueil) doivent disposer d'un grand degré d'autonomie, connaître les enjeux pour l'entreprise et être à même d'appréhender la « valeur » du client en ayant accès à l'historique de sa relation avec l'entreprise pour le traiter en fonction de celle-ci. De plus, chaque membre du personnel doit être conscient de l'impact qu'il a sur l'expérience du client.

Voici quelques exemples :

- Mon expérience dans un restaurant sera négative si le serveur ne me sourit pas ou pose sans délicatesse l'assiette sur la table, et ce, même si la préparation du chef est excellente.
- Ma voiture amenée en révision peut être nettoyée quand je viens la chercher mais je ne serai satisfait que si l'heure de rendez-vous fixée pour la récupérer est respectée !

Il existe bien sûr des freins – souvent internes – à la mise en place d'actions de servuction, freins auxquels il y a lieu de prêter attention :

- le sentiment subjectif selon lequel la réalisation technique (par exemple, la qualité d'une réparation) est bien supérieure à un acte relationnel ;
- un manque d'intérêt pour l'attention à porter au client, qui peut être lié au fait de ne pas donner de temps aux salariés pour entretenir cette relation ;
- la crainte d'aller au-devant du client, de le solliciter ;
- l'absence de reconnaissance et de valorisation des initiatives des personnes au contact – signe d'une autonomie efficace –, ce qui engendre leur diminution ;
- le manque de place – physique et en termes de temps – pour écouter le client et lui permettre de participer à la construction de son offre.

Les conséquences en termes de réflexion marketing

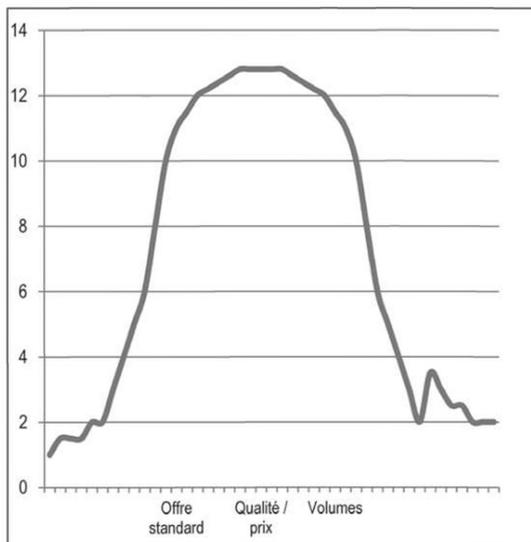
Il faut :

1. **Tenir compte de l'allongement général de nos durées de vie** en réfléchissant systématiquement à la déclinaison ou à l'adaptation d'offres à destination des seniors. En France, les personnes de plus de 60 ans représentent actuellement 23 % de la population ; en 2015, nous jouerons le 50/50 : les personnes de plus de 50 ans représenteront 50 % des dépenses de consommation selon le CREDOC.
2. **Intégrer l'évolution de la structure des ménages** (construits, décomposés puis recomposés). Par exemple, les surfaces de logement sont

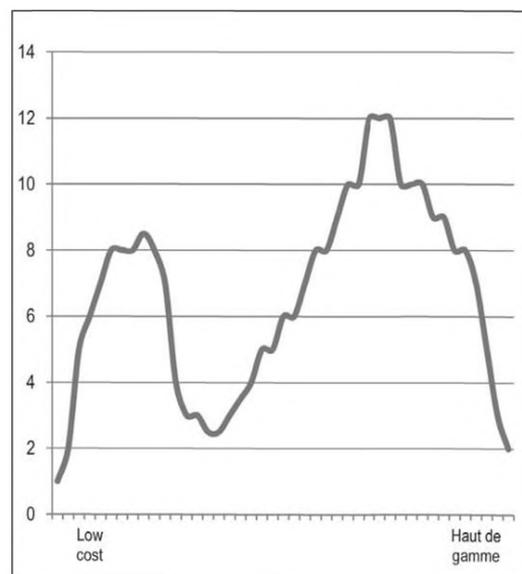
de plus en plus réduites ; dans une ville comme Bordeaux, en intégrant la population estudiantine, la moitié des ménages sont monoparentaux... Les offres de type colocation, sous-location temporaire, entretien et ménages, bricolage, garde d'enfants représentent donc de nouveaux potentiels.

3. **Considérer l'érosion du pouvoir d'achat.** Le poids des charges contraintes (logement, énergie, assurances, entretien, transport) est de plus en plus important et vous devez donc savoir où se situe votre offre : consommation contrainte ou plaisir ?

La tendance est à une société qui se polarise sur des ménages à faible et fort pouvoir d'achat. Pascal Picq illustre ce propos en expliquant que nous passons d'une société dromadaire avec des classes moyennes plutôt matérialistes et guidées par la consommation et le rêve de l'ascenseur social, à une société chameau dans laquelle le marché se différencie sur deux extrêmes, un côté plutôt riche et l'autre plutôt pauvre. Nous vivons ainsi une transition d'une consommation de masse vers des marchés de niches où l'originalité, la personnalisation, la qualité de la relation et l'innovation numérique feront la différence.



Un marché traditionnel en courbe de Gauss



Une nouvelle société duale avec deux marchés distincts : un de type bas prix ou low cost et un haut de gamme

Le positionnement de l'offre et le prix, définis par le marketing, sont de plus en plus fondamentaux. Vous devez donc vous poser les questions suivantes : à quels types de consommateurs vous adressez-vous et avec quel modèle économique ? Quelle est la courbe de votre marché ?

Un ménage contraint va dorénavant renoncer à l'acquisition de certains biens mais il met par ailleurs sa voiture à disposition de manière communautaire pour compléter son revenu et peut, par exemple, décider d'acquérir la célèbre perceuse avec ses voisins, car elle ne sert en moyenne que quinze minutes par an.

Les arbitrages à prendre en compte

Ces arbitrages de consommation génèrent de nouveaux comportements qui répondent à trois aspirations principales :

1. **Gagner en sérénité au quotidien : être rassuré, social**

Social doit s'entendre ici au sens de « suivre ce que les autres, ceux qui me ressemblent font ». C'est ainsi que le consommateur peut décider avec plus de légèreté, plus facilement. Les réseaux le démontrent tous les jours, nous sommes facilement influencés par nos « pairs », les personnes que nous apprécions et qui nous ressemblent (ou bien à qui nous souhaitons nous identifier).

2. **Renouveler ses pratiques**

Les consommateurs souhaitent toujours plus de simplicité et de proximité, ils sont plus attentifs à l'idée d'acheter local. Pour répondre à cette aspiration, il faut donc mettre le local en avant en faisant référence aux producteurs locaux ou régionaux comme le fait la grande distribution, par exemple.

3. **Vivre de nouvelles expériences**

Les consommateurs recherchent des parcours d'achat qui leur conviennent et les surprennent, de l'écoute, de la reconnaissance et de la valorisation.

Les pistes de réflexion de Tom et Sophie pour adapter leur activité

Pour répondre aux nouvelles aspirations des consommateurs, Tom et Sophie décident de :

- Recueillir des témoignages de consommateurs, notamment auprès de leurs équipes au contact, pour les publier à titre de références dans leurs mailings et sur leur site Internet.
- Solliciter très vite les nouveaux personnels de l'entreprise, y compris les stagiaires, car ils sont une source précieuse pour fournir un « rapport d'étonnement client ». Ce rapport d'étonnement consiste à demander à une personne présente depuis un mois au sein de l'entreprise de relever et de noter tous les éléments et événements qui l'ont surprise depuis son arrivée. Un œil neuf et différent est précieux : il ne faut pas attendre trois mois, car habitudes, quotidien et parfois précaution vis-à-vis des collègues auront pris le dessus et l'analyse risquerait d'être moins percutante.
- Utiliser le langage et les codes de la communauté des consommateurs, les mots de leurs clients, ne pas hésiter à diffuser certaines informations, par exemple combien de personnes ont acquis ou utilisent leur produit en utilisant un slogan de type « Déjà installé dans 12647 résidences du département ! »
- Identifier qui, parmi des personnes connues de leur cible de clients, peut recommander leurs produits et services. Ces personnes peuvent être un sportif local, une blogueuse influente..., sous réserve qu'elles soient légitimes dans leur témoignage.

■ *Le numérique a remplacé le mécanique, le digital est omniprésent*

Depuis maintenant plus de cinq ans, Tom n'essaie plus d'ouvrir le capot de sa voiture, sauf pour contrôler les niveaux. Ce n'est pas faute d'apprécier la mécanique mais sans boîtier électronique de réglage, impossible de corriger quoi que ce soit ! Il en est de même dorénavant dans notre vie de tous les jours et dans tous les domaines.

Quelques chiffres de l'activité sur Internet

Sur Internet¹, chaque minute :

- 4 millions de recherches Google sont effectuées.
- 2,46 millions de contenus sont partagés sur Facebook.
- 347 222 photos sont partagées sur WhatsApp.
- 277 000 tweets sont envoyés.
- 216 000 photos sont partagées sur Instagram.
- 8 333 vidéos Vine sont partagées.
- 3 472 images sont épinglées sur Pinterest.
- 72 heures de vidéos sont téléchargées sur YouTube.
- 204 millions d'e-mails sont envoyés.

Entre le smartphone, le PC et la tablette, les bornes et tableaux interactifs, l'expérience digitale est omniprésente. Elle crée des services inédits qui eux-mêmes génèrent des attentes inédites et donc de nouvelles opportunités. Toutes les marques, y compris celles qui passent aujourd'hui par la distribution, ont désormais la capacité de s'adresser directement à leurs consommateurs.

Ainsi, depuis peu sur Paris, Évian propose la livraison de ses produits directement à domicile et commercialise un objet connecté très ludique pour simplifier la commande, la Smart Drop. Il en est de même dans le secteur de la cosmétique : des marques comme Caudalie ou Mugler intègrent un code unique dans les emballages des produits acquis



1. Source : <http://www.blogdumoderateur.com/60-secondes-Internet-2014/>

dans les réseaux physiques; ce code, une fois saisi *via* Internet par le consommateur sur le site de la marque, permet d'identifier, de valoriser, de mieux communiquer..., et de développer une vente directe ciblée à marge améliorée.

Les clients – et l'entreprise aussi – fonctionnent en réseau. La présence sur Internet et les réseaux sociaux est devenue indispensable.

Terminé le vieux site de marque statuaire qui déploie une communication frustrante *top-down* sans interaction! Et pourtant, à ce jour, seules 30 % des PME en France disposent d'un site.

La concurrence sur les prix, historique, a des limites, qui sont peut-être atteintes. Pour donner une forte valeur ajoutée de différenciation à ses produits et services, il y a lieu de se retourner vers l'homme, son intelligence et ses capacités relationnelles, de retrouver le sens du produit qui propose le bon rapport qualité/prix à un niveau de marge confortable pour l'entreprise.

Le triptyque « produire plus, réduire les prix, renouveler l'offre » pour répondre à la course à la consommation n'est peut-être plus complètement suffisant, ni complètement satisfaisant.

Faire encore plus appel à la virtuosité humaine, à l'intelligence au moment où, grâce à Internet, nous pensons disposer de la connaissance. Marc Halévy définit ainsi la virtuosité: « faire avec aisance des choses difficiles que les autres sont incapables de faire ». Il considère qu'il existe une rupture à la fois de notre structure économique et de nos modes de consommation.

L'économie de masse à prix bas proposant des produits de qualité moyenne – le modèle depuis 70 ans – se termine au profit d'une économie intelligente d'usage centrée sur la qualité. Cette économie est aussi portée par des valeurs individuelles qui changent radicalement; ce qui importe, c'est « le bien vivre, être heureux dans sa vie, non pas réussir dans la vie mais réussir sa vie. »

Au moment où nous écrivons cet ouvrage, TNS Sofres publie le BVF (baromètre annuel des valeurs des Français) pour 2014 sur le thème « Moi, beau et méchant » ! Trois tendances structurent les comportements d'achat des Français aujourd'hui :

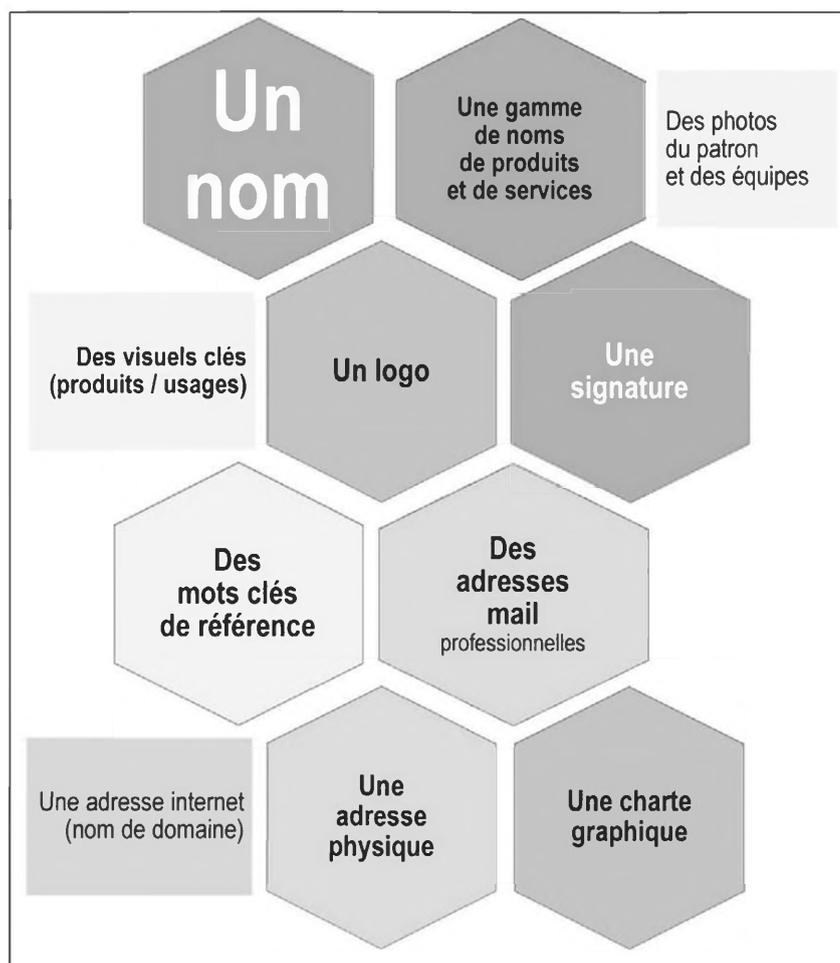
- « **Self-autorisation** » : les mots « justice », « loi », « obéir », « sacrifice », « règle » sont en forte baisse. On s'autorise progressivement à jouer avec la règle et les normes, sans volonté réelle de changer la loi, ni de la faire évoluer pour tous, mais plutôt pour inventer une règle que l'on n'appliquera qu'à soi.
- « **T'es cap ?** » : les mots « mort », « angoisse », « danger », « soigner » sont en forte baisse, tandis que « victoire » est en forte hausse. Quand le manque d'horizon incite à repousser les frontières, on recherche l'extrême, on se met en danger pour vivre, on se prouve qu'on peut aller au-delà de ses limites. Ici se traduit le défi à soi, pour soi, sous toutes ses formes.
- **De l'or !** : sont en forte hausse les mots « richesse », « or », « argent », « propriété », « héritier », « acheter », « bijou ». Le tabou sur les signes extérieurs de richesse est levé et apparaît un attrait tangible pour le gain. Et si l'argent faisait finalement le bonheur ?

2. CRÉER SA MARQUE

Il s'agit de développer la confiance des consommateurs, l'importance de la marque. Pour comprendre l'importance à accorder à la marque, il faut revenir aux origines, car chaque mot reste porteur de son histoire et de ses valeurs. Or, la gestion de la marque se dit *branding* en anglais, soit marquer le troupeau au fer rouge afin de bien identifier le propriétaire !

A. Le pack de communication de la marque

Tom a bien conscience de l'importance des outils de communication pour que sa marque soit identifiée. Pour créer un « univers de marque », il lui faut mettre en œuvre l'ensemble des éléments présentés dans le schéma suivant.



Cela paraît évident mais bien souvent nous sous-estimons la difficulté à réaliser ce package de communication, qui, il faut l'espérer, accompagnera longtemps le développement de l'entreprise. Ce travail est à faire au plus tôt et chacune des expériences clientes devra ensuite être colorisée par ce package.

Il ne faut pas hésiter à dépenser un peu pour sécuriser au mieux ce package qui doit être solide et cohérent, tant d'un point de vue d'une agence de communication que dans la constitution des éléments visuels (shooting photo des produits ou mieux vidéos pour améliorer le référencement naturel). Que ce soit sur Internet ou dans le magasin physique, la simplicité et la cohérence du message sont cruciales tant sur le fond que la forme pour assurer et asseoir le développement de la marque.

Dans sa définition ordinaire et d'un point de vue rationnel, une marque est l'assemblage d'un nom, d'un signe ou d'un symbole avec ses couleurs et sa typographie permettant au consommateur d'identifier immédiatement les produits et services de l'entreprise. D'un point de vue émotionnel, « une marque est une expérience client représentée par une série d'images et d'idées. Souvent, elle fait référence à un symbole comme un nom, un logo, un slogan – ou baseline (signature » en français), réunis dans un ensemble global et cohérent. La reconnaissance de la marque et les réactions qu'elle suscite sont créées par la somme des expériences avec le produit ou le service délivré, à la fois directement lié à son utilisation et par l'influence qu'exerce la publicité, le design et les médias » (traduction à partir de la définition de l'AMA, American Marketing Association¹). La marque est donc un « pacte tacite » entre une entreprise et ses clients. Une attention toute particulière sera portée à la formulation de la baseline, au moins pour deux raisons :

- Il est difficile d'en changer fréquemment, car elle s'inscrit dans le temps. C'est le fil rouge de l'ensemble de la démarche de communication de l'entreprise.
- Elle doit faire ressortir l'argument fondamental de l'activité, qui différencie de la concurrence.

Il est donc important d'attribuer à sa marque une phrase choc, aussi qualifiée de promesse dans une *copy strategy*. Cette phrase, parce qu'elle est compréhensible et peut être partagée, permet d'aligner les réflexions et l'enrichissement des valeurs de la marque de manière cohérente. Par exemple, cela peut être un transporteur pour dire : « Passer d'une ligne interrégionale à une offre de bureau mobile. » Elle favorise également la saillance de la marque, c'est-à-dire sa capacité à être mémorisée par un consommateur, la probabilité qu'elle vienne à l'esprit du consommateur au moment de l'achat.

1. <https://www.ama.org>

Attention, il est recommandé de déposer votre baseline à l'INPI dès lors qu'elle est originale et que vous ne voulez pas qu'elle soit copiée ou reprise par une autre entreprise.

B. La création du nom d'entreprise ou de domaine

Une question préalable: la raison sociale est-elle la marque ou bien s'agit-il de deux notions distinctes? Si toutes les options sont ouvertes, il faut néanmoins y avoir réfléchi au préalable.

Voici la démarche à suivre en 5 étapes.

Étape 1 – Trouver le nom de son entreprise ou de la marque

- Faites simple, les noms les plus courts sont les plus percutants, et choisissez un nom facile à prononcer.
- Utilisez l'anglais si vous avez une visée internationale mais faites attention à ce qu'il reste prononçable et pas trop difficile pour les non anglophones.
- Utilisez un nom qui parle à vos futurs clients (et indicatif sur votre domaine d'activité s'il ne doit pas changer au cours du temps).
- Le nom doit porter des valeurs qui vous sont chères, car il fera partie du storytelling de votre marque.
- Utilisez les outils cités dans le tableau ci-dessous à votre convenance.
- Réfléchissez à votre logo dans le même temps que le nom.

CMS	Avantages	Inconvénients Prix	Recommandation
Nomatic www.trouver-nom-entreprise.com/	À partir d'un groupe de lettres racine que l'on veut obtenir dans le nom final, l'outil génère une liste de possibilités en ajoutant des groupes de lettre avant et/ou après la racine choisie.	Pas de noms composés Gratuit	Si vous voulez voir apparaître un groupe de lettres spécifique.

CMS	Avantages	Inconvénients Prix	Recommandation
Dot-o-Mator www.dotomator.com/	Propose des combinaisons de plusieurs mots ou encore un générateur d'adresses Web 2.0, soit à partir de deux listes de mots remplies par vos soins, soit en sélectionnant deux listes déjà établies.	En anglais Gratuit	Si vous êtes en panne complète d'imagination. Si vous cherchez des noms composés en anglais.
Wordoid wordoid.com/	Permet de créer un nom qui commence ou termine par un mot spécifique. Ce mot peut également se retrouver au milieu du nom qui sera créé. Vous pouvez également choisir sa longueur (de 5 à 15 lettres). Génère des noms et indique sur quelles extensions de domaine ils sont disponibles.	En anglais Gratuit	Si vous souhaitez créer un nom et vérifier la disponibilité des domaines en même temps.

Étape 2 – Vérifier si le nom n'existe pas déjà

Réalisez cette vérification auprès de l'INPI (Institut national de la propriété intellectuelle). Testez également les noms très proches grammaticalement ou phonétiquement.

Étape 3 – Vérifier la disponibilité des noms de domaine

Effectuez cette recherche auprès de l'AFNIC (France) et/ou l'Internic (international), les registres Internet des noms de domaines. D'autres logiciels existent pour réaliser cette vérification en amont tels que Panabee.com.

Étape 4 – Réserver son nom

Achetez plusieurs extensions de nom de domaines (.fr; .com; .net). Regardez également si vous pouvez être intéressé par l'ouverture actuelle des extensions. Par exemple, est-il pertinent pour votre activité de disposer aussi d'un « .archi » ou un « .aquitaine » ?

Étape 5 – Protéger le nom de son entreprise ou de sa marque

- Déposez ce nom auprès de l'INPI. Quand une marque – logo, slogan ou mot – est déposée, cela signifie qu'elle est protégée et dispose d'un droit exclusif d'utilisation. Une marque non déposée peut donc être contrefaite sans que vous puissiez vous y opposer (qui ne connaît pas la saga de la marque Laguiole?). Le dépôt à l'INPI est payant et il dure dix ans (renouvelables).
- Remplissez un formulaire dans lequel vous précisez votre demande et les classes d'activité (services ou produits) pour lesquelles vous revendiquez un droit. Ces services sont désignés par 45 classes différentes. Il est conseillé de déposer plusieurs classes afin d'éviter de mauvaises surprises ; inutile néanmoins de tout préempter, cela serait inutile et cher.

N.B. : Ce n'est pas la dénomination sociale de l'entreprise qu'il faut protéger mais bien le nom commercial à titre de marque.

C. La boîte à outils de Sophie

Voici la boîte à outils que s'est préparée Sophie afin de simplifier sa gestion marketing quotidienne.

Adresse Gmail	À défaut d'avoir une adresse e-mail au nom de son entreprise, une adresse Gmail reste ce qui apparaît de plus professionnel pour ses interlocuteurs.
Profil Facebook public	En se rendant visible sur le net, elle augmente la visibilité de son entreprise. De plus, elle peut profiter de la viralité des réseaux sociaux pour faire passer de l'information.
Compte LinkedIn et Viadéo	En se rendant visible sur le net, elle augmente la visibilité de son entreprise. Ici, le parcours et les compétences sous forme de CV digital sont essentiels à la construction de son image de marque et de professionnelle. La plate-forme lui permet d'élargir son réseau de connaissances qualifiées.
Compte Onecub	Onecub lui permet de gérer au mieux sa boîte e-mails, elle l'utilise pour gérer le flux d'e-mails <i>via</i> les expéditeurs.

Compte Scoop.it	Scoop.it lui permet d'effectuer une veille sur Internet à propos de son entreprise et de son produit. Son compte a été créé à partir de son compte Facebook.
Compte Twitter	Il s'agit encore une fois de visibilité via la publication d'informations et de travail sur l'élaboration de son réseau de connaissances.
Wix	Cet outil lui a permis de créer le site Internet de l'entreprise rapidement grâce à un outil intuitif ne nécessitant aucune connaissance particulière.
Logaster	Cet outil lui a permis de réaliser une ébauche gratuitement pour son logo d'entreprise.
Suite Adobe	La suite Adobe lui a permis de créer le logo de son entreprise (Illustrator + Photoshop).

3. SAVOIR COMMUNIQUER

A. Savoir parler

Comment développer un argumentaire tourné vers les «bénéfices client»? À regarder certains argumentaires commerciaux, tant en B2B qu'en B2C, on est parfois frappé de ne pas comprendre ce qui est dit. Dans ce contexte, Tom se demande: «Pourquoi le vendeur met-il en avant les caractéristiques (les prouesses techniques) de son offre? Compte-t-il vraiment sur le consommateur pour comprendre ce que cela signifie pour lui?»

Pour éviter ce piège et **passer des caractéristiques d'une offre à ses bénéfices pour le client**¹, la démarche se construit en trois temps:

1. Lister toutes les caractéristiques techniques.
2. Faire correspondre des arguments à des groupes de caractéristiques.
3. Transformer ces arguments en bénéfices pour le client.

Pour organiser une **session «bénéfices clients»**, il faut du matériel:

- une série de demi-feuilles A4 de trois couleurs différentes;
- une bombe de colle repositionnable;

1. Méthode Arguplus® développée par Dominique Gilbert-Cottier.

- un rouleau de papier kraft 120 × 300. Pour cette animation, Tom l’a choisi blanc ;
- des marqueurs en ordre de marche, fins et bien pointus (au moins un par participant).

Tom scotche trois mètres de papier kraft sur un mur de son bureau et trace trois colonnes en inscrivant :

- à gauche « Bénéfices et satisfaction » ;
- au milieu « Avantages » ;
- à droite « Caractéristiques et spécificités ».

Il fait asseoir les participants en demi-cercle, face au mur où est apposé le papier, et distribue les demi-feuilles A4 et les marqueurs aux participants.

Étape 1 – Les participants notent sur leurs feuilles d’une même couleur les caractéristiques et spécificités du produit ou service à travailler en argumentaire. Cela doit être technique, précis, quantifié.

Chacun affiche les 10 ou 12 caractéristiques les plus représentatives (on regroupe les notions identiques et on bannit tout ce qui est exprimé en avantage), que l’on numérote de 1 à 10 ou 12. Ces caractéristiques, présentées ainsi, sont incompréhensibles pour le profane. Tom inscrit devant chaque feuille « *Grâce à...* ».

Étape 2 – Les participants trouvent maintenant des mots simples pour traduire en avantages chaque caractéristique : économique, rentable, fiable, sûr, pratique, simple, nouveau...

Pour animer cette partie du travail, on peut se poser la question « Mais grâce à quoi ? » ou bien se rappeler les motivations d’achat du consommateur avec la méthode SONCAS, moyen mnémotechnique pour lister les principales motivations d’un acheteur et mieux établir son argumentation.

Les mots, écrits sur les feuilles d’une deuxième couleur, sont placés dans la colonne « Avantages » en face de chaque caractéristique. Notez que plusieurs caractéristiques peuvent avoir le même avantage. Tom numérote de I à XII les avantages (ces avantages concernent le produit, et ne doivent pas être confondus avec les bénéfices qui décrivent les satisfactions du client) et ajoute devant chaque feuille « *Car c’est...* ».

La méthode SONCAS

Il est admis que les motivations d'achat peuvent répondre à six axes :

- La **Sécurité**, à savoir être rassuré par les qualités ou la robustesse d'un appareil.
- L'**Orgueil**, c'est-à-dire avoir le plus beau, le plus grand, l'exclusif.
- La **Nouveauté**, qui consiste à acquérir le dernier modèle et à rechercher l'innovation.
- La **Commodité**, qui implique que le produit doit être simple à utiliser.
- L'**Avidité** (ou l'**Argent**), c'est-à-dire le prix le moins cher possible, la réalisation d'une bonne affaire, la recherche des promotions.
- La **Sympathie**, à savoir la confiance dans le commercial qui réalise la proposition.

Différentes motivations vont ainsi intervenir au fur et à mesure de l'échange commercial, et il appartient à la personne au contact du client d'identifier le territoire sur lequel se situe ce client afin de lui apporter une réponse et une argumentation adaptée. Par exemple, ce serait une erreur d'insister sur un prix bas auprès d'un client à la recherche de valorisation et d'innovation !

Étape 3 – Les participants réfléchissent aux bénéfices et satisfactions procurés au client par chaque avantage et les écrivent sur les demi-feuilles de la troisième couleur. Ils les collent au mur dans la colonne bénéfices et les numérotent de A à L. Là encore, plusieurs avantages procurent la même satisfaction. Tom ajoute devant chaque feuille « *Vous pourrez / Votre...* ».

Tom a bâti de droite à gauche un argumentaire qui se lira et s'exprimera de gauche à droite. Il le fait valider par le groupe et récupère la grande feuille et ses feuilles collées pour effectuer une mise en page opérationnelle (sous-main, pages A4, intranet...).

Exemple adapté à la réservation d'un billet d'avion						
4	Objection	« Prendre l'avion c'est compliqué »				
5	Question à poser en retour	« C'est-à-dire ? »				
6	Véritable inquiétude ou demande d'information du client	« Il faut réserver, faire la queue trois fois, être à l'aéroport très longtemps à l'avance... »				
5	Reformulation positive par le commercial	« C'est donc important pour vous de gagner en temps et en simplicité ? »				
7	Acquiescement du client et liaison vers le bénéfice	« Oui ! » (client) « Justement... » (commercial)				
3	Bénéfices et satisfactions pour le client	« Vous embarquerez beaucoup plus vite. »				
2	Avantages	Formule simple et rapide.				
1	Caractéristiques du produit	Grâce à la réservation d'un billet électronique, présentation seulement 25 minutes avant le vol sans passer prendre un billet au comptoir.				

Ainsi, les participants ont leur argumentaire qu'ils auront eux-mêmes conçu (voir page précédente).

Les participants qui connaissent le produit à fond ont parfois du mal à sortir de la technique et pensent que les avantages sont évidents. Ils confondent aussi avantages et bénéfices. L'animation les contraint à penser bénéfices en leur imposant de débiter la recherche du bénéfice par « Vous pourrez / Votre... ».

Trop souvent, le marketing, les commerciaux ou les téléconseillers ne présentent que ces spécificités techniques, voire hermétiques, de leurs produits et services, sans traduction immédiatement compréhensibles par le client en termes de bénéfices. Il en découle des difficultés pour traiter des objections implicites et subjectives...

Voici sur cette page et la suivante un exemple de traduction à la fois de segmentation de l'offre et d'argumentaire dans une brochure de visite d'un Grand château viticole de Saint-Émilion. Celui-ci propose une offre très accessible à partir de 1 € et jusqu'à 90 € ou encore sur devis, et des promesses claires, « safari trek » ou « vigneron d'un jour ».

Visiter librement !

Balades dans les vignes du château Soutard

Quel chemin emprunter ?
Pour vous aider, voici une série de cartes postales inspirées de thèmes chers au domaine. Chacune d'entre elles vous propose une mission et un petit parcours à réaliser sur la propriété.

imaginer... remonter le temps !
Et découvrir les méthodes de culture d'autrefois.

mesurer... le temps qui passe !
Calculez le temps consacré à chaque pied de vigne ! ?

s'orienter... sans même l'aide d'une boussole !
Prendre le temps d'admirer.

découvrir... les grands principes de la culture naturelle et de la biodynamie !

s'émerveiller... de cette vie foisonnante cachée dans les haies !
Pour les enfants.

N'oubliez pas, ce sont des cartes postales. envoyez-les !

Le timbre est offert si vous postez votre carte depuis Soutard

collection de 5 cartes
1 € la carte



Une carte illustrée pour se repérer

Balades dans les vignes du château Soutard

Cette carte vous propose trois itinéraires pour déambuler en toute autonomie au cœur des parcelles du domaine. Soyez observateurs et curieux pour mieux comprendre la vigne.

<p>Balade n°1 Safari Trek</p> <p>Pour petits et grands enfants ! Partez à la recherche des petits animaux et insectes.</p> <p>durée : env. 45 mn</p>	<p>Balade n°2 Poetic Trip</p> <p>Suivre sa muse, se laisser charmer, composer en s'inspirant du nom des parcelles...</p> <p>durée : env. 1 h</p>	<p>Balade n°3 Ampelographik</p> <p>Sur les pas du chef de culture... Je deviens un expert et rien n'échappe à mon œil averti.</p> <p>durée : env. 1 h 30</p>
--	--	--

6 €



Visiter autrement !

Entrez dans l'univers du château Soutard

 <p>n°1 Visite et dégustation</p> <p>Parcours incontournable dans les nouvelles installations du château, de la vigne aux chais, pour comprendre l'élaboration d'un grand vin et le déguster.</p> <p>de mai à octobre : 11h, 14h, 16h, du mardi au dimanche de novembre à avril : 11h, 14h, du lundi au vendredi durée : 1 h 30 / 8 € / pers.</p>  	 <p>n°2 Les petits cartographes</p> <p>Le domaine est vaste entre ses quatre points cardinaux. À l'aide d'une carte un peu spéciale, il s'agit de se repérer, d'observer et de retranscrire les informations offertes par le paysage. Pour les enfants.</p> <p>durée : env. 2 h sur RDV 18 € / pers. minimum 4 enfants / maximum 8 enfants</p> 	 <p>n°3 Vigneron d'un jour</p> <p>Accueil matinal au domaine. C'est le moment de se retrousser les manches et de mettre ses pas dans ceux du chef de culture ou du maître de chais pour prendre part aux différents travaux. L'occasion rêvée de découvrir autrement un Grand Cru Classé. Dégustation surprise à la clé !</p> <p>durée : env. 4 h sur RDV 90 € / pers.</p> 	 <p>n°4 Visite au clair de lune</p> <p>Le soleil se couche sur Soutard. L'heure est idéale pour découvrir le vignoble de manière insolite... Dans l'obscurité naissante vous parcourez les vignes et profitez d'une dégustation à la belle étoile.</p> <p>durée : env. 2 h sur RDV 35 € / pers. minimum 4 pers.</p> 	 <p>n°5 Défi culinaire</p> <p>Le panier bio du moment est posé sur la table de la cuisine. Imaginer une recette, la composer et trouver avec le sommelier le parfait accord pour se régaler. Déjeuner au château.</p> <p>durée : env. 3 h + déjeuner, sur RDV 95 € / pers. minimum 2 pers. / maximum 6 pers.</p> 	 <p>n°6 Le festin du châtelain</p> <p>Une œuvre à quatre mains, au piano. Le chef cuisinier revient du marché où il a déniché des trésors... Créativité, virtuosité et subtilité composent un repas aux arômes propres à Soutard. Accords à travailler avec le sommelier. Dîner au château.</p> <p>durée : env. 4 h + dîner, sur RDV prix sur demande</p> 
--	--	--	---	---	---

Rappelons ici qu'une objection doit toujours être vue comme un signe d'intérêt de la personne qui la donne : elle réagit et pose des questions, preuve qu'elle s'engage sur un changement d'attitude.

Ce travail d'équipe peut se terminer par la formulation de preuves et la recherche de témoignages de clients afin de crédibiliser la démarche. Il permet également d'identifier ce qui peut servir ensuite d'accroche pour un mailing ou une page Web qu'il faut soigner : « *Pour une personne qui lit tout le texte, il y en a en moyenne cinq qui se contentent de lire le titre* » (David Ogilvy).

B. La mise en pratique

Dès lors qu'un argumentaire a été réalisé, il doit être utilisé ! Il y a donc une phase d'explication, de mise en main auprès de celles et ceux qui ont à échanger avec les prospects et clients, les personnes au contact.

Pour leur permettre de progresser, il est nécessaire d'écouter leur discours pendant l'argumentaire et d'identifier leurs axes de progrès (on ne peut progresser que sur ce que l'on mesure!). La grille ci-dessous permet de réussir simplement cette écoute active et de convenir des points d'amélioration. **Elle ne doit être basée que sur des faits :**

- J'ai vu... (le sourire, l'acquiescement de la tête).
- J'ai entendu... (le bonjour, un merci, des oui du client).
- J'ai lu... (la date prévue de livraison, les coordonnées).
- J'ai ressenti... (de la difficulté à conclure, de l'agressivité quand...).

Grille d'écoute active			Date:
			Nom:
	☺	☹	Commentaires
Attitude au premier contact <ul style="list-style-type: none"> • Sourire • Disponibilité (regarder, prendre un stylo, raccrocher le téléphone) 			
Découverte <ul style="list-style-type: none"> • Questions ouvertes • Déjà client ? • Comment le client nous connaît-il ? • Reformulation du besoin 			
Argumentation <ul style="list-style-type: none"> • Bénéfices ! • Prise en compte des motivations : SONCAS 			
Questions et objections du client <ul style="list-style-type: none"> • Demande de précision • Reformulation 			
Conclusion <ul style="list-style-type: none"> • Valorisation du client • Encouragement de son choix 			

Grille d'écoute active			Date :
			Nom :
Données client (selon les cas)			
<ul style="list-style-type: none"> • Validation des données connues, ajout de nouvelles informations • Création d'un nouveau contact 			
Plan d'action et d'amélioration			

C. Savoir formuler

La première étape, pour réaliser un document à adresser en mailing ou e-mailing, est la rédaction reprenant les arguments et titres à mettre en avant. Parce que cette rédaction doit être soignée, vous devez :

- ne jamais envoyer une maquette ou bien un brouillon le jour de sa rédaction ;
- reprendre votre document le lendemain et le lire à voix haute ;
- enfin le transmettre s'il vous paraît correct.

(Inspiré des bonnes pratiques d'écriture de David Ogilvy, grand rédacteur publicitaire.)

Le marketing est affaire de tests et d'apprentissage permanent. À la fin de chaque opération, Tom met à contribution un ami fidèle : **OSCAR** comme **Oh, Si C'était A Refaire** !

Oscar oblige à analyser ce qui s'est passé, à savoir ce qu'il faut garder et ce qui doit impérativement être amélioré. Il permet d'obtenir trois types de réponses :

- « Je m'attendais à ce que..., j'ai trouvé, j'ai constaté que... » et effectivement, les choses se sont déroulées comme prévu. C'est la **zone de maîtrise** sur laquelle il y a lieu de capitaliser.

- «Je ne m’y attendais pas, et pourtant...», c’est la **zone de surprise**, souvent plutôt positive. Il faut en tirer les conclusions pour faire évoluer son processus ou le message.
- «Je m’y attendais et je n’ai pas trouvé... ça n’a pas marché», c’est la **zone de découverte** plutôt négative. Là aussi, il faudra oser en tirer les conclusions: faire évoluer, repositionner ou arrêter une offre, changer de cible de clientèle.

Zoom

- Le courrier reste le média publicitaire préféré des Français, devant la télévision ou la presse magazine.
- En 2013, Internet est en quatrième position (Source: Kantar Media, octobre 2013). Concernant la relation client, ce média reste donc à privilégier pour communiquer au moins une fois par an avec ses meilleurs clients.

D. Savoir contacter

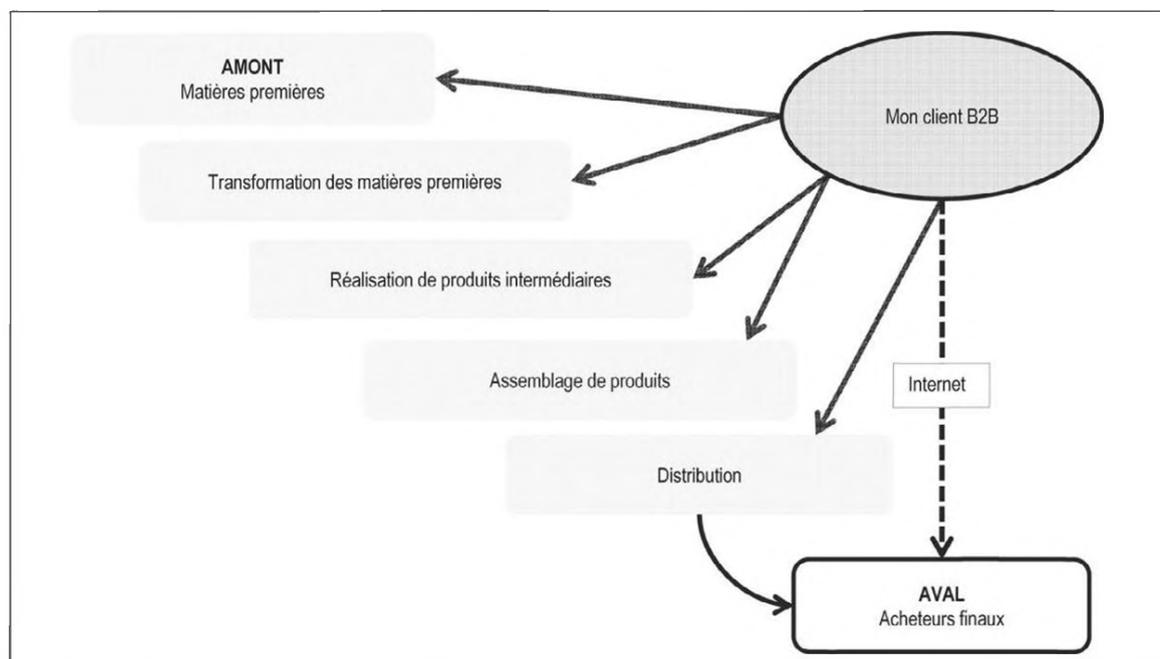
Au téléphone, un seul objectif à la fois: une cible = une offre. Sinon, on perd en efficacité et on ne peut pas mesurer la performance.

Avant de démarcher des clients par téléphone, il est indispensable de préparer préalablement son intervention. Il s’agit de:

- Rédiger le script d’appel selon le déroulement logique de l’appel.
- Le relire à haute voix.
- Le tester avec une dizaine d’appels aboutis, y compris pour recueillir des objections ou commentaires auxquels on n’avait pas pensé.

Le tableau de la page suivante vous permet de réaliser ce travail préalable en présentant les différentes phases à respecter lorsque vous contactez un client.

Phases	Contenu
Prise de contact	Valider l'identité et les coordonnées de la personne contactée, ne serait-ce que pour obtenir les premiers « oui » ¹ Rassurer et valoriser la personne si elle est déjà cliente S'assurer de la disponibilité en termes de temps Se présenter et présenter l'entreprise
Découverte	Poser des questions ouvertes pour valider l'existence d'un besoin chez le client Obtenir des réponses positives, des « oui »
Argumentation	Mettre en avant les bénéfices pour l'interlocuteur Respecter les motivations du client (SONCAS) Disposer d'alternatives de proposition pour faire face aux objections
Conclusion	De la vente, soit obtenir le dernier « oui » Ne pas insister
Prise de congé	Confirmer les modalités de la transaction qui vient d'être conclue Conforter le client dans le fait qu'il a pris une bonne décision



Représentation d'une filière B2B

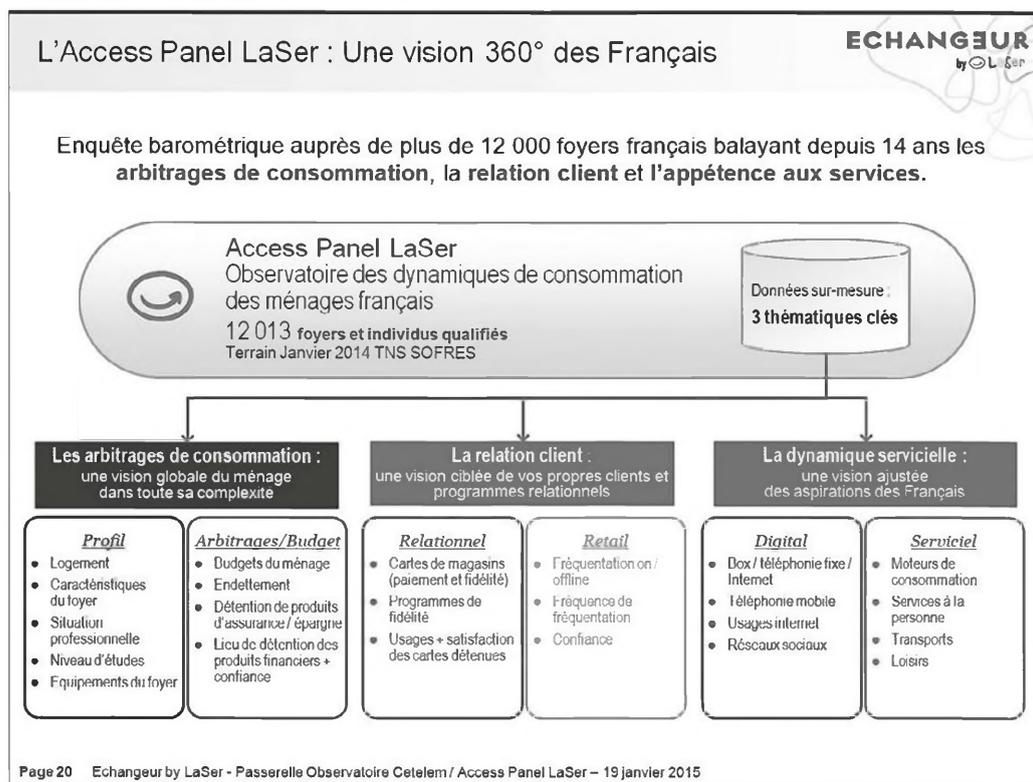
1. Il est plus difficile de dire « non » quand on a déjà acquiescé à de multiples reprises.

4. SE POSITIONNER DANS L'UNIVERS B2B

Dans l'univers B2B, il est d'usage de raisonner en termes de « filière » afin de bien identifier son positionnement. La filière peut aller de la fourniture de matières premières à la commercialisation auprès de l'acheteur final. Selon mon offre, je peux me situer plus ou moins sur l'amont ou l'aval (la distribution, le lien avec l'acheteur final). Par exemple, dans tous les cas :

- Je peux développer un marketing vers mon client B2B en lui fournissant des services et des informations sur son marché.

Par exemple, le groupe LaSer qui propose des services de paiement et de fidélisation vers la distribution a développé une structure, l'Échangeur¹, qui a construit un *access panel* de consommateurs. Ce panel apporte aux distributeurs (clients B2B) des analyses stratégiques sur les évolutions des comportements et la vision de la consommation grand public de demain.



1. <http://www.echangeur.fr/>

- De même, cette entreprise de fabrication de luminaires qui propose aux distributeurs de l'univers du bricolage – moyennant rétribution et fidélité – de prendre en charge le merchandising, l'animation et la gestion du stock de leur rayon spécialisé. En effet, qui mieux qu'elle connaît les tendances de décoration et les périodes de consommation sur ce marché ? Cela engendre de nouveaux métiers pour l'entreprise et un axe de différenciation très fort : s'il est relativement simple et réaliste de « copier » un luminaire de base, il est beaucoup plus complexe de disposer d'équipes terrain à même de commercialiser des services à forte valeur ajoutée dans le B2B.
- Je prête attention aux développements que mon client B2B réalise sur Internet et qui sont susceptibles de révolutionner son positionnement et ses modes de commercialisation sous deux ou trois ans. Dans l'univers B2B, mon « succès » est lié à la réussite des ventes finales de mon client.

Par ailleurs, les attentes du consommateur professionnel sont les mêmes que celles du grand public. Il attend de son fournisseur¹ :

- d'avoir confiance en lui ;
- d'atteindre ses objectifs ou de répondre à ses attentes en un minimum d'efforts ou d'obstacles (que ça ne le « peine » pas) ;
- de toujours savoir ce qu'il doit faire pour obtenir ce qu'il veut (être informé sans confusion) ;
- d'obtenir ce qu'il souhaite au moment opportun ;
- d'être valorisé et traité comme un client spécial.

En d'autres termes, **c'est pour le client :**

- **Être (re)connu.**
- **Être écouté.**
- **Participer, collaborer en étant activement impliqué.**
- **Obtenir pour ses besoins des réponses qui tiennent compte de ses idées.**

1. Source : www.tendances-CRM.com

A. Conquérir un client

Pour préparer une prospection en B2B, Tom emprunte les clés que lui a fournies Jean Benoît du cabinet Open'Act. Cinq critères sont à respecter :

1. Le besoin existe, je le connais et mon interlocuteur aussi. Ou bien je dois commencer par une découverte et des questions très larges. Éventuellement, je sais qui sont mes concurrents.
2. Mon interlocuteur a le pouvoir de décision ou d'influence. Si ce n'est pas le cas, je dois d'abord savoir qui est ce décideur, pour ensuite l'atteindre.
3. Il y a urgence, le délai pour dire « oui ! » est connu.
4. Mon interlocuteur a confiance en moi, dans mon entreprise. Sinon, je dois préparer des éléments de réassurance (secteur d'activité connu, produits ou services à proposer déjà pratiqués avec d'autres clients, expériences précédentes à l'international...).
5. Il est prêt à m'écouter, je dispose du temps suffisant et je remarque ces signes positifs qui confirment sa disposition à m'écouter quand on se voit : la porte est fermée, on m'offre un café ou un rafraîchissement, l'assistant reçoit la consigne de ne pas déranger, le téléphone est coupé ou passé en mode silence...

B. Développer la relation par « la journée du client »

Le travail continu sur la relation est déterminant, car, en moyenne, un accord B2B va s'étendre sur 9 à 14 ans et il concerne de nombreuses activités au sein des entreprises (les achats, le juridique, le commercial, l'administratif, la comptabilité...) chacun ayant son vécu, son ressenti et sa participation aux décisions.

Tom organise une fois par an, avec son interlocuteur principal, la « journée client » (en fait, elle ne dure qu'une demi-journée !). Ce temps fort permet de mettre en relation toutes les personnes qui sont impliquées opérationnellement dans l'accord qui lie les deux entreprises, à savoir : le standard, la facturation, les réclamations, les commerciaux, la fabrication...

Les enjeux ? Densifier la relation pour créer la confiance et adapter en permanence le fonctionnement entre l'entreprise et son client, en complément à la qualité des produits et services fournis, pour :

- que chacun connaisse la personne avec qui il échange au quotidien par e-mail ou par téléphone ;
- développer une relation forte et dense, difficile à dénouer par un concurrent ;
- identifier dans tous les secteurs des axes de progrès pour simplifier (ici aussi) les affaires.

Quels sont les facteurs clés de succès de cette opération ?

C'est tout d'abord la préparation en interne avec les équipes, qui porte sur les conditions matérielles, une information complète (le constat de la relation, les affaires communes en cours), les points à aborder et surtout les consignes pour que chacun soit autonome. Ces consignes peuvent être de :

- Noter les points négatifs ou de perfectionnement qui ont été relevés au cours des échanges, ne pas tenter d'y répondre immédiatement en cas de doute.
- Accorder du temps pour des discussions plus personnelles.
- Éventuellement, donner une formation complémentaire. Par exemple, sur les techniques de présentation, de questionnement ou de traitement des objections.

Mais il faut également porter une attention particulière au débriefing des échanges qui donne lieu à l'établissement d'un plan d'action selon ce qui a été relevé par chacun. Il appartient alors au marketing de définir les priorités et d'assurer la coordination des actions de correction.

3. Le marketing digital

Comme Sophie et Tom ont maintenant une idée claire de leur stratégie marketing, leur marque, leur produit, leur segmentation clients, Sophie va s'appliquer à la décliner sur la toile...

1. SOIGNER SON E-RÉPUTATION SUR INTERNET ET LES RÉSEAUX SOCIAUX

Le premier ambassadeur d'une entreprise, c'est le patron (ou la patronne)! Que ce soit à la création de l'entreprise ou lorsqu'elle est devenue une entreprise internationale, l'image du patron et de son entreprise sont en effet intimement liées. Sophie va donc marketer son frère grâce à de petites astuces très simples.

A. Googleliser

Sophie recherche quelles sont les informations qui remontent lorsque l'on fait une recherche à partir du nom et du prénom de son frère sur le fameux moteur de recherche. Généralement, ce qui remonte très vite ce sont les profils Facebook, les liens des universités ou écoles fréquentées, les citations dans la presse, les liens vers les réseaux sociaux professionnels comme Viadeo et LinkedIn. Concernant Tom, elle découvre qu'il a de nombreux homonymes...

À partir de ce constat, il faut définir la stratégie d'e-réputation de Tom. Or, il n'y a que trois stratégies possibles :

1. Disparaître et ne pas exister sur la toile.
2. Se fondre dans la masse des homonymes.
3. Remonter en premier.

B. Occuper le terrain

Quel que soit le choix que vous faites, vous devez agir et travailler votre e-réputation. Sachez néanmoins qu'il est très difficile de ne pas exister sur la toile, car il n'y a aucun moyen d'empêcher quelqu'un de parler de vous que ce soit en bien ou en mal.

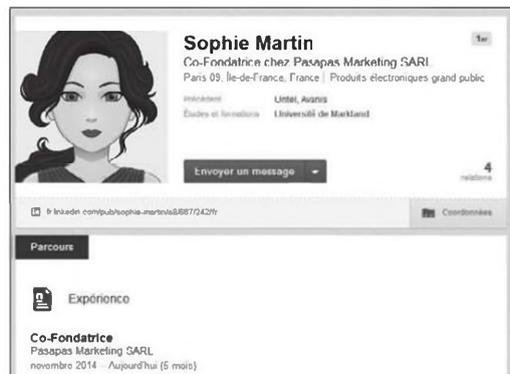
Sophie va donc plutôt faire en sorte que l'image de Tom en tant que patron remonte positivement pour mettre en valeur l'homme et son entreprise. Pour cela, elle va :

1. Analyser la remontée sur Google et **agir en verrouillant les données personnelles de l'homme**. En particulier, ses dernières photos de vacances sur Facebook ne sont pas des plus flatteuses et il n'a pas forcément envie de les partager « en mode public ». Tom va donc verrouiller son profil et se créer un deuxième profil Facebook, professionnel¹.
2. **Prendre une photo professionnelle** pour que l'image de Tom qui remonte soit la même et incarne le patron de l'entreprise.
3. **Aider son frère à s'inscrire sur les réseaux professionnels** avec les bonnes informations, une belle photo, le bon CV. Pourquoi se priver des réseaux professionnels gratuits qui permettent de nouer des contacts et d'optimiser son référencement Google ? Ce premier réseau sera utile pour réaliser les études de marché, pour commercialiser et tout simplement pour exister. Cela prend un peu de temps mais ne coûte rien.

1. <https://www.facebook.com/profile.php?id=100007591847835&fref=ts>

En quelques heures, Sophie a fait en sorte que lorsque l'on googlelise les nom et prénom de son frère, il n'y ait plus d'images nuisibles mais des présentations professionnelles « léchées ». Il suffit ensuite de vérifier régulièrement soit sur Google, soit avec des petits utilitaires comme YouSeeMii¹ que l'image qui remonte soit compatible avec la cible des clients.

À partir de ce socle d'e-réputation, Sophie investit d'autres réseaux professionnels ou thématiques ou des blogs qui enrichissent l'e-réputation de Tom. Les grands classiques des réseaux sociaux sont : Facebook, LinkedIn, Viadeo, Google+. Plus son profil vivra, plus il aura de contacts, plus Tom générera d'interactions avec des partenaires, des fournisseurs, des prospects et peut-être des clients.



Pour une activité B2B, ces réseaux remplacent le traditionnel « porte-cartes rotatif », ils sont indispensables ! Pour une activité B2C, Facebook reste le meilleur apporteur de flux. Ce sont des panneaux d'affichage gratuits le long d'autoroutes, alors n'hésitez pas ! Il faut juste prendre le temps d'aller investir ces lieux et de passer régulièrement redonner un petit coup de peinture...

1. <http://www.youseemii.fr/>

Tom se pose la question de Twitter, ce réseau qui permet d'échanger des messages courts par Internet, messagerie instantanée ou SMS avec sa communauté. Il s'adresse plutôt au monde du spectacle, des sports, de la politique, du journalisme, à un monde « d'experts ».

Il est en fait devenu un véritable outil de relation client aussi bien pour la RATP ou la SNCF, par exemple, mais aussi dans le monde de la télévision et pour de grandes marques. C'est Sophie qui va créer un compte Twitter, c'est elle qui va le faire vivre mais pour l'entreprise, pas pour Tom. Nous y reviendrons...

Il existe d'autres réseaux sociaux plus spécifiques qui s'adressent à des familles de professionnels. On citera SmartPanda¹, dédié au *small business*, Jobbers², qui regroupe des entrepreneurs dont les activités peuvent être commercialisées sous forme de conciergerie virtuelle, ou encore lesmammans.fr qui réunit des mamans en quête de bons plans. Il y en a d'autres et il y en aura encore beaucoup d'autres.

Une certaine segmentation se crée avec ces réseaux affinitaires, vous devez donc identifier les réseaux sociaux où se trouvent vos probables clients, mais surtout ne pas négliger ceux qui sont devenus les grands classiques.

De la même manière, dans le monde physique, vous allez décider de rejoindre des clubs d'entreprises (de votre ville, de la pépinière, la CGPME, le Medef...) et d'aller aux réunions de la chambre de commerce et d'industrie (CCI) afin de nouer de nouveaux contacts ou de rechercher de nouveaux prospects.

Enfin, avec un peu plus de moyens (quelques centaines d'euros), Sophie offre à son frère une séance vidéo avec Yooneed.com pour optimiser encore le référencement naturel de Tom et donc de l'entreprise grâce à une vidéo professionnelle qui peut être déployée sur les réseaux sociaux.

1. <http://www.smartpanda-network.com/>

2. <http://www.jobbers.com/>

C. Évangéliser les salariés

Le deuxième ambassadeur de l'entreprise est l'équipe des salariés. Il est donc sage d'avoir la même approche avec les salariés de l'entreprise et de les former de la même façon à la gestion de leur e-réputation.

Sophie va donc appliquer la même méthode à sa propre e-réputation et, lorsque des collaborateurs seront embauchés, elle organisera une formation pour que leur image professionnelle sur Internet soit cohérente avec l'image de l'employeur.

Chaque personne ayant rapidement 50 à 100 contacts, 500 quand on est vraiment actif, l'application de ces conseils permet déjà à la petite société de Tom et Sophie de mettre en avant l'entreprise, les salariés et les produits. Ce sont les premiers contacts, le premier cercle. Assurément leurs premiers clients passeront par là.

D. Faire vivre son entreprise au quotidien

L'e-réputation c'est comme la veille, il s'agit d'un exercice quotidien qui prend quelques minutes par jour, c'est une petite gymnastique à faire... On vérifie son e-réputation, on poste de temps en temps des articles, des nouvelles et surtout les produits commercialisés.

Tom a pris l'habitude tous les matins, de se laver, de se coiffer, de se brosser les dents... mais aussi de lire la revue Scoop.it de Sophie, de regarder ses contacts sur les réseaux sociaux.

Si certains patrons de PME avaient vérifié plus souvent que les premières remontées Google de leur entreprise n'étaient pas des plaintes clients, des articles dans la presse montrant les difficultés de la boîte, alors leur entreprise n'aurait peut-être pas été déréférencée des services achats des grands acheteurs et n'aurait pas mis la clé sous la porte.

Par ailleurs, la présence sur les réseaux permet de capter des avis de prospects et de clients, de favoriser des recommandations positives pour l'entreprise.

Pourquoi un consommateur partage-t-il ses recommandations¹ ?

- L'égoïsme qui rassemble cupidité et orgueil ainsi que **le besoin de reconnaissance et de réalisation de soi** ;
- **Le souci d'équité**, qui peut être une vengeance ou un encouragement selon que l'expérience est positive ou non ;
- **La norme de réciprocité**, l'idée que si les autres nous aident, j'ai aussi l'obligation d'aider ;
- **La praticité** de manière marginale.

Aujourd'hui, nous avons confiance dans les avis et recommandations formulés par nos « pairs » (même si certaines marques ont des pratiques abusives qui restent à réguler ou à contrôler), les personnes qui nous ressemblent acquièrent ou utilisent les mêmes produits ou services. Être recommandé positivement constitue donc une incitation à l'achat très forte pour un prospect (et inversement).

2. POSITIONNER L'ENTREPRISE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

Tom et Sophie disposent maintenant de leur socle de base sur les réseaux sociaux. Ils vont pouvoir positionner leur entreprise et leur offre sur ces mêmes réseaux sociaux, et ce, avant même de créer leur propre site Internet ! Pourquoi ? Parce que :

1. C'est gratuit et dans des zones de flux.
2. C'est une première structuration qui permet de créer plus facilement son site Internet futur.
3. On constitue ainsi son premier fichier de contacts à partir de son réseau de contacts proches, ceux-là mêmes qui vont vous ouvrir à leurs proches, etc.
4. Dans les algorithmes de Google, la présence sur les réseaux sociaux fait remonter la marque dans le *ranking*. Et le *ranking*, c'est le Graal de la première page Google en réponse aux requêtes à partir de mots clés.

1. Étude publiée par Christophe Benavent sur le secteur tourisme.



Donc Sophie va ajouter sur leur profil Facebook, LinkedIn et Viadeo le lien vers la page de leur entreprise.

L'un des réseaux sociaux professionnels important en France à ne pas oublier, ce sont les Pages jaunes¹ ! Cela reste en effet une référence incontournable, efficace et gratuite, même si le site propose des services payants additionnels. Donc commencez par profiter de ce qui est gratuit puis, en fonction du développement de votre activité, investissez un peu plus ou pas du tout.

Sophie a positionné Tom & Sophie Pasapas Marketing SARL sur les annuaires professionnels LinkedIn, Viadeo, Facebook, Pages Jaunes, Smart-Panda, en exploitant de façon optimisée son temps, son package de communication et son budget, car tout a été gratuit jusqu'à présent.

3. CRÉER LE SITE INTERNET DE L'ENTREPRISE

Tom et Sophie vont maintenant passer à la pierre angulaire de leur marketing digital, le site Internet de leur offre (<http://sophiemartinpam.wix.com/pasapas-marketing>), qui est leur boutique en ligne.

Tom a réfléchi à sa boutique physique : l'architecture, un mobilier cohérent, l'agencement des rayons et l'emplacement de la caisse afin de fluidifier et accompagner le client dans son parcours de consommateur.

1. <http://www.pagesjaunes.fr/>

L'enjeu? Sans sacrifier à la sécurité, la clarté et une signalétique sans faille, la visibilité des produits, leur accessibilité, mais aussi l'accueil : il faut que la personne qui a fait l'effort d'entrer dans la boutique se sente bien accueillie et qu'on lui souhaite la bienvenue!

Réflexion concernant sa boutique

N'hésitez pas à noter :

- Les points qui vous ont marqué négativement dans vos dernières expériences d'achat : vous devrez les éviter.
- Les points qui vous ont marqué positivement dans vos dernières expériences d'achat : vous devez réfléchir à la manière de les adapter à votre activité.

De la même manière, vous devez réaliser avec grand soin la boutique en ligne... Dans ce contexte, l'objectif premier est de définir l'usage et les fonctions de ce site Internet : à quoi va-t-il servir, quelles seront ses fonctionnalités?

- Est-ce uniquement de l'information? Avec des niveaux de mise à jour peu fréquents? La mise à disposition d'études ou de livres blancs en téléchargement?
- Est-ce la vitrine Internet de la boutique? Des produits ou services et des offres seront-ils actualisés quotidiennement? Avec des pages promotionnelles?
- Est-ce un catalogue de produits?
- Est-ce une vraie boutique avec une fonction paiement? Auprès de quels émetteurs, Visa, PayPal ou autre?
- Est-ce une centrale de réservation? Faut-il alors créer des liens vers d'autres sites, gérer des stocks de disponibles manuellement en phase de lancement?
- Est-ce un lieu de contact ou d'échange avec les clients? Il faudra alors une veille permanente de ce qui se passe, de ce qui se dit pour pouvoir réagir et répondre.

De nombreuses combinaisons sont possibles, divers choix stratégiques doivent être posés. Suivant ces choix, les moyens ne sont pas les mêmes. Tom et Sophie ont longuement réfléchi, ils ont également réalisé un petit *benchmark* pour nourrir leur réflexion.

Pour les métiers de bouche, le site Internet est avant tout une mise en avant des produits et du lieu de vente : boucherie, boulangerie, épicerie, ferme, restaurant. Certains l'ont très bien compris et utilisent parfaitement leur site pour positionner leur offre, à l'exemple du commerçant ci-dessous¹, très qualitatif!



Pour les métiers de services (plombier, hôtellerie, événementiel, profession libérale, conseil ou services à la personne), le site Internet est avant tout une plate-forme d'information et de mise en relation. L'objectif du

1. <http://www.boucherie-metzger.com/>

site : générer un contact pour la prospection (autrement dit un « *lead* ») et obtenir un rendez-vous. Participer à une loterie, contribuer à un sondage ou proposer de télécharger une étude ou un document en contrepartie d'une adresse e-mail (valide) sont les moyens les plus couramment employés pour cela.

Pour les commerces de biens avec vente à distance, le site doit couvrir tous les usages, pour peu que l'on maîtrise la capacité logistique à livrer le bien dans le délai convenu. Il y a lieu de garder présent à l'esprit l'importance de l'expérience client : ce que le client va ressentir sera plus important que le produit acheté. Ainsi, si votre produit est le bon, au bon prix mais livré une semaine plus tard que convenu (ou bien trois jours après les fêtes de Noël alors qu'il s'agit d'un cadeau), ce nouveau client est déjà perdu.

Tom a trouvé une solution de livraison qui ne détériore pas son modèle économique aussi va-t-il faire du site une vraie boutique en ligne, avec paiement et livraison. Son cahier des charges est le suivant :

- catalogue mettant en valeur les produits ;
- boutique en ligne ;
- rubrique contact, mais pas de chat ;
- actualités ;
- présentation du magasin physique (photos et vidéos) ;
- solution unique qui fonctionne à la fois sur le Web, les tablettes et les smartphones.

Sophie a regardé plusieurs solutions : les ateliers Internet comme 1&1, les solutions packagées des Pages jaunes, l'outil de référence WordPress, des solutions comme Jimdo, Weebly... Elle a consulté les petites agences Web de son quartier. Au final, elle a choisi Wix, leader du marché de la création de sites Internet professionnels.

Il faut prendre le temps de trouver son bon fournisseur, de préparer son projet de site Internet selon son cahier des charges. Si Tom a bien pris du temps pour trouver sa boutique et choisir son architecte pour l'aménagement et

la décoration, Sophie fait de même pour le site Internet. D'où l'intérêt des réseaux sociaux : on occupe le terrain sur Internet, on peut déjà communiquer et commercialiser le temps de bien préparer son site.

Certaines activités peuvent d'ailleurs se satisfaire longtemps de n'exister qu'au travers d'une page Facebook, elles n'ont pas forcément besoin d'un site dédié. Par exemple, pour vendre des bijoux que l'on fabrique soi-même, cela marche très bien !



Alors ça y est, maintenant c'est prêt. L'arsenal digital de Tom et Sophie se compose de :

- <http://sophiemartinpam.wix.com/pasapas-marketing>
- Les pages entreprises des réseaux, tel que <https://www.facebook.com/PasapasMarketing?fref=ts>
- les profils des salariés et du fondateur : <fr.linkedin.com/pub/sophie-martin/a8/667/242/fr> et <fr.linkedin.com/pub/tom-martin/a8/711/58/fr>

Le tout est cohérent, coordonné, les éléments reliés les uns aux autres. Regardons comment compléter cet arsenal.

4. ANIMER LES BLOGS ET FORUMS AU NOM DE L'ENTREPRISE

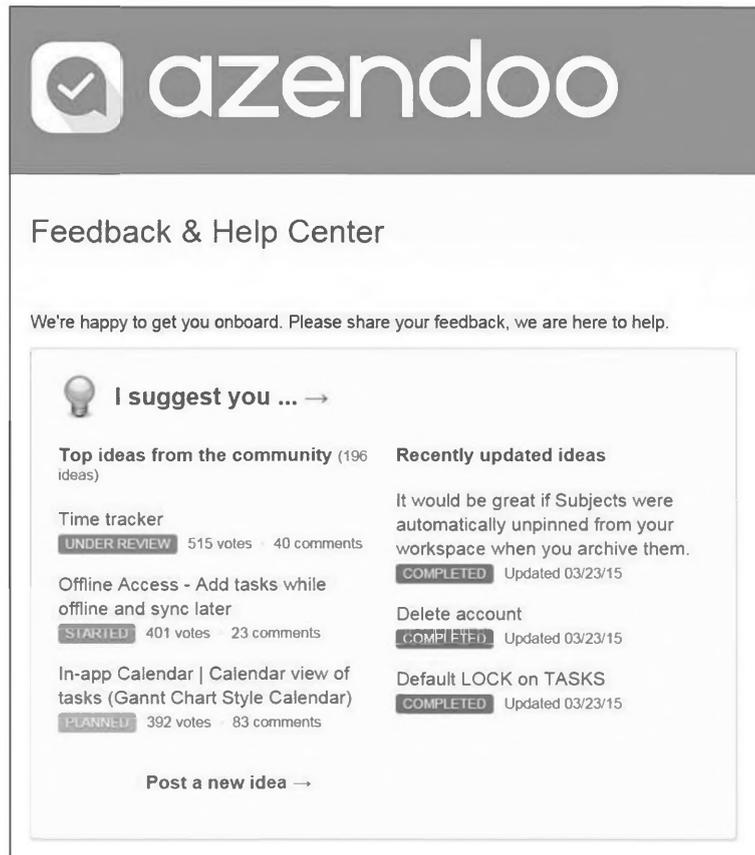
Les blogs et les forums (on va considérer Twitter comme du microblogging et donc l'intégrer à cette catégorie) sont des lieux d'échange, de dialogue et de discussion entre les membres d'une communauté. Ils sont thématiques et vont des blogs d'ados (les blogs de Skyrock ont démocratisé l'usage du blog à cette population) aux blogs médicaux (comme Doctissimo), en passant par les blogs sur la musique, la religion, la politique...

Certaines entreprises utilisent leur blog comme une boutique en ligne. Il s'agit d'une solution très économe qui permet de créer un site Internet pour 0 €. Ce n'est pas la solution que Tom et Sophie ont choisi, mais cela ne les empêche pas de s'intéresser aux blogs. En effet, la spécificité du blog est qu'il n'est pas contrôlé par l'entreprise mais par une communauté qui lit, réagit autour de blogueurs dits « influents ». Même lorsqu'il est modéré, le blog est un lieu d'expression libre. On dit d'un blog qu'il est modéré dès lors que les messages sont validés préalablement à leur publication. Comme option intéressante, la modération permet d'éviter des publications à caractère raciste ou insultant. La politique éditoriale du blog doit toutefois être clairement indiquée aux internautes et ne pas encourager la censure. Modérer une critique fondée et objective, c'est un peu se tirer une balle dans le pied !

Sur un blog, on peut commenter et critiquer – positivement ou non – un produit, une entreprise, une marque, de façon juste... ou pas. C'est aussi un lieu où l'on peut expliquer comment fonctionne un produit, le réparer. D'ailleurs, les conseils pratiques donnés sur un blog de passionnés sont souvent plus efficaces que ceux fournis par le site du fabricant.

Ainsi, Azendoo, outil collaboratif de gestion de tâche, a essentiellement fait appel à ses utilisateurs chevronnés et/ou ambassadeurs pour aider ses nouveaux utilisateurs. C'est notamment ainsi que l'entreprise a réussi son déploiement commercial outre-Atlantique depuis Bordeaux, sans installation physique de bureau ou d'agence.

Finalement, heureusement que l'on trouve des blogs où les mamans expliquent comment redémarrer le cuiseur de bébé lorsque la lumière est rouge, si la situation n'est pas évoquée sur la notice... De même, la vidéo qui explique comment replier la tente qui se déplie en deux secondes est fort utile. Ce sont donc des lieux assez extraordinaires autour des produits, en particulier des produits innovants.



Cependant, comme ce sont des lieux libres, il faut vraiment les considérer comme des lieux d'échange avec le consommateur et faire preuve, pour les marques, d'une grande humilité (démarche parfois difficile pour les grandes marques nationales, avouons-le). Ce sont aussi des lieux de forte prescription, car il s'agit de cercles affinitaires avec des influenceurs – toujours très minoritaires : de 6 à 15 % de la population pour les créateurs d'informations ; de 25 à 40 % avec les relayeurs d'informations – et d'internautes qui suivent les influenceurs. Selon « Le client influenceur », une étude publiée en 2012 par l'agence ETO, 80 % des consommateurs disent faire confiance aux médias viraux (bouche-à-oreille, recommandation des

amis) et 36 % aux sites Web des marques. Les blogs sont donc une très bonne caisse de résonance pour lancer un produit.

Pour son premier tweet, Sophie crée le hashtag #object'ix (simplement en l'écrivant comme ça et en le twittant); à partir de là, chaque fois qu'un tweet de la communauté utilisera ce mot, elle pourra le suivre en visualisant le fil Twitter du #object'ix Plus il y aura de personnes à utiliser ce hashtag, plus vous avez de chance de le voir remonter dans les tendances qui alors assureront une audience encore plus importante... En plus de ses tweets, Sophie publie des posts dans les forums de ces cibles privilégiées et surveille le retour client.

Si votre offre correspond aux intérêts d'un blog, vous avez un panel de consommateurs à votre disposition. Encore faut-il le chercher, même si c'est assez facile. Sur Google, posez la bonne question telle que: «Que pensez-vous du produit machin?» Vous verrez alors les meilleurs blogs qui parlent du «machin» remonter tout de suite.

Attention cependant, il ne faut pas tricher sur un blog, notamment en cachant sa marque ou son entreprise derrière un avatar. On avance à découvert en tant que «service client Object'Ix», par exemple. On peut en revanche poster des invitations à découvrir une offre ou répondre à une critique de façon courtoise et respectueuse tout en proposant par un message privé un rendez-vous par téléphone. On ne laisse pas non plus de critique sans poster de réponse.

.....

• En résumé

- Sur les blogs et forums des autres, réagissez comme un service client respectueux devant un panel de consommateurs.
 - Utilisez un blog de la même manière qu'un site Internet dans le cas d'un petit commerce.
 - Créez un blog ou fil Twitter en complément du site Internet et animez ce fil en donnant les actualités de votre marque, de vos produits et du marché, à l'identique d'une annonce sonore dans un magasin.
-

5. INTÉGRER UN INTERMÉDIAIRE DE DISTRIBUTION SUR INTERNET

A. Les plates-formes de distribution et les comparateurs

Le marché Internet a en effet été fortement marqué ces dernières années par l'émergence d'intermédiaires majeurs de distribution qui bousculent les stratégies digitales de nombreuses entreprises.

Comment peut-on mettre en avant son restaurant sans passer par La fourchette¹ ? Comment faire de l'hôtellerie sans Booking² ou sans TripAdvisor³ ? Abritel⁴ est-il indispensable pour vendre des nuitées de sa chambre d'hôte ? Les comparateurs de prix rivalisent pour capter le client en comparant les prix et en mettant les offres en avant selon des classements plus ou moins sincères. L'affiliation à ces réseaux est un vrai choix stratégique qui impacte fortement le *business model* (cela peut représenter jusqu'à 20 % de son chiffre d'affaires capté par la plate-forme sous des formes diverses).

Ce sont des acteurs à prendre en compte mais qui peuvent, selon les cas, être des relais de croissance ou des prédateurs. Ils peuvent en effet apporter une forte contribution au développement de l'entreprise dans sa période de lancement et, quand la marque est mieux assise avec davantage de notoriété, il est alors possible de s'en détacher pour restaurer ses marges. Cependant, si ces acteurs peuvent vous apporter des primo-clients, c'est toute votre stratégie de marketing relationnel qui devra fidéliser la clientèle. Il faut qu'ils restent des apporteurs de premières affaires et uniquement ça, pour que vous gardiez la relation avec le client. Et vous, si vous devenez client de ce type de solution, il vous faut être exigeant envers leurs services, car ces plates-formes qui se veulent

1. www.lafourchette.com

2. www.booking.fr

3. www.tripadvisor.fr

4. <http://www.abritel.fr/>

simplement intermédiaires sont parfois très cher payées pour le peu d'affaires générées.

B. Un phénomène récent, la *marketplace*

On citera, par exemple, Cdiscount qui a déployé sa *marketplace* «C le marché» en 2011. Cette dernière permet à tout e-commerçant de proposer ses produits sur un immense catalogue, ouvert à l'importante audience de cette enseigne majeure de la distribution sur Internet. Grâce à cette *marketplace*, l'enseigne a quintuplé son nombre de références en six mois et chaque commerçant bénéficiant ainsi des 10 millions de visiteurs du site aurait vu une augmentation de 400 K€ de chiffre d'affaires par mois!

Par ailleurs, il n'est pas possible d'éviter d'évoquer ici le géant Amazon. Sa *marketplace* est un modèle de stratégie digitale, une référence en termes d'ergonomie, de parcours client, de service client, de gestion de la logistique et d'après-vente. Il faut l'utiliser et le tester au moins une fois, c'est le modèle inspirant, le nec plus ultra du moment.

Du point de vue de la stratégie économique, c'est un pari impressionnant avec un investissement sur du long terme, comme le fait Amazon en créant un monde nouveau dans le domaine de l'e-business :

- des prix cassés ;
- un investissement sur des solutions de distribution unique (livraison dans la journée, modèle prédictif de nouvelles commandes pour anticiper sur les stocks et optimiser les coûts de livraison) ;
- un référencement d'une richesse absolue ;
- une progression constante du chiffre d'affaires en dégageant toujours des pertes abyssales (du moins en apparence), mais en tuant les autres acteurs à petit feu.

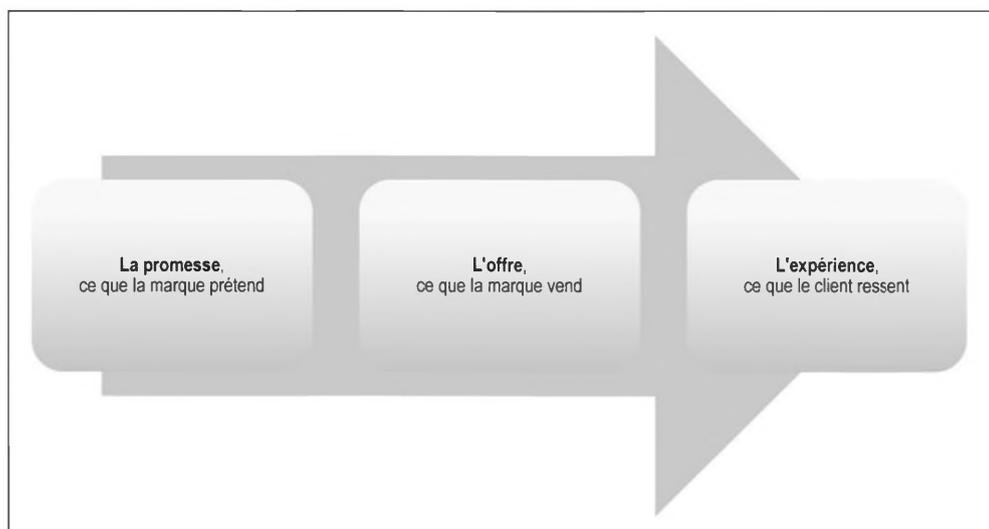
Toutefois, la vigilance est de mise. Pour l'instant, Tom et Sophie vont essayer de s'affranchir tant d'Amazon que des autres plates-formes intermédiaires.

6. DÉVELOPPER SON RÉFÉRENCIEMENT ET GÉRER SA PRÉSENCE SUR LE NET

Ca y est, maintenant, avec le site <http://sophiemartinpapm.wix.com/pasapas-marketing>, les pages Facebook, les Pages jaunes, Twitter, l'écosystème digital de Tom et Sophie est mis en place et assure déjà une bonne visibilité de leur offre sur le net. Les réseaux sociaux drainent du flux vers le site Internet, les cartes de visite, flyers et prospectus renvoient également vers le site, les processus de veille sont en place, les contenus sont cohérents et illustrés. Il va maintenant falloir faire vivre, développer et croître cet écosystème, la clé étant la gestion du contenu.

C'est le contenu qui permet de développer du référencement gratuit, c'est lui qui va faire vivre l'écosystème et attirer du trafic. Or, il y a deux catégories de contenus :

- Les contenus générés par la marque.
- Les contenus générés à propos de la marque.



La réussite consiste à avoir une harmonie entre promesse, offre et expérience

L'enjeu c'est d'envoyer les bons messages, aux bonnes personnes, au bon moment. C'est l'objet même de la réalisation du plan marketing que de mettre ces éléments en cohérence.



Les éléments qui concourent au message du plan marketing.

4. Le parcours client, l'expérience client

1. PRENDRE EN COMPTE LE CLIENT

Quel est le mental du client quand il vient au contact direct ou à distance par téléphone ou sur Internet ? A-t-il déjà défini son besoin ? Sait-il ce qu'il veut ou bien son besoin reste-t-il à découvrir ?

Il est essentiel de se focaliser sur le client et non sur la technologie... Dans la mise en œuvre, on peut se recommander de l'adage : « *Il vaut mieux fait que parfait* ».

Il s'agit en effet de procéder par des tests préalables auprès de personnes connues, les essais « *friends and family* », puis de développer des approches successives et pragmatiques de type « *test and learn* » permanentes, pour tester et optimiser les parcours clients sur les différents canaux que le prospect ou le client peut être amené à utiliser.

Le test and learn ou split-testing

Cette méthode aide à optimiser toute action « mesurable » de l'entreprise.

Le principe est de mettre en place des indicateurs qui permettront de savoir quelle action est la plus performante: par exemple, tel type de message ou telle couleur pour communiquer, telle manière de saluer les clients ou encore telle offre de remise (5 ou 7 % ?)...

La règle d'or est bien sûr de ne tester qu'une seule variable à la fois ! L'analyse des retours permet de savoir quelle action est la plus efficace et donc à retenir.

Quelles sont les caractéristiques du consommateur actuel, nos propres caractéristiques de consommation ?

Nous nous exprimons en toute liberté.
Pour dire du bien (liker)... ou du mal

Nous préférons le bottom-up plutôt que le top-down

Nous sommes fidèles et faisons confiance... à nos « pairs » dans nos communautés plutôt qu'aux marques

On parraine : « On achète plus avec ses oreilles qu'avec ses yeux »

Nous en savons souvent plus sur le produit que le vendeur (on croit savoir !?)

Nous sommes naturellement « mobile » et multicanal

Nous supportons de moins en moins l'intrusion ou l'interruption d'un processus

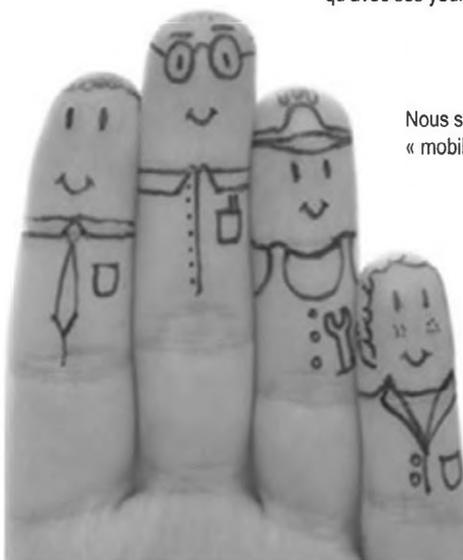
Facilement, nous faisons nôtres les nouveaux outils, et changeons nos pratiques

Nous voulons de plus en plus de service et de services

Pas d'effort, pas de peine !

Présentation FidLy
Inspiré par Henri Kaufman

Nouveau consommateur → Nouvelles expériences → Changement



À partir de ces caractéristiques, quels sont les éléments à intégrer quand il y a lieu de concevoir un parcours client ?

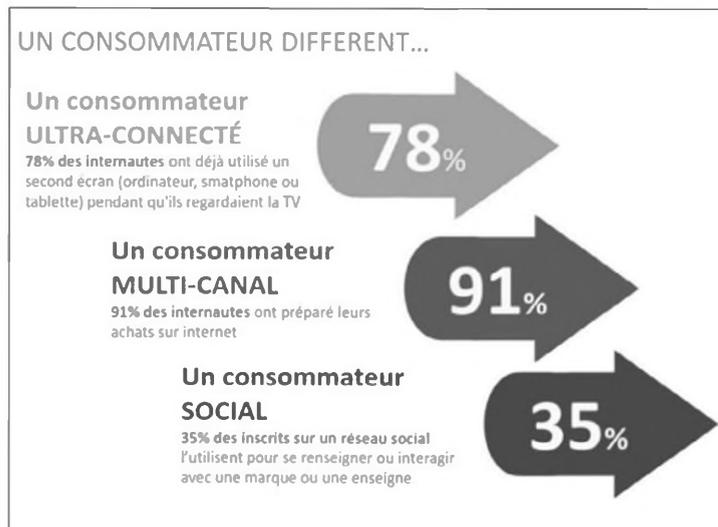
Caractéristiques	Conséquences et impacts sur votre activité ?	Priorité
Stop à l'intrusion		
Pas d'interruption		
Je sais tout !		
L'information ? <i>Bottom-up</i>		
J'aime liker !		
Mon voisin m'a conseillé...		
Et sur mon smartphone ?		
Cette semaine, j'ai testé et adopté...		
Du service, des services !		

Utilisez le tableau ci-dessus pour réaliser l'analyse que vous allez faire sur votre activité avec :

- les éléments à corriger ou à compléter ;
- les nouveaux axes à développer ;
- les priorités que vous vous donnez.

Quand il y pense, Tom se rappelle qu'au lancement de son activité, il n'osait pas multiplier les canaux de communication. Pourtant, c'est sans doute la meilleure façon de toucher toutes les cibles de clients de

l'entreprise. C'est la bonne manière pour aller là où le client se trouve, sur son terrain.



Source : Médiamétrie, étude Screen 360 de juin 2013 sur les internautes de 15 ans et plus / Baromètre FEVAD

Une petite réflexion sur les canaux à utiliser s'impose. Remplissez le tableau ci-dessous.

Canaux	Oui	Non	Raisons
Journaux <ul style="list-style-type: none"> • Spécialisés • Presse quotidienne régionale (PQR) • Gratuits 			
Mailing papier / publipostage <ul style="list-style-type: none"> • Prospects • Clients 			
E-mailings <ul style="list-style-type: none"> • Prospects • Clients • Newsletter 			
Radio locale/nationale			
Site Internet			

Canaux	Oui	Non	Raisons
Annuaire <ul style="list-style-type: none"> • Pages jaunes • Professionnels • Autres 			
Réseaux sociaux <ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Google+ • LinkedIn, Viadeo • YouTube • Autres 			
Blog ou forum			
Prospectus toutes boîtes			
Vitrines			
Le client en tant que média de l'entreprise¹			

Remarque: Jeff Bezos, le fondateur d'Amazon, conserve toujours une chaise vide lors de ses réunions de travail internes. Elle est là pour signifier que la personne la plus importante, celle qui est la raison d'être de l'entreprise, à savoir le client, n'est pas dans la salle mais doit néanmoins être présent en permanence à l'esprit de tous.

2. FAIRE L'ÉLOGE DE LA PARESSE

«Moi client, je ne veux pas faire d'effort (pour acheter, comprendre, utiliser)!»

Sophie a de la famille à Toulouse où elle se rend périodiquement. Quand elle s'approvisionne au marché Esquirol au printemps, quand la ville croule sous les couleurs, elle peut voir des mamies porter leurs cabas généreux, emplis de fruits et de légumes. Courbées par les ans, elles

1. Quels éléments lui fournir pour qu'il optimise son rôle d'ambassadeur ou d'avocat ?

marchent lentement, parfois en traînant un peu les pieds pour rentrer chez elles préparer une bonne soupe. Sophie discute souvent avec elles, car elles s'arrêtent bien volontiers pour cela ! Ce sont alors les mêmes mots qui sont utilisés : « *Petite, j'avance en âge, il est bien lourd maintenant mon panier. Tu sais, ça me peine !* », sous-entendu « de le porter ».

C'est en pensant aux mamies de Toulouse, à leur « ça me peine », que Sophie imagine comment bâtir les parcours client. Quand on le suit, ce parcours que vous avez imaginé et construit dans le bureau, est-il si simple et si fonctionnel que cela ou bien « ça le peine » votre client de comprendre ce que vous lui proposez ? Est-il vraiment empreint de bon sens pratique ? Ainsi, Tom discutait un jour avec un urbaniste. Celui-ci lui expliquait que, pour dessiner un quartier, il commençait toujours par tracer le parcours du facteur.

Selon une étude AFRC-GN Research de 2013, 43 % des Français déclarent faire un effort (important ou très important) lors d'un achat en grande surface alimentaire. Les deux facteurs qui « compliquent l'existence » sont le **facteur physique** (charger et décharger le chariot) et le **facteur processus** (la difficulté à trouver un produit). Dans le cas du drive ou de l'e-commerce, seuls 19 % des Français indiquent avoir à faire un effort... CQFD. Une partie de la réussite tient donc à la façon d'aider, de considérer et de traiter le client.

Sans tenir compte de la prouesse ou de la sophistication technique qui peut parfois créer l'illusion, l'entreprise doit apparaître comme un fournisseur de services, un apporteur de solutions, un facilitateur d'achats. Tout ce qui peut – voire pourrait – gêner la personne dans son accès et son plaisir à consommer est à bannir.

Voici quelques exemples de solutions proposées par de grandes marques :

- M&M's facilite et favorise la décision pour ses consommateurs en listant l'ensemble des (bonnes) occasions pour commander leur produit.
- Quand Tom et Sophie se rendent chez IKEA, ils prennent toujours à l'entrée du magasin le petit carnet qui donne au recto une liste d'achat et au verso le plan du magasin ainsi que le crayon à papier et le mètre ; c'est tellement simple et adapté !

- Leroy Merlin leur propose plutôt des listes de shopping thématiques en fonction du projet. Par exemple, la liste « poser une douche, un receveur et son robinet » indique l'ensemble des éléments à acquérir et leur emplacement dans les allées du magasin. Les éléments sont clairs et efficaces, professionnels. Cela répond à la nécessité d'être simple, centré client et efficace.



MA LISTE SHOPPING



POSER UNE DOUCHE, UN RECEVEUR ET SON ROBINET

Les produits

<input type="checkbox"/> Receveur adapté à la paroi de douche	Allée n° 35
<input type="checkbox"/> Pieds pour receveur (si non fournis)	Allée n° 35
<input type="checkbox"/> Tablier pour receveur à poser	Allée n° 35
<input type="checkbox"/> Colle adaptée au receveur et à son support	Allée n° 68
<input type="checkbox"/> Robinet mitigeur, mélangeur ou thermostatique	Allée n° 32
<input type="checkbox"/> Barre + douchette + flexible ou combiné de douche	Allée n° 28
<input type="checkbox"/> 1 kit d'alimentation douche (si nouvelle installation)	Allée n° 67
<input type="checkbox"/> Tubes et raccords PVC diam. 40, colle PVC	Allée n° 68
<input type="checkbox"/> Bonde adaptée au type de receveur	Allée n° 68
<input type="checkbox"/> Ruban teflon et joints	Allée n° 68
<input type="checkbox"/> Silicone traité fongicide anti-moisissure	Allée n° 68

L'outillage

<input type="checkbox"/> Jeu de clés plates	Allée n° 43	<input type="checkbox"/> Marteau ou maillet	Allée n° 43
<input type="checkbox"/> Clé à mollette	Allée n° 43	<input type="checkbox"/> Coupe tube	Allée n° 39
<input type="checkbox"/> Perceuse	Allée n° 40	<input type="checkbox"/> Mètre ruban	Allée n° 43
<input type="checkbox"/> Mèche carbure tungstène	Allée n° 39	<input type="checkbox"/> Niveau à bulle	Allée n° 41
<input type="checkbox"/> Tournevis ou visseuse	Allée n° 43	<input type="checkbox"/> Pistolet à silicone	Allée n° 41

☎ l'assistance

téléphonique

Les réponses à vos questions, 7 jours sur 7, de 8h à 19h sur simple appel au : N° AZUR 0 810 634 634*

* Prix d'un appel local

Retrouvez-nous sur **www.leroymerlin.fr**
 et découvrez plus de **60 000 produits**, des **fiches conseils**,
vidéos, **forums** et outils de conception.

Les améliorations immédiates auxquelles vous pensez pour votre entreprise :

-
-
-
-
-
-

3. PRENDRE LE *GEMBA* EN CONSIDÉRATION

En japonais, *gemba* signifie « là où se passe l'action », « sur le terrain ». Par exemple, un journaliste qui effectue un reportage sur le lieu d'une manifestation dira : « Je vous parle du *gemba* ».

Pour Tom, le *gemba* est important à double titre :

- Aller régulièrement sur le terrain, dans la réalité, au contact des clients permet de constater, écouter, entendre... et capter de bonnes idées. À certains moments de l'année, par exemple au moment des fêtes où les magasins sont très fréquentés, certaines entreprises proposent aux salariés du siège de se rendre dans les boutiques pour aider. C'est un excellent moyen pour prendre conscience de « comment ça se passe effectivement ».
- Identifier le *gemba* du client, à savoir ces moments clés pendant lesquels il est prêt à continuer jusqu'à l'achat, les points de contact les plus importants qui vont réclamer une rapidité de réponse extrême est indispensable, car ces temps forts sont à optimiser pour développer l'expérience client.

La satisfaction de l'expérience au contact des clients conditionne le réachat. Dans ce contexte, voici une grille pour identifier les rôles du marketing.

		Implication du personnel au contact des clients	
		Forte	Faible
Attitude du client	Actif	<p>Attitude de coopération</p> <p>Points de vigilance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiance • Accueil • Propreté • Accessibilité • Bruit <p>Ex. : Drive</p>	<p>Capacité de délégation</p> <p>Points de vigilance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que ça marche techniquement • Simplicité • Intuitivité <p>Ex. : Utilisation du DAB (distributeur automatique de billets), montage de meubles</p>
	Passif	<p>Fonctionnement de sous-traitance</p> <p>Points de vigilance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Signalétique • Communication • Pédagogie, <i>leaflets</i> <p>Ex. : Montage d'un dossier de crédit</p>	

4. PARTIR SUR DE BONNES BASES

A. La promesse client

Que fait la « promesse client » ?

Elle doit préciser des engagements formels et intangibles: qualité des produits, services à disposition, accueil, délais de réponse *online*... Elle peut se décliner en une ou deux phrases et quatre ou cinq éléments de référence, et doit pouvoir être communiquée au client.

Exemple de promesse client dans un point de vente automobile :

- Je salue chaque client avec un sourire honnête.
- J'accueille chaque client comme un invité.
- Je fournis à chacun un conseil personnalisé.
- Je prête toujours attention à mon comportement.

Il est sans doute possible de s'inspirer positivement de l'expérience d'ING Direct qui a défini une partie de sa mission avec le slogan: « *Développer l'autonomie des clients* ». Il s'agit déjà d'une très belle base de confiance donnée *a priori*. La réalisation opérationnelle se traduit ensuite par des alertes que le consommateur de la banque peut paramétrer sur ses montants de dépenses ou encore des outils pour mieux gérer son budget. Cette promesse-mission est encadrée de six résolutions, engagements qui sont affichés pour le public:

1. Oser la simplicité.
2. En finir avec l'astérisque (en petit dans les contrats).
3. Dépoussiérer le métier.
4. Préférer l'union libre.
5. Mettre le meilleur à la portée de tous.
6. Sortir de l'uniforme, ce n'est pas la cravate qui fait le banquier.

Citons également l'exemple de Nespresso dont la promesse client est la suivante: « *Offrir un café Espresso parfait, à déguster chez soi.*¹ »

Cette promesse est confortée par la qualité du produit:

- des cafés grands crus variés, sans cesse renouvelés et triés sur le volet, des offres de séries limitées;
- des machines à café d'excellente facture, elles aussi en innovation permanente et qui garantissent un café de qualité toujours identique;
- une communication d'abord fondée sur l'émotion, le plaisir, le service client (selon les années).

Dans ce cadre, quand on entre dans une boutique chaleureuse et cosy où moi, client, je suis reconnu et choyé, où l'on me propose une pause détente, une dégustation, il ne saurait être question du prix, ce serait presque inapproprié!

1. <http://www.nespresso.com/ch/fr/pages/aboutus>

Et que dit le Petit Beurre LU? « Consomme-moi tous les jours! » avec:

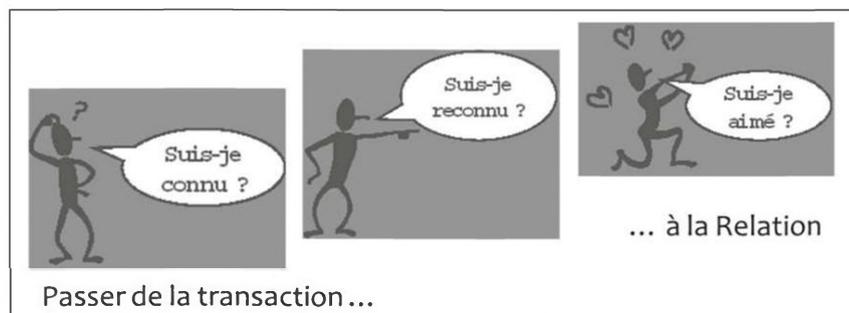
- ses 52 dents pour les semaines de l'année;
- ses 4 coins pour les saisons;
- sa longueur de 7 cm pour les 7 jours de la semaine;
- ses 24 points pour les 24 heures de la journée.

Indiquez votre promesse client qui doit être simple, claire, percutante et tenir sur une ligne :

B. Le contact avec le client

Les signes de reconnaissance sociale que l'on donne lors du premier contact permettent de créer puis de renforcer la relation. Pour 50 % des clients, la qualité de ce premier contact est ce qui va générer de la confiance et la future fidélisation: je m'y retrouve, je m'y reconnais.

Il est coutumier de dire que l'« on ne fait jamais deux fois une bonne première impression »; on peut aussi penser que, quand un client dit « bonjour », il s'attend *a minima* à être accueilli avec une réponse du même ordre. Accueillir positionne aussi la relation sur du non monétaire, toujours plus difficile à copier ou reproduire pour un concurrent.



5. CRÉER UN PARCOURS ON ET OFF SANS COUTURE

Que se passe-t-il ? « Les gens ont changé, leur attitude a évolué, donc leurs attentes et la façon dont ils vous trouvent ont aussi changé. **Ce n'est plus vous qui amenez les gens à vous par le biais de la publicité et du marketing. Les gens viennent désormais à vous par de nombreux canaux, notamment via les réseaux sociaux.** Votre tâche est de leur garantir une continuité de service et des prestations cohérentes. » (David Cooperstein, cabinet Forrester)

Le travail sur le parcours client intervient dès lors que la promesse est formalisée. Le parcours en est sa traduction opérationnelle. Face à un client omnicanal, adepte du ROPO, ce travail est complexe et fondamental.

La réflexion sur le parcours se réalise en trois temps :

1. Les principales étapes vues par le client.
2. Les engagements à chaque étape.
3. Les essentiels à chaque étape (ce que l'on qualifie aussi de CPO, comportements professionnels optimum, en management pour les personnes au contact).

Une fois ce travail réalisé, il y a lieu de formaliser chaque type de parcours sur une seule page. Les parcours clients sont en effet variés, il peut donc être nécessaire de les décomposer par périmètres ou univers cohérents : le parcours au centre d'appels, sur le site Internet, en magasin.

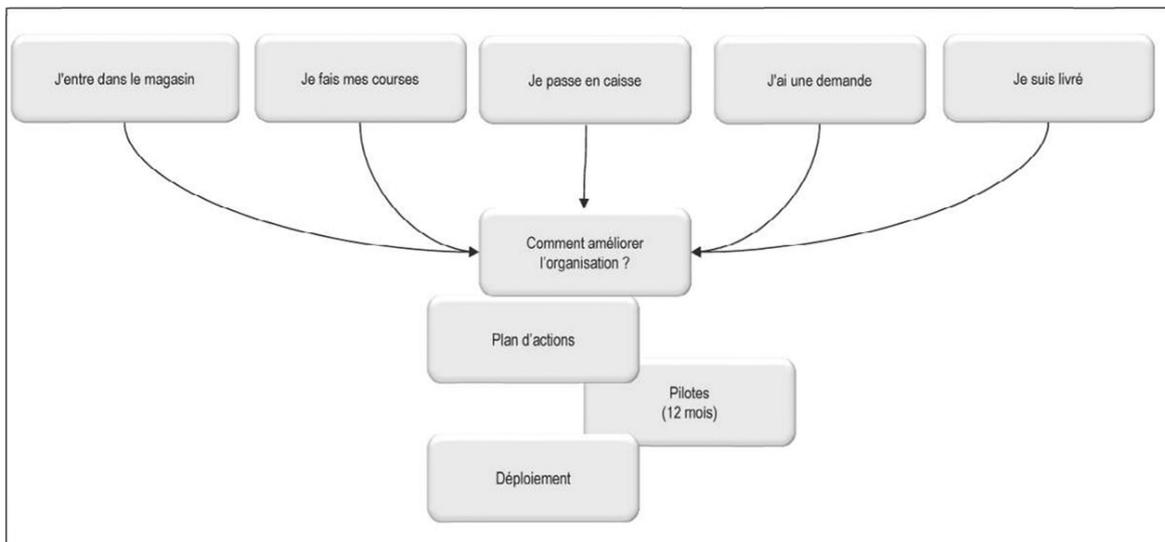
Exemples :

1. **Les principales étapes vues par le client :**
 - Je me connecte et m'identifie ou je rentre en magasin.
 - Je découvre les offres.
 - J'essaie, je teste.
 - Je négocie.
 - J'achète, je prends livraison.
2. **Les engagements à chaque étape :**
 - Reconnaître et saluer ou bien laisser libre de regarder ?
 - Faciliter l'essayage avec une cabine réelle ou virtuelle ?, etc.

3. Les comportements professionnels optimum (CPO):

- Le sourire, la main tendue.
- Répondre au téléphone en moins de trois sonneries.
- ...

Pour développer ce type d'expérience client, une enseigne de supermarchés a commencé par identifier cinq moments clés du parcours client: «J'entre dans le magasin», «Je fais mes courses», «Je passe en caisse», «J'ai une demande» et «Je suis livré». L'enseigne a demandé aux collaborateurs de six magasins d'aller à la rencontre des clients. Équipés d'iPad, ils les ont interrogés sur leurs attentes en termes de service et de relation à partir de ces cinq moments clés du parcours client.



Un parcours client dans une grande enseigne

Des sites pilotes ont été mis en place sur six mois afin d'améliorer les modes de fonctionnement, puis les processus sont élargis à l'ensemble de l'enseigne sur le plan national pendant un an. Le marketing a réalisé que les collaborateurs prennent alors eux-mêmes conscience des aspects positifs et négatifs soulevés par les clients sur plusieurs critères tels que l'accueil, la disponibilité du personnel, le passage en caisse... et ils ont aussi redécouvert le plaisir du contact !

Voici quelques exemples d'actions relevées dans les rayons :

- donner des conseils culinaires sur les stands ;
- glisser un commentaire aimable en caisse pour valoriser les achats ;
- s'adresser ou aider le client tout en rangeant les rayons.

Ces actions, une fois l'intérêt et la valeur pour le client validés, sont intégrées dans le quotidien sous forme de CPO (comportements professionnels optimum).

Chaque trimestre, le marketing restitue aux magasins un retour sur l'évolution de la qualité de leur relation client, mesurée par des enquêtes de satisfaction, les réseaux sociaux et des visites de clients mystères. Cette action de *feed-back* et de reconnaissance est indispensable.

6. CONSIDÉRER LES RÉCLAMATIONS COMME UNE MINE D'OR

Le discours du client, quelle que soit sa teneur, est un discours productif, même quand il produit des alertes ou émet des signaux faibles. Dans ce cadre, la réclamation est plutôt une « source intarissable de progrès » (Philippe Détrie) qui recouvre des enjeux autour de la satisfaction, la fidélisation, l'image, l'amélioration continue et la mobilisation des équipes. De façon pragmatique, traiter la réclamation, c'est donc conserver, voire développer, du chiffre d'affaires. En termes de management, l'efficacité passe par la délégation.

Pour cela, quelques précautions doivent être prises, à savoir :

- Admettre que « tout le monde peut se tromper » et décentraliser la décision. C'est un des principes retenus par François Morel dans *Les décisions absurdes*. C'est au subordonné de proposer la correction face à une réclamation justifiée, la hiérarchie se contentant d'arbitrer. Il est en effet démontré que si l'action est préconisée par la hiérarchie, la majorité des collaborateurs n'osera pas la contredire...

- Donner rapidement au client des signes tangibles qu'il a été entendu et compris : un accusé de réception en retour est un minimum. Chez Novotel, chaque collaborateur, quelle que soit sa fonction dans l'établissement, doit être à même de prendre l'initiative de répondre immédiatement à un client mécontent sans l'orienter vers une autre personne.
- Mettre à disposition clairement et officiellement un canal d'expression pour les clients mécontents ou bien qui ont besoin de réclamer : boîte postale médiateur/conciliateur.

Sur ce thème, la norme ISO 10002:2014 intitulée « Management de la qualité – Satisfaction des clients – Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes » donne des recommandations de traitement. L'annexe A est destinée aux PME et aborde les points pratiques suivants :

- création d'un environnement orienté client ouvert aux retours de leurs informations (y compris les plaintes) en s'engageant à les résoudre en vue d'améliorer les produits ou services en cause ;
- engagement de la direction par la mise à disposition des ressources et la formation du personnel ;
- mise à disposition des réclamants d'un processus de traitement des plaintes simple, ouvert et efficace ;
- audits des processus de traitement des réclamations ;
- revue de l'efficacité du traitement des plaintes.

Que se passerait-il si vous faisiez confiance au client en considérant qu'il a raison dans sa réclamation ?

Un taux de fidélisation accru ?

Des marges additionnelles ?

Des coûts de gestion réduits ?

Ou bien ce n'est pas possible du fait de la nature de votre activité ?

7. IMAGINER LES POSSIBILITÉS OFFERTES PAR LA GÉOLOCALISATION

Les smartphones, mais aussi tous les objets connectés portés par le client (*wear* en marketing!) comme les montres et bientôt les vêtements, peuvent être géolocalisés et donc interagir avec les objets connectés dans la vie physique.

Depuis mon téléphone NFC qui me permettra le paiement, d'interagir avec un mannequin, avec une borne... on peut tout imaginer. Sophie se demande par exemple ce qu'elle pourrait proposer comme interaction avec le client si l'Object'ix qu'elle lui a vendu est équipé de la technologie NFC et qu'il lui permet de reconnaître son meilleur client dès qu'il entre dans le magasin. Il faut tout imaginer! Les grandes marques de transport, de paiement et de téléphonie s'allient pour réfléchir et faire réfléchir aux nouveaux usages qui vont émerger face à cette capacité à détecter la présence d'un client dans leur magasin, leur gare et leur permettre d'interagir avec lui de façon simple et fluide.

À ce stade, tout est à construire, les usages, les discours, les promesses clients, les modèles économiques... tout peut être repensé autour des innovations que génère la géolocalisation! En attendant, laissons Sophie regarder pour la dixième fois *Minority Report* et imaginer comment elle fera évoluer l'Object'ix demain pour tirer parti de la géolocalisation. Rêvons...

5. Le marketing relationnel

« Nous ne dépensons pas une livre ou un dollar pour un magasin sans parler à nos clients – ils sont nos meilleurs conseillers en gestion. »

Sir Terry Leahy, Tesco

1. FIDÉLISER LES CLIENTS

Au fil du temps, Tom réalise qu'il reconnaît certains clients qui reviennent, des réguliers, aussi bien dans sa boutique que sur Internet d'ailleurs. Certains sont même « mixtes », puisqu'ils commandent sur les deux canaux.

Dans la boutique, il les salue. « Bonjour M... » Comment s'appelle-t-il déjà ? Qu'est-ce qu'il avait pris la dernière fois ? Et d'ailleurs, ça remonte à combien de temps, trois semaines ou deux mois ? Alors Tom se pose la question de la fidélisation. Comment je m'adresse à ces 20 % de meilleurs clients qui représentent beaucoup de valeur pour moi ? Qu'est-ce que je peux faire pour les garder ? Comment je peux les identifier ?

A. Définir sa stratégie de fidélisation

Tom se demande si cela vaut la peine d'investir dans une réflexion et des outils pour fidéliser ses clients. D'ailleurs, qu'est-ce que cela veut dire et comment fait-on ? Pour faire un état des lieux, Tom ouvre son tableur Excel et commence par calculer la courbe de concentration de son chiffre d'affaires.

Quelques chiffres

De l'importance de fidéliser le client

Dans la majorité des activités, 20 % des clients représentent 80 % du chiffre d'affaires ou mieux de la marge. Il est primordial de connaître ces meilleurs clients afin de leur accorder une attention toute particulière et de les reconnaître à leur juste valeur afin de les garder le plus longtemps possible (notion que le marketing qualifie de LTV, *long time value*).

En règle générale, une entreprise se sépare de 15 à 20 % de ses clients tous les ans, dont environ 12 % pour cause de déménagement, ce que l'on qualifie d'attrition. Or, de grands cabinets d'experts ont démontré qu'une entreprise qui développe des stratégies de fidélisation et réduit son taux d'attrition augmente son bénéfice de 20 à 50 % après cinq ans.

Le processus est le suivant:

- Sur sa période de référence, l'année civile pour Tom, il extrait le chiffre d'affaires de chacun de ses clients ainsi que leur numéro de référence. Son système comptable lui permet d'extraire ces données et de les exporter dans un classeur Excel.

Si vous en avez la possibilité, l'idéal est de réaliser ce travail non pas sur le CA mais sur la marge par client qui est davantage représentative de la rentabilité d'une entreprise.

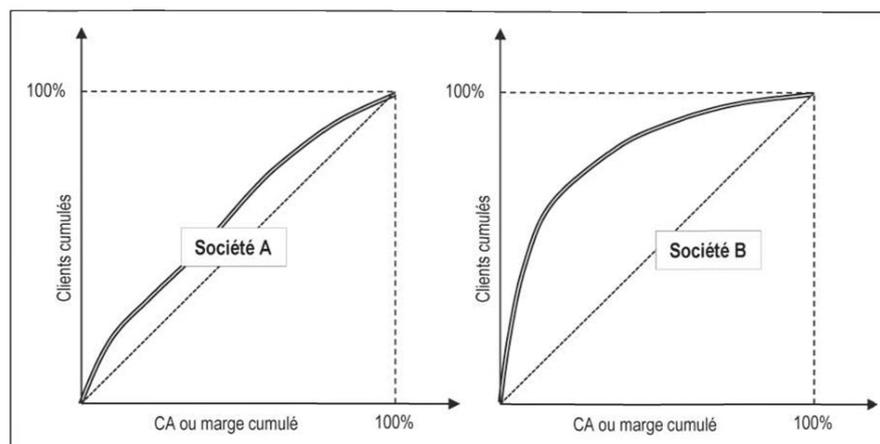
- Il se rend compte qu'il doit redresser certains comptes. Il n'est pas rare en effet que certains clients disposent de deux numéros ou trois références parce qu'on les a créés deux ou trois fois par erreur (et qu'on s'est dit qu'il faudrait être plus vigilant à l'avenir, que la qualité des données est précieuse...). Dans ce cas, on choisit de consolider les différents chiffres d'affaires d'un même client sous une seule référence. Il est donc indispensable de procéder à une déduplication du fichier clients, c'est-à-dire de rechercher les doublons.

- La première ligne de la feuille de calcul permet de préciser les contenus des colonnes, par exemple « réf_clients » et « CA ».
- Tom trie ses données par chiffre d'affaires décroissant en utilisant la fonction Données/Trier, sans oublier de cocher la case « Ma liste contient des en-têtes » dans la boîte de dialogue.
- Il crée ensuite une troisième colonne qu'il nomme « CA_cumulé » et dans laquelle il va sommer les chiffres d'affaires ligne à ligne, et enfin une quatrième colonne intitulée « CA_cumulé_ % » pour calculer le poids que représente chaque client par rapport au total du CA de son entreprise (la dernière ligne de la troisième colonne¹). Dans la quatrième colonne, on utilise la fonction \$ d'Excel pour figer la dernière ligne du CA cumulé total.

Clients	Marge décroissante par client en €	Soit en %	Marge en % cumulée	Poids de chaque client en %	Poids cumulé des clients en %
Robert	375	11.0%	11.0%	2.0%	2.0%
Paul	325	9.5%	20.5%	2.0%	4.0%
irène	302	8.8%	29.3%	2.0%	6.0%
Pierre	230	6.7%	36.0%	2.0%	8.0%
Chantal	225	6.6%	42.6%	2.0%	10.0%
Laëtitia	225	6.6%	49.2%	2.0%	12.0%
Antoine	212	6.2%	55.4%	2.0%	14.0%
Pascal	201	5.9%	61.3%	2.0%	16.0%
Sophie	125	3.7%	64.9%	2.0%	18.0%
Cécile	95	2.8%	67.7%	2.0%	20.0%
Pauline	85	2.5%	70.2%	2.0%	22.0%
Alce	85	2.5%	72.7%	2.0%	24.0%
Catherine	74	2.2%	74.8%	2.0%	26.0%
...	69	2.0%	76.9%	2.0%	28.0%
...	63	1.8%	78.7%	2.0%	30.0%
Fred	1	0.0%	100.0%	2.0%	100.0%
50	3419				
Au total, 50 clients actifs					

La forme de la courbe obtenue à partir de ces chiffres permet de définir ce que doit être la stratégie marketing.

1. On vérifie bien que ce chiffre est cohérent avec le CA de l'entreprise.



Dans le cas de la société A, la courbe est proche de la médiane, les clients ont une valeur, une contribution au CA – ou à la marge – de l’entreprise à peu près identique : la stratégie sera axée sur la fidélisation afin d’augmenter le taux de nourriture auprès des clients à potentiel.

La société B montre un profil bien différent avec un petit nombre de clients qui représentent une forte part du CA : la stratégie sera axée sur la conquête de nouveaux clients afin de réduire la dépendance.

À partir de ce premier travail, il est possible de réaliser une segmentation simple qui consiste à regrouper les clients par tranches de 10 % : les 10 % de plus « gros » clients, les 10 % suivants et ainsi de suite. Statistiquement, on parle alors d’une segmentation par déciles de population. Tom aime aussi parler de sa segmentation « PMG » (petits, moyens, gros). L’important c’est que les éléments retenus pour segmenter permettent de **constituer des groupes de consommateurs à la fois homogènes et différents entre eux, on dit aussi contrastés**, afin de personnaliser au mieux les actions de communication et de promotion.

Cette segmentation, simple à réaliser, peut être rendue opérationnelle dès lors que le décile d’appartenance du client vient enrichir le système d’information de l’entreprise et s’il est actualisé chaque fois que nécessaire. L’avantage c’est que toute personne au contact qui a accès à cette information connaît la « valeur » du client qui est en face de lui et peut agir et réagir en conséquence.

Quelle est la forme de la courbe dans votre entreprise ?

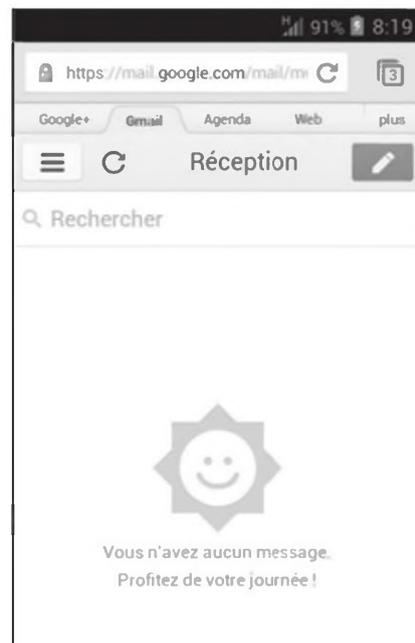
- Le (date), on ne sait pas encore la calculer, mais je vais m'y attacher sous un délai de...
- Elle n'a jamais été réalisée.
- Les commerciaux l'utilisent, pas le marketing.
- Je la présente à la prochaine réunion marketing.

Remarque: ces courbes d'analyse peuvent être déclinées par secteur commercial, par agence, par boutique ou par site Internet s'il en existe plusieurs.

Zoom

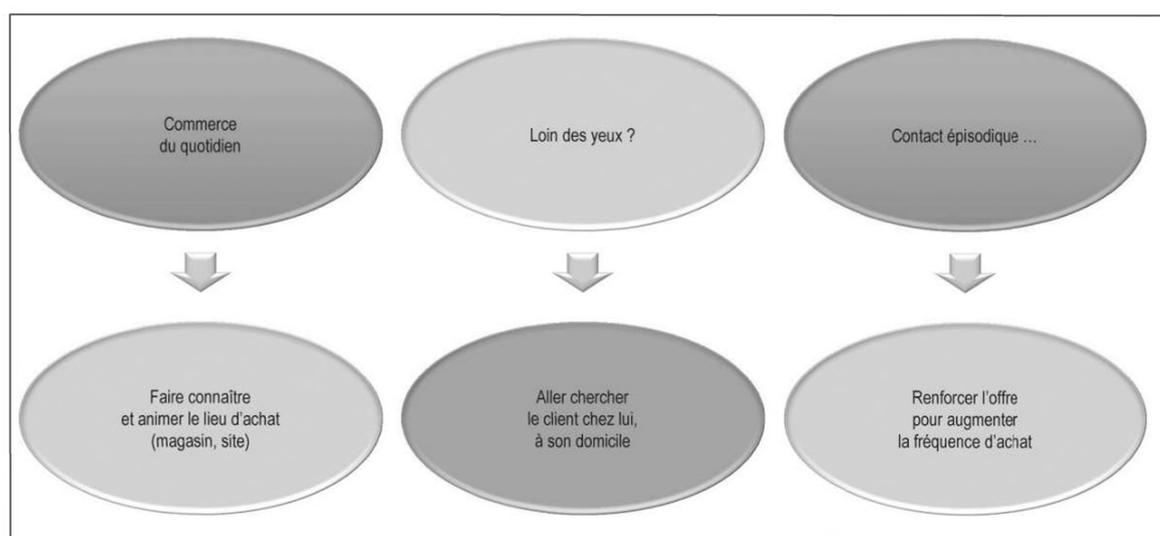
Quelques incontournables de la relation

- Je pense aux gestes du quotidien de bonne éducation et de courtoisie (dire bonjour et sourire aussi bien dans la boutique que par e-mail).
- Je passe plus de temps à écouter mes clients qu'à parler (nous disposons de deux oreilles et d'une bouche !): les clients veulent d'abord être entendus et compris.
- Je respecte l'intimité de mes clients, je ne les relance pas à l'heure du déjeuner.
- Mon meilleur client me dit toujours « Parle-moi de moi ».
- Je n'oublie pas les gestes gratuits, même si mon client n'est pas « actif/consommateur/acheteur»: je salue et dis merci pour une visite, même sans achat, je souhaite un bon anniversaire ou une bonne journée (comme le fait Google), je remets un petit cadeau.



À partir des données dont Tom dispose sur ses clients et leurs achats, il analyse les performances de ses clients sous les angles : commercial, marketing et financier. Cette analyse permet d'identifier des clients disposant *a priori* de marges de progrès. Il a ainsi défini trois segments de clients et trois stratégies différenciées :

- Le « **commerce du quotidien** » : il doit fidéliser ces clients par de la reconnaissance et de l'attention, des petits gestes et des exclusivités comme une soirée privée ou une avant-première pour la présentation du nouvel Object'IX.
- Les « **loin des yeux** » : il doit aller chercher ces clients grâce à des promotions personnalisées et un discours de séduction. Ils ont du potentiel mais préfèrent encore la concurrence.
- Les « **contacts épisodiques** » : ils ont acheté par hasard ou opportunité et seront peut-être à nouveau tentés par une nouvelle offre.



3 stratégies différenciées pour 3 segments de clients

Si vous disposez d'un réseau de distribution physique, la grille ci-dessous vous servira de check-list de contrôle pour savoir si l'ensemble de l'information destinée à accueillir le client est bien en place.

Proposition d'une check-list de contrôle pour un point de vente			
Points de contrôle	Oui	Non	Commentaires et actions à prévoir
Présence de la vitrophanie en vitrine et à l'entrée			
Présence de la vitrophanie en caisse			
PLV promotionnelle sur des articles dans les rayons			
Offre de souscription ou de bienvenue Différences par rapport à la concurrence			
Disponibilité, visibilité et accessibilité du questionnaire pour obtenir la carte			
PLV de promotion de la carte			
Confort du client pour le remplissage du questionnaire, disponibilité sur Internet			
Qualité du dépliant pédagogique de fidélisation contenant la carte			
Argumentaire vendeur sur la possession de la carte Argumentaire caissière			Ex. : « Avez-vous la carte de fidélité du magasin ? »
Argumentaire vendeur sur la souscription à la carte Argumentaire caissière			Ex. : « Savez-vous que... »
Présence du visuel de la carte sur le site Internet Possibilité de consulter ses avantages			

B. Modéliser les résultats

Pour progresser, il faut mesurer, c'est la loi de l'apprentissage permanent, la roue de Deming de la qualité, qui est un ingrédient nécessaire au développement.

La roue de Deming

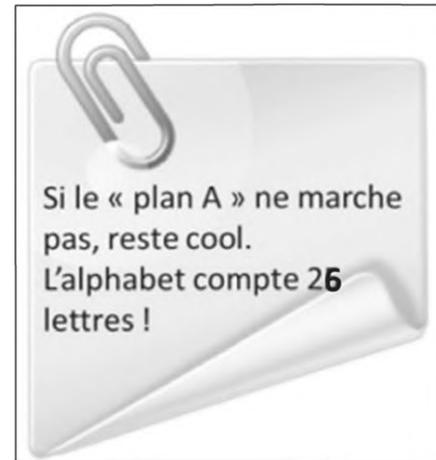
C'est plutôt un état d'esprit pour fonctionner en mode d'amélioration continue auquel les processus qualité font souvent référence. Cette méthode préconise de développer les quatre étapes du PDCA :

- **Plan** : prépare, ton action anticipe, définis ton objectif.
- **Do** : réalise l'action.
- **Check** : vérifie les résultats, les indicateurs sont-ils en phase avec les objectifs.
- **Act** : apprends, améliore, corrige pour faire mieux la fois d'après.

Pour Tom, qui n'est pas spécialement tourné vers les chiffres, c'est d'ailleurs une vraie question qu'il aborde régulièrement avec Sophie : « Le marketing ne devient-il pas essentiellement quantitatif avec le *on-line* ? On teste, on mesure et on garde ce qui marche, mais où se situe la ligne directrice ? Par exemple, les envois massifs d'e-mails sont rentables sur le court terme, mais cette tactique contribue-t-elle à la fidélisation de nos clients à moyen terme ? » Sophie lui répond : « tu as raison, parle-moi Excel plutôt que Word ! »

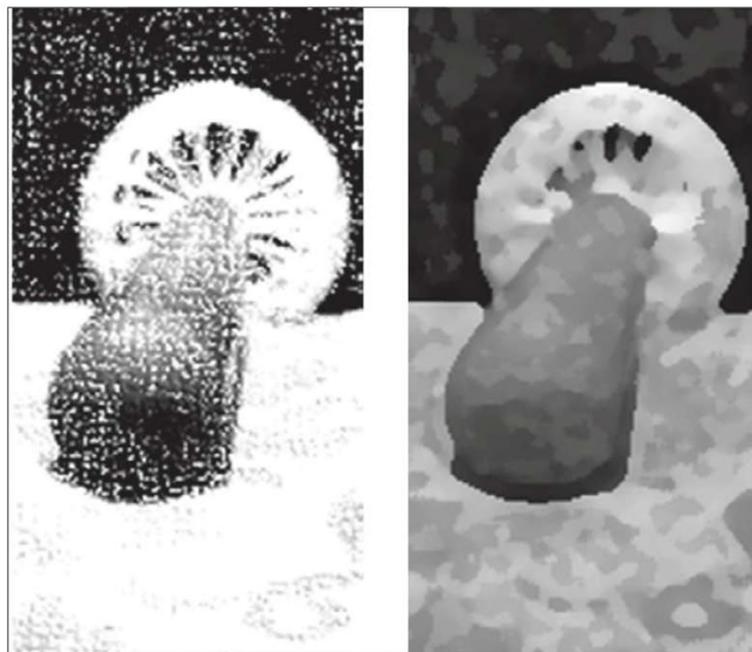
La bonne pratique consiste donc à modéliser les résultats des opérations marketing chaque fois que cela est réaliste afin de bâtir et d'enrichir un référentiel quantitatif propre à l'activité, de définir les standards de l'entreprise. Ces référentiels sont à la fois une garantie de rigueur et de réactivité (quand Tom évalue que les taux de retour de son dernier mailing à quatre jours sont inférieurs à son standard, il peut d'ores et déjà envisager d'initier une nouvelle opération ; s'ils sont nettement supérieurs, il peut alerter l'acheteur sur le niveau des stocks) et des outils précieux pour réaliser les budgets prévisionnels.

Par ailleurs, toute opération peut (devrait) encapsuler un test, appelé « test A/B » ou bien « champion/challenger ». L'idée est d'animer le maximum de clients avec l'offre, la promotion et la communication qui fonctionnent et donnent de bons résultats et, sur un échantillon – de 5 à 10 % des clients –, de proposer une alternative pour voir si elle apporte de meilleurs résultats.



- Si la réponse est positive, la tactique challenger (ou B) devient alors le champion (ou A).
- Si la réponse est négative, le champion conserve son titre jusqu'au prochain test.

Tom et Sophie pratiquent ce type de tests sur des mailings avec des traitements d'image différents. Une accroche sur l'offre surprise avec l'Object'X crayonné donnera-t-elle de meilleurs résultats que le champion actuel avec l'Object'X en aquarelle noire? Déclinée sur le site Internet, Sophie met en place le test A/B afin de savoir laquelle saura attirer et retenir le plus de visiteurs et contribuer à générer le plus de chiffre d'affaires. Le taux de conversion est-il amélioré?



2. UTILISER LE GAMING, OUTIL DE MARKETING AFFINITAIRE

Le gaming ne couvre pas le marché du jeu vidéo mais décrit un nouveau champ d'interactions avec le client par le jeu. Le jeu constitue en effet un moyen naturel de tisser du lien avec le client, qui peut prendre différentes formes. Il permet le recrutement de nouveaux clients qui viennent pour le gain promis plus que pour l'offre commercialisée. Par exemple, l'armée américaine utilise des concours avec des jeux vidéo pour recruter ses futurs soldats ! Cette stratégie, historiquement très répandue dans les magasins de meubles, se retrouve aujourd'hui adaptée sur Internet très (trop ?) souvent.

Certains experts appellent cela l'«advergaming» ou encore «gamification» et cela va également recouvrir les techniques de placement de marque dans des jeux vidéo (que l'on retrouve aussi au cinéma). Cela marche pour des marques à forte notoriété, avec des cibles affinitaires très marquées, et il est clair que, si dans un prochain James Bond, le héros utilise l'Object'X pour séduire la James Bond Girl, la fortune de Tom et Sophie est faite ! Mais peut-on fonder sa stratégie marketing sur ça ? Non, autant jouer au loto !

Au-delà de l'aspect jeu publicitaire, il faut bien se rendre compte que certaines relations entre le consommateur et la marque relèvent du jeu. Pour certains consommateurs, la chasse à la promotion et aux points cumulés avec la carte de fidélité font partie d'un jeu entre lui et la marque, et toutes les techniques sont bonnes (tombolas, jeux concours, rallyes).

Toutefois, il ne faut pas négliger l'aspect irrationnel du consommateur, surtout quand il adopte un comportement de joueur. Toutes les mécaniques de thésaurisation de points ou de coupons relèvent de ce mécanisme, il faut donc l'animer avec une grande finesse. Le jeu, comme l'humour d'ailleurs, est une thématique qui nécessite une grande délicatesse pour permettre la réalisation d'opérations marketing réussies. Et la conception de ce type d'offre peut vite s'avérer très chère.

Le jeu est assurément aussi un formidable outil d'aide à la conduite du changement pour l'interne d'une entreprise. De grandes institutions ou marques, comme la SNCF ou L'Oréal, utilisent le *serious gaming* pour faire travailler des équipes, coconcevoir des produits en exploitant des jeux de société ou des jeux en 3D. Cela reste encore réservé à des grandes entreprises... mais peut-être plus pour très longtemps ?

Sans dépenser des milliers d'euros pour créer un jeu avec un magasin virtuel en 3D aux couleurs d'Object'ix, il existe des dizaines de façons d'utiliser le jeu avec son client. Le concours des plus belles photos de l'Object'ix qui fait du tourisme, publiées sur Facebook et Instagram, sont un excellent moyen de mettre en avant le produit avec peu de moyens. En outre, lorsque Tom a dû faire, dans son magasin, des travaux qui ont gêné la clientèle, Sophie a su transformer cet inconvénient en une expérience client originale, voire en amusement, en scénarisant les échafaudages et en créant un jeu de pistes avec des parcours fléchés.

Bref, de temps en temps, jouez et faites jouer vos clients avec vos produits, votre site Internet ou votre magasin. Bien fait, il s'agit d'une très bonne technique de fidélisation et ça buzze !

3. S'INFORMER SUR L'INTERNET DES OBJETS EN TANT QUE NOUVELLE RÉALITÉ CLIENT

Pas encore toujours opérationnels, parfois en phase pilote, les objets connectés – intrusifs ? – pénètrent notre quotidien et créent de nouveaux usages, de nouveaux besoins... Ils génèrent :

- de la nouvelle donnée client à analyser, la data ;
- de nouveaux canaux de communication interactifs.

Ils créent clairement un lien addictif de fidélisation et de préférence par l'exclusive. Ils utilisent également les leviers de la simplicité et de la facilité dont nous rêvons tous, y compris la mamie toulousaine de Sophie quand elle dit : « Ça me peine ! »

Sophie a d'ailleurs créé une veille *via* Scoop.it pour suivre les innovations en termes d'objets connectés. En voici quelques exemples :

- En Grande-Bretagne, il est possible de commander sa pizza chez Domino's directement à partir de sa Xbox. La console de jeux devient ainsi un outil transactionnel !
- Le bracelet connecté joue sur le besoin de réassurance, de santé, de sécurité. Vous remarquerez que dans les GSS (grandes surfaces spécialisées), ce secteur représente d'ores et déjà un rayon complet et diversifié de bracelets, balances intelligentes et autres inventions ingénieuses pour nous aider à bien et mieux vivre.
- Le « bouton magnétique » placé sur la porte d'un réfrigérateur se développe avec une connexion Wi-Fi qui permet de commander – et de payer – instantanément sa pizza favorite.
- À Paris, la Smart Drop d'Évian offre de commander automatiquement son réassort d'eaux minérales.
- Amazon joue l'enrichissement de l'expérience client. Avec Dash, il permet de scanner le code-barres des produits ou d'enregistrer une commande vocalement pour composer automatiquement sa liste de courses.
- Chez Darty, le positionnement reste celui du contrat de services : on clique sur son bouton pour être contacté par le SAV directement chez soi.

Enfin, il est primordial d'analyser pour comprendre où sera demain le modèle économique de ces systèmes. Si Darty facture son bouton relationnel 2 € par mois, quel est le « bon prix » de la sécurité – de la sérénité – dans l'électroménager ?

6. Le big data, la donnée dans tous ses états

Deux notions remontent fortement sur les Google Trends (voir le graphique inséré dans «Assurer une veille avec les NTIC», p. 26): le big data et l'open data. De nombreux acteurs se proclament haut et fort comme les experts, les chantres du big data... Peut-être faut-il prendre un peu de recul sur le sujet.

La notion de *big* est relative, elle est liée à la capacité de collecte et de traitement de quantité de données. Il y a quinze ans, collecter les tickets de caisses d'un magasin pour exploiter les données qu'ils contiennent relevait déjà d'une notion de big data. L'un des acteurs majeurs de cette époque était l'éditeur Terradata qui exploitait les premiers grands *datawarehouse*, pour des projets informatiques qui se chiffraient en centaines de milliers d'euros. Météo France a naturellement été l'un des premiers acteurs du Big data en exploitant les données transmises par des milliers de capteurs pour ses algorithmes de prédiction du temps qu'il fera (ils sont en permanence en optimisation...).

Le big data n'est donc que l'évolution de solutions de captage, stockage, traitement des données en totale continuité avec l'histoire de l'informatique,

qui suit la loi de Moore¹ au même titre que la puissance de traitement des puces. Aujourd’hui, on arrive à stocker 1 téraoctet sur une clé USB vendue entre 200 et 1 000 € selon les *marketplaces*.

1. TRAITER TOUTES LES DONNÉES CLIENTS À DISPOSITION

La vraie rupture réside dans l’augmentation extraordinaire des sources de données.

On passe d’une phase de traitement des données internes à l’entreprise (ma base client, les tickets de caisse de mes clients dans mes magasins) à une phase de collecte et d’analyse de données externes à l’entreprise, à savoir :

- les données générées par ce que disent les clients de mes produits sur les réseaux sociaux ;
- les données générées par l’usage de mes produits connectés ;
- les données générées par l’interaction entre mon client, son téléphone, sa carte de paiement et mon magasin ;
- les données ouvertes par des tiers (l’État, les grands acteurs institutionnels, les autres entreprises) qui enrichissent l’information disponible en mettant leurs données publiques à disposition (open data).

Voici un exemple simple : sur la page Internet de son site, Sophie a identifié l’adresse du magasin. Avec les données ouvertes de sa ville, de l’opérateur local de bus et de la SNCF, elle peut aujourd’hui consolider ces informations et dire comment venir à son magasin, mais aussi optimiser le temps que son client peut passer à chiner ou essayer en lui indiquant sur son smartphone à quelle heure il devra prendre le bus pour ne pas rater son train !

1. Selon Gordon Moore, un des trois fondateurs d’Intel, la technologie fait qu’elle « double » tous les dix-huit mois (puissance, rapidité de traitement) de manière générique et empirique.

Le mouvement big data et open data, c'est bien la conjugaison de nouvelles sources de données qui vont générer de nouvelles capacités de création d'usages entre ma marque et mon client. Cela offre un potentiel extraordinaire qui est exponentiel, car il se nourrit de lui-même. La donnée génère de la donnée qui va permettre de générer de nouvelles façons d'acquérir de la donnée. En termes de marché, celui des données et de leur traitement représente un marché d'avenir qui ne pourra que grossir et croître; c'est inéluctable. Comment un commerçant traditionnel ou une marque va utiliser cela? Il est clair qu'il y a là aussi tout à inventer...

Il y a quinze ans, avec l'analyse des données contenues dans le ticket de caisse du supermarché et en analysant les combinaisons de produits (petits pots + couches), le distributeur pouvait détecter le segment «jeune maman» et proposer à celle-ci des produits en promotion (talc, vêtements de bébé), ou encore des abonnements ciblés à des revues. Aujourd'hui, la même marque peut détecter que l'enfant est allergique au gluten par la combinaison produit/composant et imaginer de prévenir la maman de nouvelles offres correspondant à une gamme bio sans gluten. Et pourquoi pas la prévenir que, dans le panier qu'elle est en train de commander sur Internet, elle a pris un produit au gluten? L'univers des possibles en termes de services et d'interaction du big data et de l'open data est extraordinaire.

En marketing quantitatif, la donnée ou l'information crée la connaissance client et la connaissance client est ce qui permet de proposer la bonne offre. En effet, où est l'intérêt de proposer à un client d'acheter un bien dont il est déjà familier, la volonté de le décevoir ou de ne pas le surprendre?

Historiquement, l'analyse des données a servi à la grande distribution pour mieux structurer les rayons. L'anecdote historique raconte que c'est ainsi que les couches-culottes et les bières se sont retrouvées voisines dans les supermarchés américains: le samedi, monsieur faisait les courses familiales avant de regarder le match de football américain à la télé. Vraie ou fausse, cette histoire est explicite: si je suis à même d'analyser et de comprendre les comportements de mes clients, je peux leur proposer la

1. **De nouveaux traitements de l'information.** Dunnhumby¹, société d'études rachetée puis développée à l'international par Tesco est l'entité du groupe entièrement dévolue à la data. Après analyse du couple acheteur-produit, Dunnhumby a valorisé et qualifié chaque produit par sa marque, ses données physiques (conditionnement, conservation), son niveau de prix et son « code ADN » qui indique à qui il s'adresse et dans quelles conditions : « produit sain, à roulement lent, acheté par des membres de familles monoparentales dont le mode d'achat est plutôt traditionnel » ou « produit à roulement rapide qui attire les familles à faible revenu avec jeunes enfants ». Ces informations construisent les modèles décisionnels des acheteurs qui maîtrisent les profils de leurs consommateurs et les marchés.
2. **De nouveaux modèles économiques.** *Via* le club de consommateurs, l'analyse des données est un parfait agent d'information sur le profil des clients : descriptif social (âge, sexe, profession, habitat), pratiques d'achat, géolocalisation en temps réel. Tesco compose ses rayons en fonction des informations catégorielles récoltées par ses visiteurs. C'est d'ailleurs là le premier intérêt de tout programme de fidélité : récupérer des données sur ses clients².

Tesco, qui commercialise anonymement les données qu'il possède, a indiqué en 2010 qu'il avait réalisé 53 millions de livres de bénéfices par la vente d'informations personnelles sur ses clients, récoltées grâce à sa carte de fidélité³.

Tesco construit sa relation partenariale et sa coopération avec ses fournisseurs sur le partage de l'information avec ses partenaires. Il commercialise les données de vente en magasins, recueillies grâce

1. <http://www.dunnhumby.com/fr/>

2. L'éthique concernant l'utilisation des données dans le cadre réglementaire est ensuite un débat tout aussi important et indispensable dans l'entreprise.

3. Source : le Hub de la Poste, <http://www.laposte.fr/lehub/Les-nouveaux-leviers-de-la>

à sa carte, auprès des marques afin d'optimiser son approvisionnement ainsi que nous l'avons dit précédemment. Le délai de réaction des fournisseurs se réduit à 48/72 heures (en France, plutôt 4 à 6 jours). Tesco produit également un rapport/analyse KPI à partir des données issues des cartes de fidélisation à destination de ses partenaires. Ce rapport leur transmet de l'information sur leurs consommateurs : quels profils achètent quoi, comment et à quelle fréquence ?

Remarque : Le mode de gestion « projet transversal » accompagne la technologie. Lors des négociations, l'acheteur et le vendeur se réunissent en présence du responsable marketing de l'offre...

Des approches de ce type sont en conformité avec les préconisations données dans la partie relative aux relations en B2B (voir chapitre 2, partie 4) ou encore au descriptif des persona (voir chapitre 8, partie 3).

« La technologie est notre nouvelle priorité ; la voie numérique est devenue un moyen de vendre de l'alimentation aux clients et tandis qu'on livrait bataille pour des codes postaux, aujourd'hui c'est la course aux clics sur les smartphones, tablettes et PC des clients », précise Mike McNamara, directeur du service informatique. Pour optimiser ses outils de connaissance client, Tesco a lancé Reevoo¹ qui offre des outils et des services dans le domaine social.

Comment mobiliser les clients, accroître le trafic en ligne et... augmenter les ventes ? Reevoo analyse l'UGC (*user generated content*), qui est un contenu créé par l'utilisateur, et les tendances à caractère social pour identifier de nouvelles opportunités. Le rapport produit indique en particulier les produits cités comme les meilleurs et les pires, et les caractéristiques appréciées des consommateurs. Ce contenu social est disponible en ligne, il est une source d'information clé pour les fournisseurs.

En 2014, Tesco acquiert Sociomantic, société qui a développé une technologie d'analyse des données de navigation Internet et les rapproche des données CRM clients captées *via* la ClubCard afin de diffuser des

1. <https://www.reevoo.com/>

messages ciblés et efficaces en temps réel, ce dernier étant sans doute un des challenges du marketing d'aujourd'hui. L'axe marketing stratégique est conservé.

Pour Tom, en phase de lancement, il s'agit d'identifier et de valider les données dont il a besoin en fonction de son projet. Il est loin de connaître tout du profil de ses clients, la confiance se gagne peu à peu. Si cela lui paraît nécessaire, il peut enrichir ou contrôler ses renseignements auprès de prestataires spécialisés comme Mediaprism (filiale de Mediapost et La Poste), Acxiom ou Experian.

Il s'agit tout d'abord de **classifier les données** :

- celles qui décrivent le client : identité, adresse, âge, e-mail, mobile ;
- celles qui sont liées aux transactions : dates, montants et articles achetés, mode de paiement, programme de fidélisation ;
- celles liées à la relation : contacts téléphoniques, échanges d'e-mails, navigation et consultation sur le site Internet ;
- celles liées aux interactions sociales : publications et réactions sur les réseaux sociaux.

L'ensemble de ces données, le big data quand on intègre les données liées aux nouvelles technologies, permet de tracer des profils de consommateurs. Cette tâche est à confier à un expert en statistiques (ou *dataminer*) qui saura « faire parler » ces chiffres et trouver les corrélations pertinentes pour optimiser les campagnes marketing. Ces études peuvent, par exemple, permettre de définir les étapes afin qu'un internaute prospect devienne plus rapidement un client actif.

Une fois les données récupérées, il faut **les nettoyer et les valider** :

- Réalisez une normalisation RNVP, notamment pour l'ensemble des coordonnées : adresse, e-mail, téléphones. N'hésitez pas à réaliser une dizaine ou une centaine d'appels sortants pris au hasard, par exemple extraire les « Gérard » ou bien les personnes nées « un 10 du mois », pour valider la qualité du fichier.

- Traitez les variables continues comme l'âge calculé à partir des dates de naissance: quelles bornes pertinentes faut-il retenir pour les ciblage selon les comportements constatés? 25-40 ans ou 25-33 et 34-40 ans? Selon le type d'étude que vous souhaitez mener, il y a lieu de différencier les types de variables que l'on utilise. Une variable discrète ne peut prendre que certaines valeurs, par exemple, le nombre d'achats d'un client sur un mois = 1, 2 ou 3. Une variable continue peut prendre toutes les valeurs entre deux limites, par exemple, l'âge des clients. Dans ce dernier cas, il faut constituer des classes pour pouvoir mener une analyse, les définir peut constituer un exercice complexe.
- Éliminez les doublons qui sont toujours présents dans les bases de données. Une solution simple pour des fichiers de quelques centaines d'occurrences consiste à analyser les doublons après avoir simplifié le nom en supprimant les voyelles et les doubles consonnes.

2. ÊTRE PERTINENT

Segmenter, c'est vouloir être pertinent, vouloir comprendre, adapter une politique commerciale ou marketing au plus près des attentes du client... C'est aussi savoir dessiner et interpréter des axes.

Techniquement, c'est découper le sujet que l'on souhaite analyser – son marché ou son portefeuille de clients le plus souvent – pour obtenir des sous-ensembles distincts dont il est possible de penser qu'ils vont développer des comportements plutôt homogènes par rapport à ce que je vais leur proposer. Il s'agit de classer selon des critères objectifs pour pouvoir prendre de meilleures décisions, essayer de moins se tromper.

Savoir définir puis cibler les bons destinataires pour réaliser une action marketing est plutôt un bon préalable à la réussite de l'action. En termes de résultat pour l'entreprise, définir le couple « produit-marché », soit savoir à qui l'on s'adresse, est plus important que de savoir ce que l'on

vend...¹ À ce moment, Tom repense à sa stratégie d'entreprise, à ses analyses, à ce qu'il veut développer et visualise à nouveau ses cibles de clients. C'est là un exercice salutaire, à renouveler périodiquement.

Fermez les yeux et concentrez-vous.

Comment vous représentez-vous vos clients ? Que sont-ils en train de faire ? Quelles sont leurs activités préférées ?

Zoom

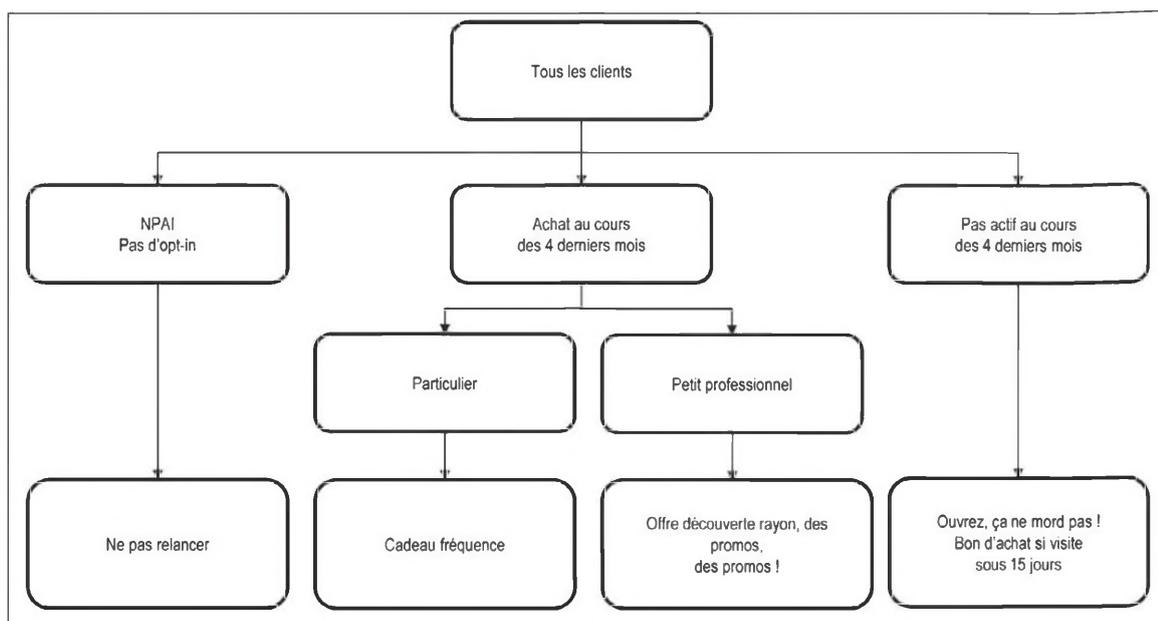
Un premier point de vigilance relatif à toute segmentation porte sur le fait qu'elle se doit d'être opérationnelle, c'est à dire applicable au fichier clients de l'entreprise. Par exemple, pour sa prochaine opération, Tom a identifié un segment à dynamiser et décide de convier pour une démonstration le segment des « plus de 45 ans qui ne l'ont pas contacté depuis plus de six mois ». C'est sans doute une bonne analyse, sous réserve que ces deux critères – âge du client et date du dernier contact – soient accessibles et gérés dans le fichier clients !

Le second point de vigilance est lié à la nécessité de fiabiliser la base de données utilisée, notamment en recherchant les anomalies et en éliminant les doublons (il y en a toujours).

A. Comment identifier les premiers segments de clients ?

Le bon sens est un bon guide dès lors que l'on a un objectif clair. Faire revenir le client ou bien augmenter le panier moyen par une circulation plus large sur le point de vente ou sur le site Internet sont deux actions différentes qui s'adresseront à des cibles différentes. Il est ainsi possible de différencier les clients qui sont venus récemment et les autres, ou bien par rapport à des critères d'âge.

1. Vouloir plaire à tout le monde est-il une vue de l'esprit ?



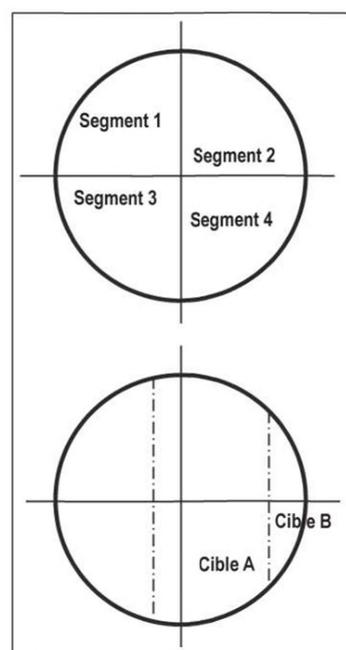
Exemple de segmentation

Il est possible de se doter d'outils d'analyse pour réaliser des segmentations statistiquement fiables et robustes : Excel pour démarrer, SPSS pour intégrer des analyses prédictives de comportements¹, Business Object, Micro Strategy... jusqu'à SAS pour les plus gros systèmes.

B. L'approche SCP : Segmenter – Cibler – promouvoir

Le segment n'est pas la cible ! La segmentation est la classification plutôt robuste dans le temps que le marketing définit pour les clients. Elle est utilisée aussi bien pour la conquête (concevoir un argumentaire ou une nouvelle offre à destination des femmes urbaines qui travaillent) que la fidélisation (construire une campagne marketing à destination d'un segment identifié dans ma base de données).

La cible, c'est une sélection de clients que le marketing opère au sein de ses segments de clients



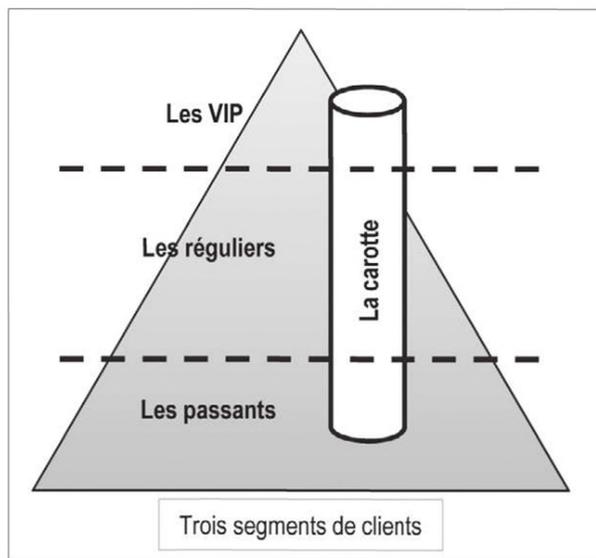
1. Ce qui est également qualifié de BI pour « business intelligence ».

pour une opération donnée. Si elle peut être identique ou différente d'un segment, elle n'est pas robuste dans le temps et peut être différente en fonction des résultats de chaque opération ou bien de l'offre que l'on propose. À titre d'illustration, si je choisis une cible intégrant des clients de 18 à 55 ans et que je réalise que les retours ne sont significatifs qu'à partir de 30 ans, ma future cible sera de 30 à 55 ans.

Dès lors que Tom et Sophie vont travailler régulièrement sur des fichiers de clients segmentés plus conséquents (supérieurs à 100 000 contacts), ils apprendront à réaliser des « carottes », à l'identique de ce que pratiquent les sociétés de géologie.

Carotter un fichier consiste à extraire un échantillon de contacts appartenant aux différents segments animés par l'entreprise. Cette carotte n'est pas exposée aux offres ou bien à une offre identique, et ne tient pas compte de la segmentation.

La comparaison des résultats obtenus entre l'ensemble du fichier et la carotte permet de valider la pertinence des segmentations opérationnelles.



Tant que les segments utilisés donnent de meilleurs résultats commerciaux que le résultat aléatoire de la carotte, il est possible de les maintenir ; dans le cas inverse, il faut calculer une nouvelle segmentation.

Classiquement, Tom utilise la toute première segmentation opérationnelle de la distribution, basée sur les achats de ses clients : il s'agit de la segmentation RFM pour récence (date du dernier achat ou contact), fréquence (des achats sur une période donnée, en général le mois) et montant (moyenne des achats du client sur la période – semaine ou mois en général).

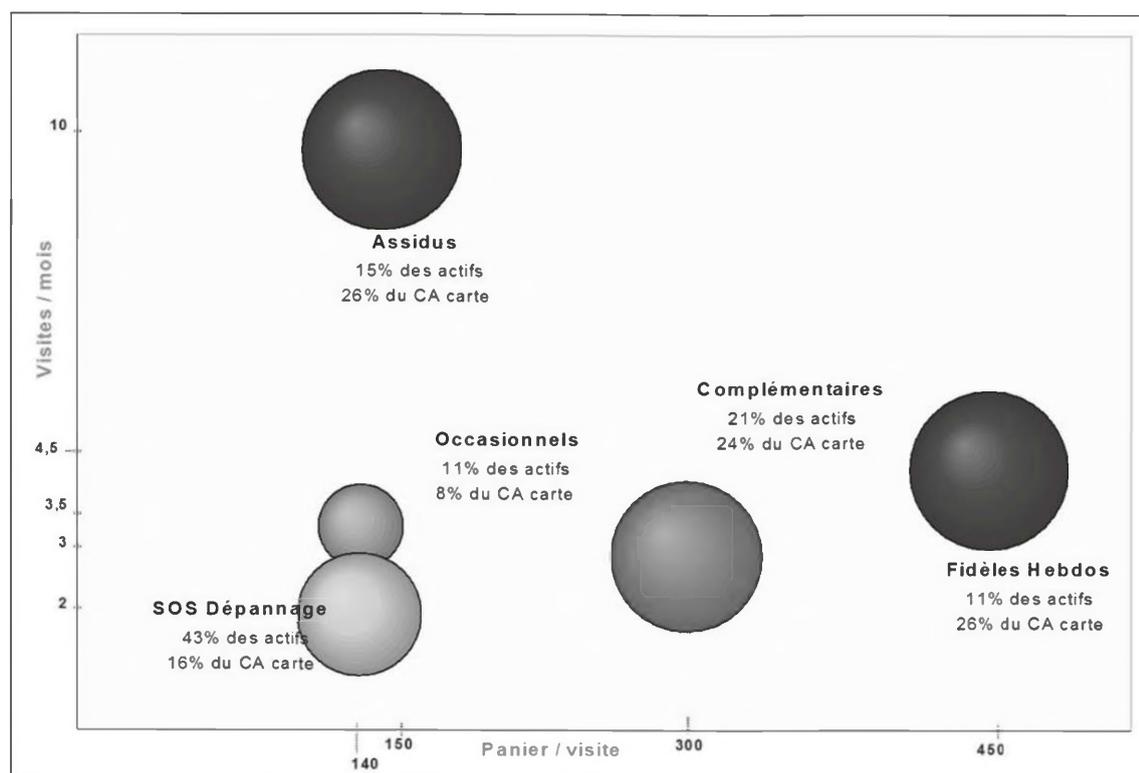


Illustration de la segmentation de Tom

Pour identifier ses clients en boutique, il a eu la bonne idée de distribuer une carte ; sur Internet, avec le couple login et mot de passe, cette identification est facilitée. Quand il constitue son analyse, Tom prend bien sûr en compte les achats consolidés de ses clients sur tous les canaux. Il serait en effet absurde de considérer qu'un consommateur se dédouble selon qu'il achète dans l'univers physique ou numérique. Par simplicité, pour raisonner sur deux axes, il retient d'ailleurs les variables « fréquence » et « montant ». Or, la variable « fréquence » influence la politique de prospection et de relation. Elle ne peut être identique pour l'acquisition d'une voiture (tous les 4 ans), celle d'une visite d'entretien (tous les 15 mois) et le plein de carburant (tous les 15 jours).

Tom dispose maintenant de cinq segments auxquels il a attribué un nom pour lui signifiant. Il lui appartient alors de définir une politique relationnelle adaptée à chaque segment avec ses objectifs. Pour cela, une enquête centrée sur les attentes ou les motivations de chaque segment aide grandement à définir les actions à mettre en œuvre : « *Seriez-vous prêt à... si... ?* » ou bien « *Sous quelles conditions... ?* »

Par exemple :

- Augmenter les ventes additionnelles de 10 % auprès des « complémentaires » sous 6 mois par une politique de récompenses plus agressive.
- Transformer 20 % des « SOS dépannage » en « occasionnels » sous 12 mois par des offres promotionnelles et des tests de produits « satisfait ou remboursé ».
- Communiquer largement auprès des « assidus » afin que plus de 50 % d'entre eux aient bénéficié d'un cadeau du programme de fidélité avant la fin de l'année.

3. SCORER

Construire un *scoring* consiste à affecter une note à un client selon un calcul statistique qui détermine la probabilité qu'un contact soit appétant ou intéressé à une offre donnée, ou bien réalise une action : la probabilité de changer de voiture ou bien de déménager sous un an, par exemple. Dès lors qu'un score est établi, une note est calculée et affectée à chaque client dans la base de données.

L'enjeu du *scoring* est de pouvoir piloter au mieux les décisions marketing d'un point de vue économique. Décider des niveaux de note que l'on retient pour maximiser sur le plan économique une action donnée est une décision très engageante et qui doit être analysée régulièrement.

Ainsi, dans une entreprise qui dispose d'une force commerciale, un score va permettre d'arbitrer sur les budgets en fonction des coûts de prospection. Un score permet d'identifier les clients pour lesquels il y a lieu de réaliser une visite physique avec une forte probabilité de prise de commande, ceux qui peuvent être relancés par téléphone et ceux qui recevront un e-mail. L'enjeu est bien la recherche permanente de l'optimum investissement/résultat. Dans les banques et sociétés de crédit, le score va servir à l'acceptation des demandes de financement et, dans une société d'assurance, à construire la tarification à partir de probabilités de survenance d'incident.

Un score réclame de la pratique et de l'expertise, il est donc pertinent d'en confier la construction à un prestataire externe spécialisé. Il faut considérer qu'une première expérience de *scoring* est un projet complexe qui va nécessiter un travail sur un minimum de six mois (depuis la spécification, la mise à disposition de données propres, les analyses et tests jusqu'à la mise en production).

4. METTRE FIN À LA TYRANNIE DE LA MOYENNE

«*Le client moyen n'existe pas, le succès réside dans la connaissance de l'individu.*» (slogan de la société britannique Dunnhumby)

Nous connaissons (tous ?) l'histoire de la moyenne identique dans deux classes composées chacune de deux élèves : 10. Dans la première classe, les deux élèves ont obtenu 10 ; dans la seconde, les notes sont 0 et 20. Peut-on en tirer une conclusion sereine sur le niveau de ces classes en se basant uniquement sur la moyenne ? Que serait dans ces circonstances un client « moyen » ? À quoi servirait-il ?

A. Pas de moyenne sans écart-type !

C'était le leitmotiv de mon professeur de statistiques. La moyenne représente la grandeur qu'aurait chacun des membres d'un ensemble s'ils étaient tous identiques sans changer la dimension globale de l'ensemble. Vos clients sont-ils tous identiques et formatés pareil ? Non !

Dans ce contexte, l'écart-type permet déjà de mesurer la dispersion des données par rapport à la moyenne : sont-ils un peu, beaucoup ou très différents ? Plus un écart-type est petit, plus les données sont proches de la moyenne, plus les clients se ressemblent.

B. Le raisonnement en cohorte ou par génération de production

Il s'agit d'une approche plus complète dès lors que l'entreprise maîtrise la date d'entrée du client dans son « système ».

Prenons le cas de Tom et de son site <http://sophiemartinpapm.wix.com/pasapas-marketing> Tom pourrait suivre tous les jours le nombre de visiteurs, de pages vues, d'inscriptions à sa *newsletter*, de commandes, et effectivement il collecte ces chiffres bruts. Est-ce pertinent pour piloter sa performance ? C'est en réalité insuffisant, d'autant qu'en période de lancement, d'événement ou de promotion, tous les indicateurs de croissance sont structurellement dans le vert, les volumes grimpent presque naturellement.

Tom va donc construire des « cohortes de clients ». Cohorte se définit en démographie et dans toutes les analyses de population comme « un groupe d'individus ayant vécu le même événement sur une période donnée »¹. Ici, le même événement sera l'inscription sur le site une semaine ou un mois donné. Tom choisit de regrouper tous les clients qui sont venus sur son site le même mois, il constitue ainsi des groupes de clients, visiteurs de janvier, février, mars, et ainsi de suite. Chaque population s'appelle une cohorte.

Dans d'autres secteurs d'activité, l'événement peut être la semaine de souscription à un compte ou une prestation, le retour positif à une opération d'e-mailing, le trimestre d'adhésion au programme de fidélité de la marque, le mois d'enregistrement d'un impayé.

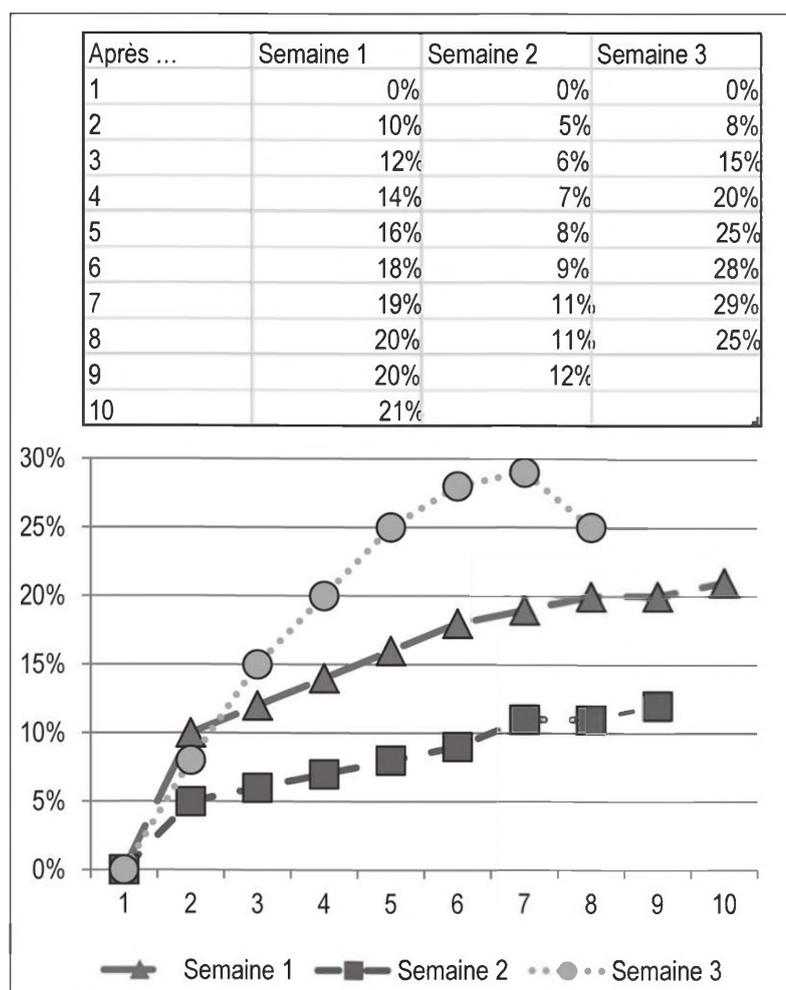
À partir de ses cohortes, Tom suit le ou les indicateurs qui sont importants pour son activité. Au moment du lancement, c'est le taux de retour des visiteurs après 1, 2, 3... semaines. Après une observation sur dix semaines consécutives, Tom obtient les données suivantes : les clients de la semaine 1 sont observés sur les dix semaines, ceux entrés en semaine 2 sur neuf semaines et ceux de la semaine 3 sur huit semaines. L'avantage de ce type d'analyse, c'est qu'elle permet de comparer à degré de maturité comparable. Par exemple, après cinq semaines, ce sont les clients de la semaine 3 qui sont les plus actifs.

Reste pour Tom à comprendre pourquoi et comment, ce qu'il a fait à ce moment-là sur le site pour obtenir ce résultat ou bien quel est l'événement

1. <http://reussir-son-crm.fr/definition-dune-cohorte-en-analyse-decisionnelle/>

extérieur qui a favorisé cela. Clairement, la population de la semaine 3 est de bien meilleure qualité... Or, cela coïncide avec la modification de son formulaire d'adhésion, ce qui a permis de supprimer un clic dans le parcours client ! Et voilà le résultat !

La visualisation des données sous forme de courbe est encore plus parlante.



5. ANALYSER SON PORTEFEUILLE DE CLIENTS

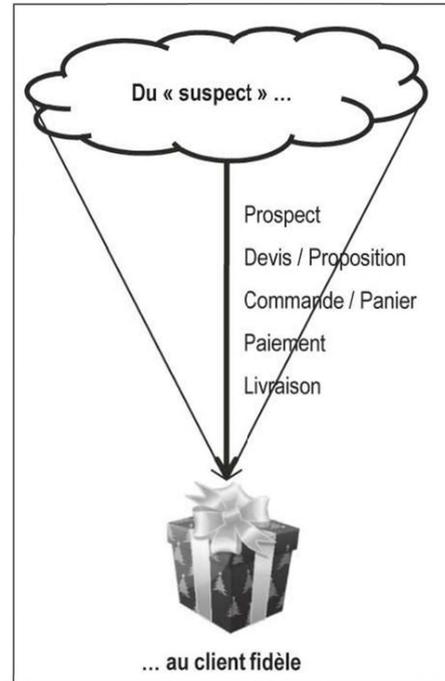
Combien de prospects ont été contactés pour une vente réalisée ? Sous quel délai (en 1 mois ou 6 mois) ?

Une première vision du portefeuille de clients est celle de l'entonnoir qui permet de mesurer et de comparer les écarts de performance (entre des périodes différentes, deux activités, des personnes différentes) et de

savoir où il y a lieu de porter ses efforts (davantage de prospection, de qualification, de capacité à conclure?).

A. Comment construire son entonnoir ?

1. **Identifier les différents états ou statuts** pour passer de «suspect», par exemple un internaute qui ne s'identifie pas sur votre site ou une personne qui entre dans votre boutique, à celui de client, celui qui a acheté et payé. On peut citer les états de «prospect», «prospect chaud» quand un devis est envoyé, «commande» quand le bon de commande est signé ou le panier validé, «paiement» dans le tunnel de paiement, moment où l'on peut encore proposer des services additionnels, et «client» quand la commande est validée et réglée.



Du bon usage des cohortes

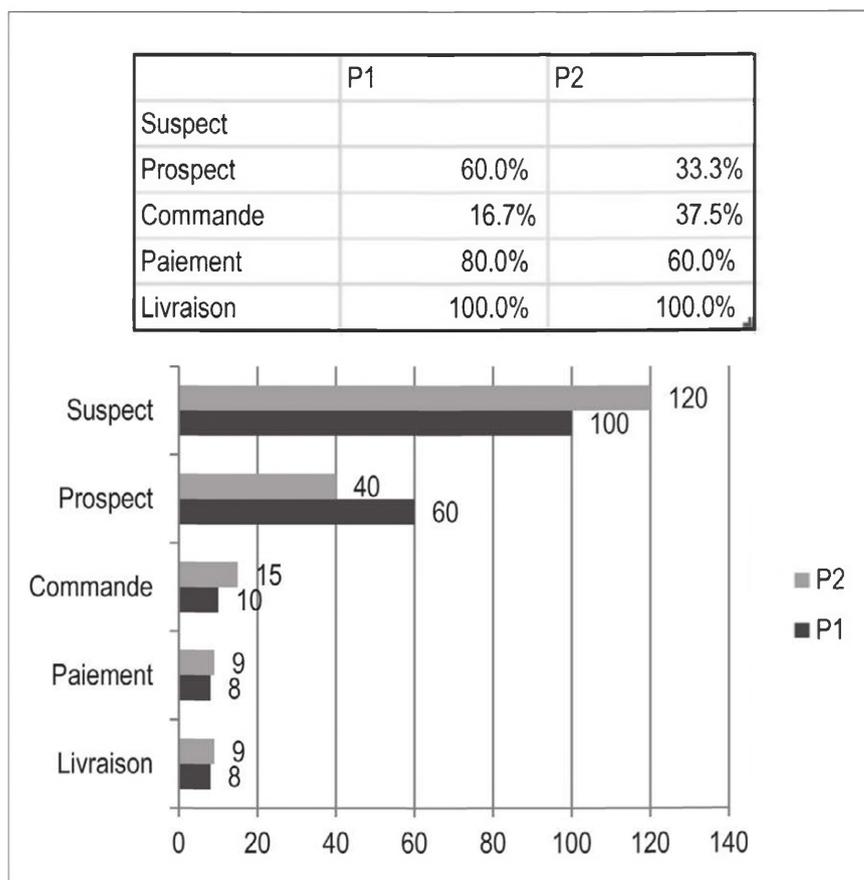
Lorsque le modèle est robuste, les résultats des premières périodes permettent de prédire comment une génération de population va naturellement se comporter dans le temps. Selon les objectifs, le marketing peut alors décider d'une action s'il est nécessaire de «doper» la population.

Si une modification se produit sur une même ligne, par exemple une forte augmentation du pourcentage d'actifs après cinq semaines, la cause est interne à l'entreprise; si une évolution est très différente sur une cohorte donnée, donc sur une colonne, la cause est à rechercher sur un événement extérieur à l'entreprise (ex.: la semaine 2 correspond à la fête des pères, ce qui a influé sur la qualité des contacts de cette semaine-là).

2. **Quantifier le nombre de personnes à chaque étape** en fonction de la période de temps cohérente avec votre activité. En règle générale, on utilise le mois ou bien la journée sur des sites de vente en ligne. Il s'agit de calculer les ratios en pourcentage de transformation à chaque niveau à partir du niveau précédent, par exemple, pour le premier niveau, « nombre de prospects / nombre de suspects ». Il s'agit également de calculer le pourcentage « ventes/prospects » pour savoir combien il vous faut de prospects pour réaliser votre objectif de ventes.

B. Comment faire venir davantage de prospects ?

Les prospects peuvent être acquis en location de fichiers, par recommandation *via* les clients existants ou encore par des offres promotionnelles fortes. Les niveaux de ces pourcentages et les comparatifs entre deux périodes indiquent les priorités d'action.



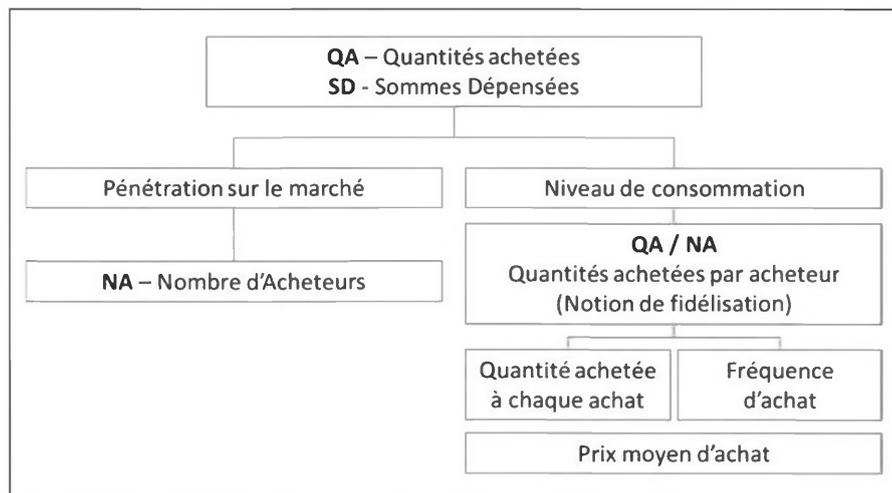
A. Les panels de consommateurs

Ces échantillons sont représentatifs de la population des ménages français. Ils sont fixes et leur structure n'évolue pas afin de conserver la comparabilité entre les différentes vagues d'une même étude. La population est renouvelée en général par fraction d'un tiers tous les deux ans.

Les panélistes, recrutés par des instituts spécialisés, remplissent quotidiennement des questionnaires ou sont équipés d'un lecteur de code-barres grâce auquel ils reportent de manière exhaustive sur leur consommation.

De bonnes raisons pour accéder à ces données :

- Appréhender les profils de sa clientèle.
- Évaluer les tendances sur un marché et mesurer précisément les ventes.
- Apprécier les affinités entre un produit et les médias utilisés pour sa promotion (Qu'est-ce qui « marche » le mieux ?).
- Quantifier les sommes dépensées sur une marque ou une catégorie de produits (le taux de nourriture).
- Mesurer le taux de fidélité et de réachat de ses acheteurs.



Architecture générale des données d'un panel de consommateurs
NA : Nombre de ménages ayant acheté au moins une fois le produit ou la marque sur une période donnée (mois, année). Communiqué en pourcentage, c'est un bon indicateur de la pénétration.

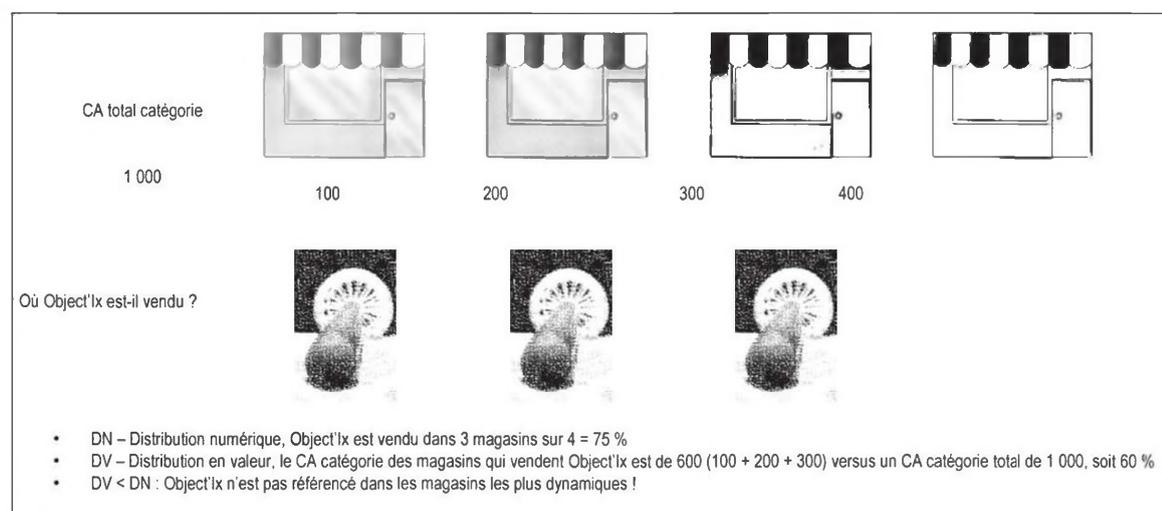
B. Les panels de distributeurs

Ces panels permettent de mesurer la présence d'une marque ou des produits sur les points de vente. Les données des distributeurs français en termes de ventes sont automatiquement transmises aux sociétés qui gèrent les panels.

De bonnes raisons pour accéder à ces données :

- Réaliser une étude de marché, déterminer les parts de marché.
- Assurer une veille concurrentielle.
- Mesurer la présence de la marque ou de produits selon les réseaux de distribution.
- Évaluer la qualité de son référencement.
- Mesurer les effets des actions de promotion sur les ventes, les données causales.

C. Quelques indicateurs clés produits par les panels



Voici quelques indicateurs utiles tels qu'illustrés dans le schéma précédent :

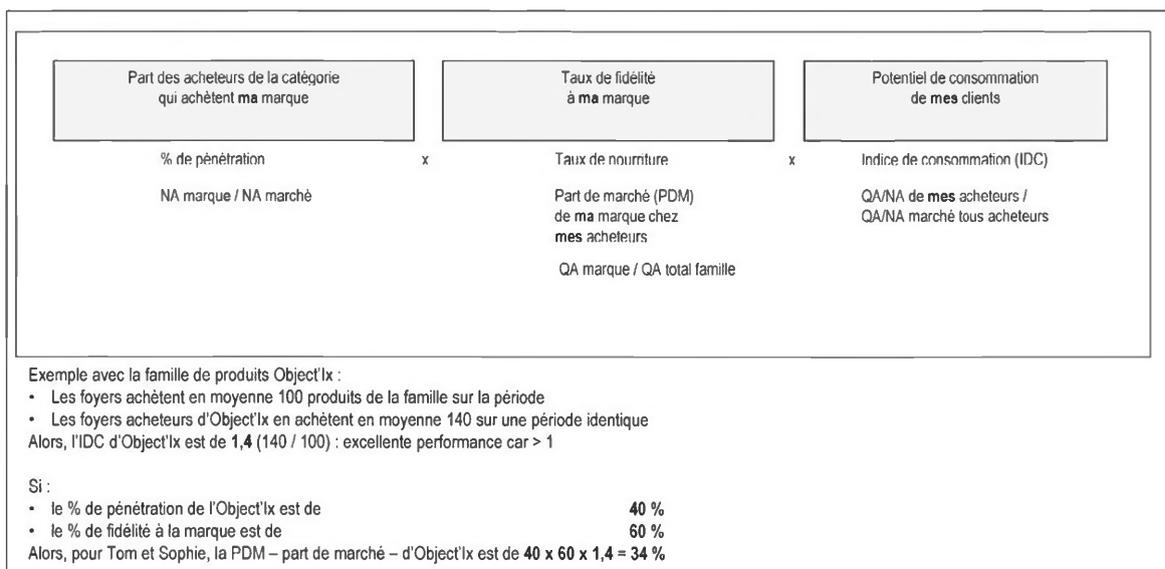
- **DN** ou distribution numérique : nombre de points de vente où la marque est présente, et donc, par déduction, là où elle est absente, y compris pour des raisons de rupture d'approvisionnement.
- **DV** ou distribution en valeur : part des points de vente où la marque est présente sur la classe de produits.

- Le rapport **DN/DV** permet de mesurer la progression commerciale du produit comme le montre l'illustration suivante.

Ces indicateurs permettent de mesurer l'évolution des parts de marché en volume et en valeur des marques présentes, ainsi que les progressions de ventes par région.

D'autres indicateurs sont produits par les panels :

- Prix de vente moyen net payé par le consommateur : relevé en caisse et non déclaratif, il tient compte des remises et offres commerciales.
- Analyse des impacts des données causales relevées sur le terrain.
- Informations de merchandising beaucoup plus riche : *facings*, linéaires ; un détail précis de l'offre.
- CAMM : CA moyen par magasin.
- VMM : ventes moyennes mensuelles en nombre d'unités par magasin.
- Nombre moyen de références présentes par magasin.
- Les ventes en valeur et la part de marché en valeur.
- Les ventes en unités et la part de marché en unités.
- Les achats moyens par foyer : en volume (QA/NA), en valeur (SD/NA), prix moyen (SD/QA).
- La fidélité à la marque : QA d'une marque / QA total de la famille.



Mesurer la fidélisation par les données d'un panel

D. Le cas particulier des panels de test

Développés par les instituts, ils sont situés sur une zone géographique fermée, une ville de moyenne importance représentative de la population française: Angers, Brive et Château-Thierry, Le Mans et Sens sont des exemples de villes retenues par les instituts.

Ils fonctionnent selon le principe d'une mesure unique qui permet de relier l'offre, la demande – les données d'achat –, ainsi que les influences marketing – stimuli publicitaires, promotions sur des points de vente.

Ils couplent trois dispositifs :

1. **Un panel de consommateurs volontaires.** Leurs achats sont repérés en caisse par la présentation de leur carte de panéliste (à l'identique des pratiques d'une carte de fidélité).
2. **Un panel de magasins représentatifs des réseaux de distribution.** Ces points de vente permettent de tracer l'ensemble de l'offre: les produits, mais aussi les prix et les dispositifs promotionnels.
N.B. : Un institut d'étude peut tester de nouveaux produits dans ces magasins afin de simuler un lancement commercial.
3. **Un outil de substitution de spots publicitaires.** Cet outil permet, par exemple, de tester de nouvelles communications publicitaires.

■ Faut-il créer son propre panel ?

La démarche est de plus en plus « tendance » avec le numérique. Ainsi, des instituts (et c'est une partie de leur transformation numérique) et des entreprises se constituent directement un panel *via* le Web, média économique et très tourné sur la consommation grand public.

Dans ce domaine-là également, Internet permet de toucher un grand nombre de personnes représentatives à moindre coût.

Concernant le panel, il existe cependant une rigueur de constitution et d'animation à respecter :

- **Décider du plan d'échantillonnage** : qui retenir ?
- **Sélectionner l'échantillon** et contacter les personnes pour leur décrire le panel et ce qu'elles auront à faire.
- **Recevoir leur accord formel** : l'expérience a montré ici aussi qu'il faut être très clair dans l'information donnée sur ce qu'est le panel, à quoi il sert et à quelle fréquence les personnes seront sollicitées. La qualité de cette information préalable garantit la fidélité des participants et leur participation active, donc la maîtrise du coût de gestion du panel.
- **Définir leur rémunération** : elle doit essentiellement valoriser la fidélité, la régularité de la participation.
- **Développer des outils d'animation pour entretenir la relation** comme un site Internet dédié ou une *newsletter*. Il s'agit également de communiquer de manière privilégiée, par exemple en avant-première, sur les résultats des études du panel.
- **Gérer le panel** : supprimer les inactifs ou ceux qui pratiquent régulièrement des réponses aléatoires.

■ **Quelques références de panélistes (par ordre alphabétique)**

On peut citer :

- IRI;
- Kantar Worldpanel;
- MarketingScan (filiale de GfK et Médiamétrie);
- Nielsen;
- NPD Group.

Remarque : Certains panels permettent de charger une application mobile afin de disposer en permanence des données de marché sur son smartphone ou sa tablette. Cela s'avère très pratique !

7. Le marketing et le développement durable

Pourquoi spécifiquement un marketing « durable » ?

Parce que le « durable » vit au rythme biologique (et non du temps réel), il laisse aux choses le temps de s'installer. Investir sur un marketing durable, c'est avoir une vision différente, des offres souvent locales (ou plus proches dans leurs lieux de production) et mieux abouties, plus qualitatives, plus émotionnelles. Ce discours de « *business as unusual* » est de plus en plus entendu des consommateurs, il est fort et différenciant.

Par ailleurs, les démarches entreprises autour du développement durable (tri des déchets, actions bas carbone...) bénéficient à la communication :

- Vers les cibles institutionnelles ou professionnelles dès lors que l'entreprise obtient un label ou respecte une norme.

On peut le regretter, mais il est (pour le moment) impossible au grand public de connaître et de comprendre les normes développement durable ou locales. Elles ne sont pas suffisantes pour construire une marque et peuvent au contraire contribuer à aseptiser ou banaliser la communication. Par exemple, le label « Sud-Ouest » ne permet pas aux marques qui l'utilisent de se différencier fortement sur des éléments émotionnels ou autrement que par des politiques de promotion très agressives.



Quels sont les labels sur lesquels vous sauriez argumenter ?

- Vers le grand public qui est à l'écoute de cette crédibilité, d'autant qu'il est très pertinent en termes de preuves de faire témoigner les salariés.

Oser ouvrir ses portes !

Dans ce même esprit, il est pertinent de concevoir et d'organiser l'entreprise pour qu'elle puisse donner lieu à une visite industrielle dès lors que cela est possible, notamment au regard de la sécurité. Pour avoir dîné dans un espace aménagé de la cuisine d'un très grand restaurant, échangé avec un ouvrier en train d'usiner un couteau de poche artisanal, visité le lieu magique de fabrication de mon makila et discuté avec la personne qui allait le fabriquer, assisté à l'impression d'un quotidien au petit matin... ce sont toujours des moments que l'on mémorise et que l'on commente à ses relations.

Dès lors que l'affluence augmente, pourquoi ne pas :

- Dédier une personne au développement de ce tourisme industriel et multiplier les visites de clients (pour fidéliser), de prospects (pour concrétiser plus rapidement), de médias (pour promouvoir) ?
- Concevoir un lieu d'exposition avec les réalisations les plus remarquables de l'entreprise (photos, vidéos) ?

- Systématiser l'envoi de communiqués de presse vers un carnet d'adresses nourri et à jour à chaque livraison remarquable (il suffit, par exemple, de reprendre le contenu du blog)?

Développement durable aussi, parce que près de 8 nouveaux produits sur 10 ne survivront pas après un an de vie, d'après le Nielsen Breakthrough Innovation Report 2014. Développement durable encore, car cette proximité du consommateur très en amont contribuera à augmenter le taux de réussite des nouveaux lancements. Ces nouveaux produits devront répondre à plusieurs critères, notamment: la différenciation (apporter une nouvelle proposition au marché, de nouveaux usages), la pertinence (générer au minimum des ventes de 10 millions d'euros dès la première année pour les entreprises nationales) et l'endurance (maintenir *a minima* 85 % des ventes de l'année de lancement en année 2).

1. METTRE EN PLACE UNE STRATÉGIE D'ALLIANCE

Pourquoi vouloir faire ou réussir seul? S'associer, créer une « coalition marketing » est une bonne solution, surtout si l'on est challenger sur son marché (en règle générale, le ou les leaders n'aiment pas partager leur suprématie).

Exemples d'alliances:

- Galeries Lafayette et Casino partagent une même monnaie de fidélisation, les S'Miles et leurs cartes de fidélité sont interopérables. Ainsi, ils dopent leur attractivité et mobilisent davantage les porteurs de leurs cartes de fidélité. Le discours client est alors valorisant et durable: il ne s'agit pas de demander au consommateur de dépenser plus pour gagner une récompense mais de choisir les enseignes de l'alliance qui distribuent des S'Miles. De nombreux systèmes de coalition marketing existent dans le monde: Nectar, Air Miles, Payback.
- FNAC et Intermarché s'associent pour développer des espaces culturels et concurrencer Leclerc.

2. DÉVELOPPER L'ÉCONOMIE DE L'USAGE

Plutôt déclinée dans le domaine du B2B, l'économie de fonctionnalité est l'une des réponses pour assurer le développement des entreprises. De quoi s'agit-il ? Remplacer l'acquisition d'un bien par son usage, au bon moment, au bon endroit. C'est donc le fabricant – ou le distributeur – qui conserve la propriété du bien et le client qui l'utilise.

Cette tendance de consommation est en forte hausse dans une économie où l'instinct de possession diminue. Le plaisir ou le positionnement social pour moi, consommateur, n'est plus lié à l'accumulation ou la possession d'un bien mais à la capacité à en avoir l'usage quand je le désire.

L'usage est la clé ! De nombreux exemples ont prouvé leur validité dans le domaine professionnel :

- Xerox a mis en place une facturation du service à la copie en lieu et place de la vente de copieurs, puis a su étendre ses prestations sur l'ensemble du périmètre de la sous-traitance de services et reconcevoir ses processus industriels (les copieurs repris aux clients en fin de contrat sont recyclés à 90 % dans les nouveaux matériels).
- Michelin facture ses pneus les plus sophistiqués au kilomètre en intégrant une prestation de suivi et d'entretien, et démontre à ses clients transporteurs que leur prix de revient est plus bas grâce aux économies réalisées sur le carburant.
- Elis, entreprise de location et de blanchissage de linge, a intégré la fabrication et la maintenance des vêtements qu'elle met à disposition, et parvient ainsi à réduire pratiquement par deux le nombre de tenues nécessaires par personne.
- Dans le domaine de l'énergie, le CPE (contrat de performance énergétique instauré le 3 août 2009 par la loi n° 2009-967, dite Grenelle I, en son article 5) permet aux entreprises qui assurent l'exploitation et la maintenance des équipements énergétiques (les SSEE) de renouveler ceux-ci – et donc de gagner des contrats – sans facturer directement l'investissement. L'investissement ou l'évolution

de l'entretien est réalisé par la société d'efficacité énergétique. Sur la durée du contrat (8 à 15 ans), celle-ci continue à facturer une consommation énergétique identique alors que la consommation a (contractuellement) dû baisser. Le différentiel entre le facturé et le consommé permet à la SSEE de rembourser son investissement et de rémunérer son risque.

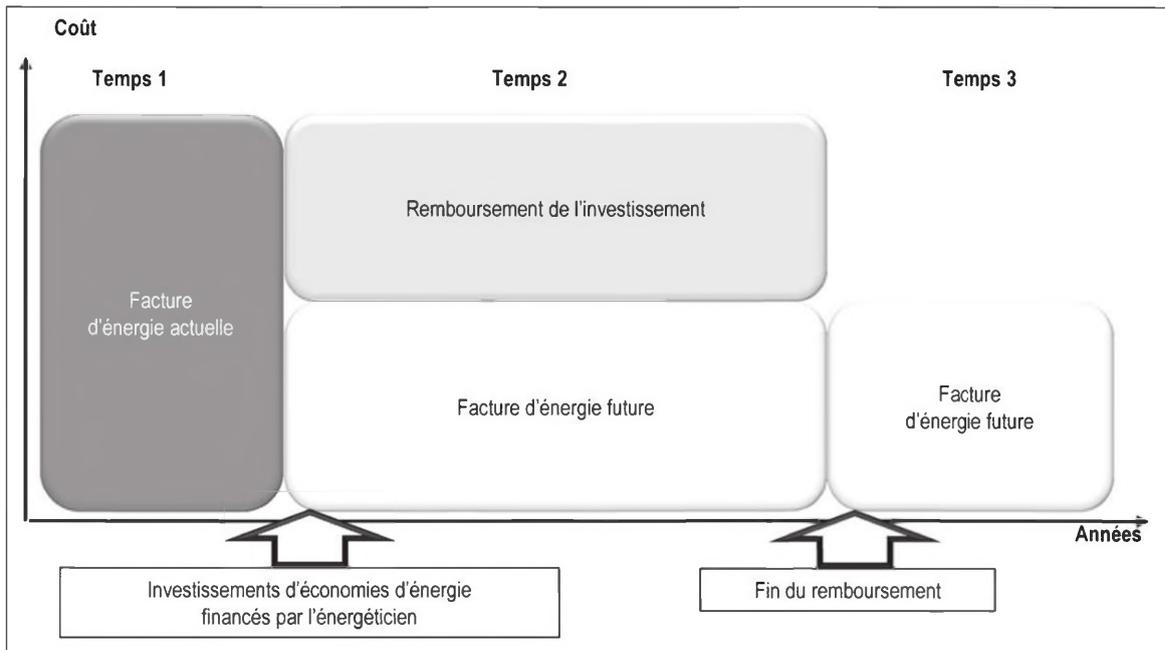


Schéma type de contrat de performance énergétique (CPE)

À l'issue de la période du contrat, le client/utilisateur a exploité un équipement neuf sans avoir à le financer directement et bénéficie à plein des économies d'énergie. C'est un service et un mode de financement à la fois innovant et fidélisant.

Les sept étapes pour mettre en place un CPE¹ :

1. Définir le périmètre des actions de performance énergétique.
2. Définir et utiliser une méthode de mesure et de vérification de cette performance.
3. Caractériser la situation historique et définir la situation de référence en précisant les paramètres d'ajustement.

1. Source : www.fedene.fr.

4. Déterminer les actions de performance énergétique.
5. Garantir les économies d'énergie dans la durée.
6. Communiquer sur l'amélioration de l'efficacité énergétique et environnementale.
7. Garantir l'état du patrimoine technique en fin de contrat.

Tom se demande alors quelles sont les opportunités pour décliner une approche de ce type sur son marché. La première réflexion qu'il doit mener porte sur les indicateurs (ou KPI) que son client suit ou voudrait suivre. La propriété du bien est-elle un préalable à la mise en œuvre de ces indicateurs ? Par exemple, le service achats d'une entreprise suit le coût à la copie dans le temps et non le coût d'achat spot d'une imprimante, il est donc réaliste de commercialiser sous forme d'un abonnement à la copie.

Quelles sont vos réflexions à chaud ?

Tom peut-il mettre en place des formules d'abonnement périodique pour ses clients et jouer ainsi sur le « marketing de l'inertie » ? On parle de marketing de l'inertie pour souligner la difficulté de la plupart des consommateurs ou des décideurs à remettre en cause une habitude, une pratique, une décision.

Exemples : Entretien automatique d'une machine ou d'un article, livraison régulière d'un produit, révision systématique après chaque utilisation... Tous les produits ou services à rotation régulière et importante peuvent être commercialisés par abonnement : couches-culottes pour bébés, sorties au cinéma, vins (pour certains), vélo mis à disposition par les collectivités... créant ainsi un attachement du client.

L'abonnement présente en outre des avantages certains :

- la connaissance du client, ses coordonnées ;
- une moindre sensibilité au prix et aux promotions. Il faudra donc penser à récompenser cet abonné pour le conserver durablement.

Comment mettre en œuvre ce type d'offre :

- Définir le prix de l'usage : ce budget est-il acceptable ? L'entreprise est-elle en mesure de financer le stock ?
- L'offre est-elle durable et évolutive dans le temps ?
- Les impacts sur le processus de fabrication sont-ils possibles ?
- Quel sera le mode de commercialisation ?
- Quels sont les indicateurs pour l'utilisateur ?

3. ENVISAGER LA PISTE DU C2C

Elle peut se comprendre ou s'appréhender de deux manières.

A. La consommation collaborative

C'est le fait pour le consommateur de commercialiser des offres – le plus souvent de services gratuits ou payants – directement vers d'autres consommateurs. À la formule historique du troc ou de l'échange de connaissances viennent ainsi se substituer des approches plus sophistiquées grâce à Internet, que les marques commerciales peuvent faciliter ou encourager à leur profit. Par exemple, Castorama a initié le site troc'heures pour mettre ses consommateurs en réseau et leur permettre de réaliser des échanges de compétences en bricolage.

Cette tendance, encore marginale, progresse fortement auprès des populations les plus jeunes et ne peut être ignorée.

B. Le customer guérilla

C'est la « prise de pouvoir du consommateur » sur l'entreprise. Dans nombre d'entreprises, le marketing, le commercial, la communication et les services innovation s'allient et partagent les informations et réflexions pour plus d'efficacité. Ils mettent le client au cœur de l'organisation en supprimant les silos entre fonctions pour plus de business, plus d'enchantement client.

Cela part du principe qu'il faut innover avec les clients, coproduire avec eux, tester et apprendre d'eux. Il s'agit là d'une manière d'accorder du pouvoir aux clients, plutôt qu'ils ne le prennent par la parole *via* les réseaux sociaux.



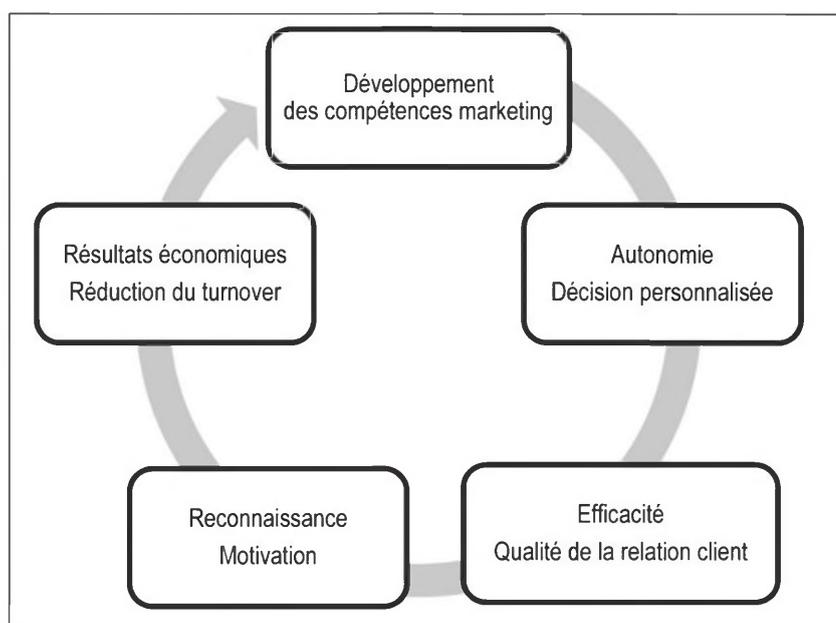
Le marketing et le management

Il est difficile d'imaginer le développement harmonieux et pérenne d'un portefeuille de consommateurs dans une entreprise où les relations managériales ne sont pas de bonne qualité.

Il est parfois fait mention de « symétrie des attentions » :

- Moi salarié, je ne suis à même d'apporter une qualité d'attention, d'écoute et de services à mes clients, et je ne suis prêt à prendre le risque de la décision que si je reçois moi-même respect et considération de la part de mon manager !
- Moi, consommateur, je m'attends à une réponse immédiate de la personne qui est là, en contact avec moi. C'est le cas lorsque je sollicite un renseignement, un conseil, pour réaliser un achat immédiat ou encore si je fais une réclamation (surtout si elle est justifiée et argumentée).

Exemple : Les hôtels Sofitel ont intégré cette dimension dans leur charte de relation client. Il est dit qu'un collaborateur au contact du client doit être à même de répondre à toute demande sans avoir à en référer à sa hiérarchie.



Maintien de la relation client et autonomie de fonctionnement vont de pair

1. COMMUNIQUER ET DÉVELOPPER LA CONFIANCE

Il s'agit pour cela de dire ce que l'on fait... et faire ce que l'on a dit.

Voici un exemple de structure type pour communiquer en interne lors de réunions sur le plan marketing :

1. **Bilan du plan présenté la fois précédente, en règle générale $n - 1$ ou $m - 1$**
 - Faire le bilan des principales actions réalisées, montrer les visuels pour rappeler et classifier selon les périodes. Il est bon d'insister sur trois éléments : les réussites, les opérations qui sont reconduites et celles qui seront récurrentes.
 - Réaliser un chapitre sur les évolutions du numérique, en évoquant au moins le pourcentage de chiffre d'affaires réalisé *online*.
 - Proposer toujours une partie sur les clients : plus nombreux, jeunes, urbains ?
 - Dire un mot sur la concurrence pour rester ouvert et réactif : de nouveaux entrants, Internet ?

2. Objectifs marketing sur la période à venir

- Évoquer les enjeux globaux pour l'entreprise: CA budgété, tendance pour la part de marché, lancement (ou suppressions) de nouveaux produits, services ou activités.
- Présenter les objectifs clients sur deux axes: la conquête et la fidélisation, avec notamment un focus sur les meilleurs. Il est possible de préciser des données de type RFM (récence, fréquence, valeur), sans jamais communiquer de valeur moyenne. Parler également des médias de contact utilisés, le poids des e-mails ou réseaux sociaux *versus* celui du courrier traditionnel ou téléphone.
- Mentionner la distribution en faisant un point particulier sur les avancées numériques et les rentabilités par canal de distribution.
- Parler de la communication si de nouvelles campagnes sont planifiées.

3. Principes qui explicitent le plan marketing

Il s'agit d'évoquer:

- Les grandes orientations et évolutions du marché et de la consommation.
- L'évolution de l'économie: inflation nationale et prix.
- L'évolution des pratiques des consommateurs.

4. Détail opérationnel des toutes prochaines actions

Quoi, quand et vers quelles cibles?

5. Indicateurs de suivi

Pour remettre un document aux participants, l'utilisation d'outils synthétiques, diagramme ou matrice permet de positionner mois par mois les actions marketing: par gammes de produits, par canal de vente, par cibles de communication ou encore par types de médias utilisés.

Le document de présentation utilisé doit facilement pouvoir être diffusé par e-mail et imprimé. Plus il sera diffusé en interne, mieux il sera appliqué.

Voici ma check-list confiance¹ :

- J'ai confiance en moi, j'ose être moi pour pouvoir agir.
- Je fais les choses tout autant avec mon cœur qu'avec ma tête, je me fie à mes intuitions.
- Je suis dans un marketing de l'offre et pas seulement de la demande.
- Je sais connecter les tendances du marché et les gènes de l'entreprise.
- Je sais passer de l'envie (émotionnelle) à l'opportunité (rationnelle).
- J'arrête quand je ne crois plus à ce que je fais. Je sais jeter l'éponge quand je juge l'effort à faire supérieur aux effets à venir.

2. PILOTER UN PROJET MARKETING

A. Les préalables

Un projet réussi est un projet où le travail ne se voit pas ; le client n'a aucun effort à faire pour bénéficier des offres qu'on lui propose.

Si le projet marketing concerne l'acquisition, l'intégration ou le développement d'un outil, par exemple une application de CRM, il faut prioriser le management des hommes.

.....

• **Les mémos de Tom et Sophie**

- « Ce n'est pas l'outil qui fait la compétence. »
- « Les technologies sont le moteur de la transformation mais la matière à transformer c'est la culture de l'entreprise. »

.....

Le pitch : Comment présenter votre projet pour décision en 1 minute et 3 étapes ?

1. Inspiré d'une conférence d'Anne Thévenet-Abitbol, directrice prospective et nouveaux concepts chez Danone.

- **Étape 1 – Posez trois questions originales relatives à votre projet sous la forme « Saviez-vous que... ? »**

Exemple: « Saviez-vous que 40 % des clients qui quittent un supermarché n'ont pas trouvé un article pourtant disponible en rayon ? »

Exposez des éléments que votre public ne connaît pas forcément mais qu'il sera satisfait de savoir, qu'il a envie de connaître.

Donnez un peu de temps (5 à 10 secondes) aux participants que vous interpellez. Ils doivent réfléchir et se dire: « Tiens! Ah, vraiment? Je ne savais pas que... »

Les chiffres que vous mentionnez doivent être récents et fiables.

- **Étape 2 – Faites alors se projeter l'auditoire avec des phrases du type « Imaginez que... », bien évidemment en lien avec les trois questions précédentes**

Ces arguments reprennent en synthèse la promesse du projet que vous proposez.

- **Étape 3 – Dire avec (beaucoup de) conviction: « Vous n'avez pas à l'imaginer, nous l'avons fait! »**

Donnez des preuves, montrez des exemples et des témoignages obtenus lors d'études préalables... puis détaillez.

Ce que je veux!

L'approche pour rédiger un cahier des charges fonctionnel, c'est d'endosser, dans la formulation écrite, les habits et la posture du client, futur utilisateur avec ses exigences. Il s'agit donc d'utiliser le « MOI » et le « JE ».

Tout commence par l'écriture du parcours client. Ensuite, sur chacun des domaines couverts par le projet, chaque thème du cahier des charges commence par la phrase suivante:

- Moi client, pour « telle fonctionnalité », je veux...
- Moi, marketeur, je veux pouvoir...

Voici une illustration pour le domaine point de vente / visite en magasin:

- Je veux demander conseil à un vendeur = j'ai accès à l'information.
- Je viens en magasin avec un document reçu (e-mail, encart, coupon) = les personnes au contact sont informées.

- Je décide d'acheter.
- Je veux restituer une marchandise.
- Je veux solliciter le SAV.
- Je veux / souhaite faire une réclamation.
- Je veux souscrire au programme de fidélisation...

Ce mode de travail permet une projection et une appropriation plus rapide du sujet. Par ailleurs, le document final est tout aussi complet mais beaucoup plus digeste !

B. Un planning pour ne pas se planter

Sans détailler de méthode de gestion de projet, fixer un planning est un préalable indispensable parce qu'«une tâche prend tout le temps qu'on lui donne». Les échéances doivent être récurrentes et assez proches ; il s'agit surtout de s'y tenir.

Il faut pour cela **identifier les acteurs et leur rôle au sein du projet**, c'est-à-dire qui :

- Décide : le pilote, c'est-à-dire le directeur, un comité...
- Est responsable : peut dire qu'une tâche, un travail placé sous sa responsabilité ou le projet est terminé.
- Contribue au projet : les acteurs des groupes de travail, les personnes qui seront interrogées sur les fonctionnalités...
- Est informé sur le projet et son avancement : cette information peut avoir des impacts sur son propre travail. Par exemple, informer la personne des ressources humaines qui devra recruter une nouvelle ressource au moment où les tests doivent être réalisés.

Construire le calendrier avec ses échéances :

- Listez les actions et les tâches à réaliser.
- Déterminez une durée estimée pour chaque tâche. En règle générale, l'unité de mesure est en jour/homme.
- Identifiez les interdépendances entre les tâches : ce qui doit être terminé pour pouvoir passer à l'étape suivante.

- Réalisez le rétroplanning : fixez des dates en fonction de l'échéance finale. Cette date peut être, par exemple, la date de lancement d'un nouveau produit.

C. Animer une réunion : Informer – Agir – Décider – Motiver

Date de la réunion :		Animateur :	
Type de la réunion :			
Objectif(s) :			
		Oui	Non
Préparation	a) La réunion est-elle bien préparée ? <ul style="list-style-type: none"> • Sur la forme (salle, supports...) • Sur le fond 		
	b) Les objectifs sont-ils clairs ?		
	c) L'ordre du jour est-il parvenu à temps ?		
Déroulement	a) L'animateur : <ul style="list-style-type: none"> • Est-il resté maître de lui ? • A-t-il fait participer ? • Est-il suffisamment directif ? • A-t-il fait les synthèses des travaux ou réflexions ? 		
	b) Les participants et leur comportement : <ul style="list-style-type: none"> • Écoute • Attitude positive • Créativité • Initiative 		
	c) Déroulement de la réunion : <ul style="list-style-type: none"> • L'ordre du jour a-t-il été suivi ? • L'ordre du jour a-t-il été épuisé ? • La réunion a-t-elle débuté à l'heure ? • La réunion a-t-elle fini à l'heure ? • Le lieu de la réunion a-t-il été respecté (réservation) ? 		

Appréciation du résultat de la réunion	Les objectifs sont-ils atteints ? Si non, pourquoi ?
	Qu'est-ce qui peut être modifié pour la prochaine réunion ?

Le symptôme	L'identification du problème	Les interventions possibles
Un individu s'empare de la parole au nom du groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Il tente d'influencer ou de faire réagir les membres du groupe • Il veut prendre la place du leader • Il tente de créer une faction 	<ul style="list-style-type: none"> • Recadrez ses propos : ce qu'il dit traduit son jugement personnel et non une réalité • Demandez aux membres du groupe d'exprimer leurs sentiments sur la question
Des membres du groupe entrent en conflit	<ul style="list-style-type: none"> • Ils sont en désaccord sur des besoins ou sur des valeurs • Ils n'acceptent pas le rôle qui leur est assigné par l'autre • Ils ont un problème de traduction avec les messages qu'ils échangent 	<ul style="list-style-type: none"> • Permettez aux uns et aux autres d'exprimer ce qu'ils ressentent • Rappelez les règles collectives • Assurez la protection des individus
Un participant sabote systématiquement le travail collectif	<ul style="list-style-type: none"> • Il cherche à se marginaliser • Il n'accepte pas les valeurs du groupe • Il exprime sa volonté de vous faire réagir 	<ul style="list-style-type: none"> • Rappelez les objectifs et la tâche à accomplir • Demandez à la personne d'explicitier son comportement • Interrogez le groupe
Un participant fait visiblement tout son possible pour vous « couler »	<ul style="list-style-type: none"> • Il ne vous reconnaît pas dans votre rôle • Il cherche à déstabiliser le groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposez une pause et entretenez-vous en tête à tête avec cette personne pour clarifier les choses
Les membres du groupe restent passifs	<ul style="list-style-type: none"> • Ils ne se sentent pas à leur place • Ils ont peur d'être jugés • Ils n'adhèrent pas au travail proposé ou à l'objectif annoncé • Le groupe manque de maturité 	<ul style="list-style-type: none"> • N'agressez pas verbalement les participants • Mettez le groupe en confiance • Expliquez, encouragez • Attendez que les liens groupaux s'établissent

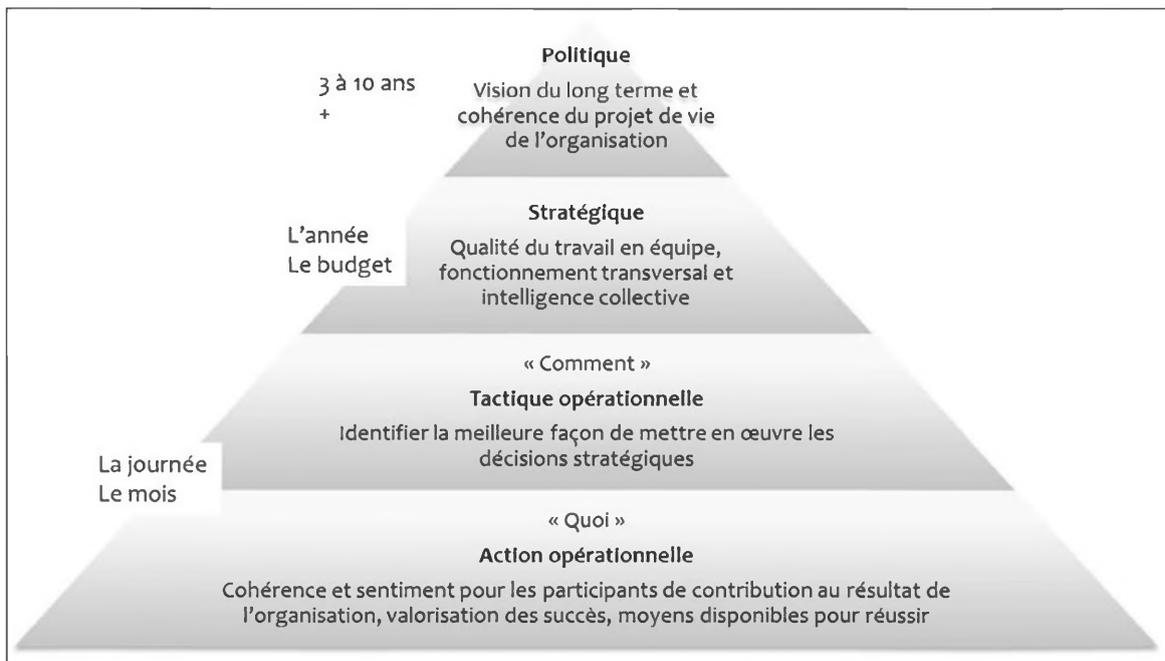
D. Faut-il un budget ?

Oui, toujours. Ne serait-ce que pour progresser par la mesure des écarts entre ce que l'on pensait et le coût réel à la fin du projet.

E. Les niveaux de décision

Un projet marketing conséquent, par exemple la décision de lancer un programme de fidélisation, va impacter l'entreprise sur de nombreuses années, c'est donc une décision de niveau « politique ». Elle ne peut donc être prise, suivie, animée, cautionnée, sponsorisée qu'au plus haut niveau de l'entreprise.

La refonte fonctionnelle du site Internet sur les trois prochains mois pour corriger des anomalies et faciliter l'accès à l'inscription de la *newsletter* est une décision opérationnelle à traiter directement au sein du marketing.



3. UTILISER UN PERSONA

Par définition, un persona est une personne fictive qui représente un groupe cible de consommateurs avec ses attributs, son mode de vie (par exemple, étudiant avec sa filière ou salarié avec son poste, son ancienneté

et sa rémunération) et ses modes de consommation. Il est même possible de lui donner un nom et un prénom ! Cet exercice de création du persona peut être réalisé avec les personnes au contact des clients.

Pour communiquer et partager sa vision du client, le bon outil est un document qui pourra être partagé en interne. Sous forme de fascicule ou de petit cahier (A5 est un format standard, économique et très agréable), il doit aider tous les collaborateurs à comprendre la politique marketing de l'entreprise et indiquer, pour les principaux segments de clients, les attentes et les types d'offres à favoriser.

Dans les activités de services, au moins 80 % de salariés sont au contact direct des clients à un moment donné. **Investir du temps pour les informer est donc critique !**

Quel est ce pourcentage dans votre activité ?

Le fascicule doit contenir :

- Une introduction qui donne l'objectif du guide, son mode d'emploi et les légendes éventuelles utilisées comme, par exemple :
 - 😊 les clients sont satisfaits (sur le point qui est traité) ;
 - 😞 les clients ne sont pas satisfaits ;
 - 😐 les clients sont indifférents (à cette offre, à ce type de prestation).
- Un contact (nom, activité, ligne directe) pour toute question.
- Les appellations données à chaque segment avec leurs principales caractéristiques sur deux ou trois lignes. Donner un libellé augmente la proximité. On retrouve des appellations telles qu'« accros », « fidèles hebdo », « seniors », « joyeux consommateurs »...
- Le descriptif pour les segments de clients.
- Un espace pour les notes personnelles, par exemple pour noter des cas opérationnels remarquables rencontrés (et en parler avec son manager).

Demain, Tom utilisera lui aussi les persona pour animer son site Internet afin que ses clients s'y reconnaissent et accèdent à des espaces plus personnalisés.

Identité et profil des clients

Le persona inclura certaines données quantitatives et qualitatives, telles que :

- Part des hommes et des femmes, tranches d'âges.
- Principales catégories socioprofessionnelles (CSP).
- Modes de consommation, habitudes d'achats.
- Combien sont-ils ? Quelle est leur part de marché ou taux de nourriture ?
- Illustration du segment par une photo ou un dessin (un persona) qui sera encore plus parlant que le texte descriptif du segment.

Ces trois couples vont-ils donner lieu à la même approche marketing ? Seront-ils sensibles à des offres identiques, aux mêmes mots ?

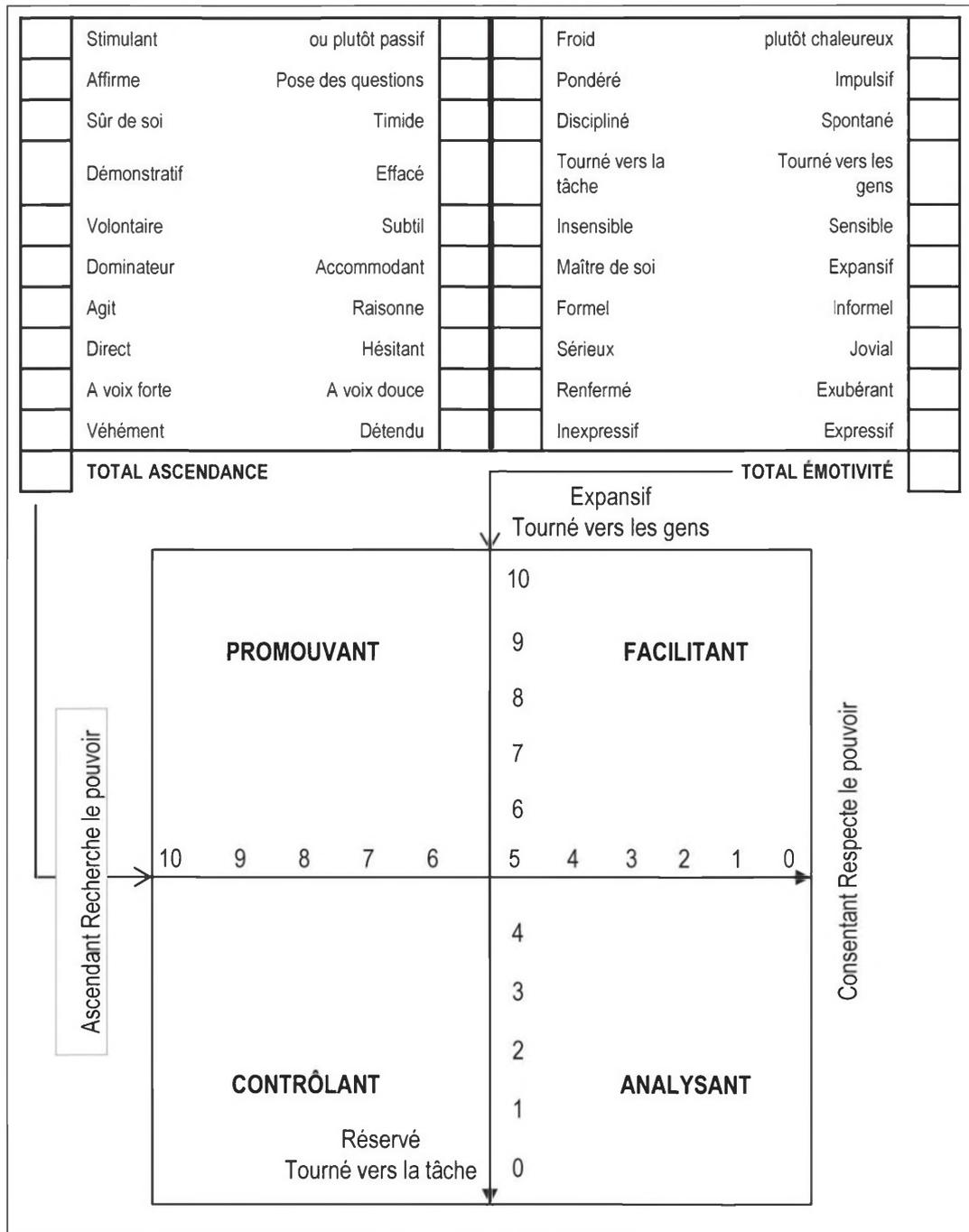


Attitudes face à nos offres

- Comment ils consomment sur le domaine d'activité ?
- Principaux concurrents.
- Appréciation sur notre légitimité.
- Les enjeux business sur ce segment : développer, maintenir, fidéliser...

Comment traiter ces clients lors des contacts ?

- Le discours à adopter, les arguments auxquels ils sont sensibles.



Persona global©, Inc

Chaque individu possède son style social dominant. Chacun, à sa façon, oriente la discussion, construit la confiance ou prend une décision. Nos comportements sont différents, nos visions de la réalité sont différentes d'une personne à une autre. Si chacun peut tour à tour endosser l'habit du contrôlant, du promoteur, du facilitant ou de l'analysant en fonction

des circonstances, son profil profond ressurgit inévitablement dans des situations données : face au conflit, dans ses relations aux autres, dans ses envies et attentes, dans des conditions de stress... Chassez le naturel, il revient au galop !

Voici quelques caractéristiques de chaque style social.

Promouvant : énergique et enthousiaste, passionné et créatif, il est ouvert aux autres et à l'information, il se tient au courant des dernières nouvelles dans et hors de l'entreprise. S'il n'hésite pas à s'engager, il est souvent en retard, parfois inexact et n'aime pas les efforts de longue durée.

- Manager plutôt charismatique, il est tourné vers le futur.
- Intuitif, il peut être assez dynamique et proposer de nombreuses idées dans le groupe.
- Ses points forts : l'ouverture d'esprit, le temps qu'il est prêt à consacrer aux autres, la convivialité.
- Ses points faibles : peut apparaître peu fiable, peu précis et peu rigoureux. Il prend parfois des risques.

Facilitant : ouvert aux autres, amical et sympathique. Il sait écouter et s'avère souvent être le plus accueillant du groupe. Il n'aime pas être ignoré, cherche toujours à s'intégrer. C'est un fervent partisan du consensus afin de préserver l'équilibre du groupe et de ne pas heurter l'un ou l'autre. Il n'aime pas se mettre en avant.

- Management plutôt participatif, tourné vers le passé, le présent, le futur.
- Assez adaptable, il cherche spontanément à contribuer et à coopérer.
- Ses points forts : la tolérance et l'ouverture d'esprit.
- Ses points faibles : peut avoir des difficultés à faire part de sujets difficiles ou bloquants. Souhaitant ménager les intérêts de tous, il peut paraître indécis.

Contrôlant : déterminé, résolu et exigeant tant avec lui qu'avec les autres. C'est quelqu'un de concis, de clair et de concret qui est soucieux des

objectifs qu'il se fixe ou qu'on lui fixe. Il s'intéresse aux bénéfiques, à ce que peut lui rapporter une action qu'il accomplit et aux résultats.

- Manager directif, il est focalisé sur le présent.
- Il est plutôt indépendant vis-à-vis des autres.
- Ses points forts : la concision et la recherche d'efficacité.
- Ses points faibles : peut paraître distant (le résultat avant tout), privilégiant uniquement les résultats au détriment des individus.

Analysant : méthodique, minutieux, rationnel, exact et précis. C'est quelqu'un qui peut faire preuve de beaucoup de patience mais qui se montre parfois très froid avec les autres et souvent très exigeant avec lui-même. Il s'agit de quelqu'un qui hésite à prendre des décisions à force d'analyser les situations. Il est également pessimiste.

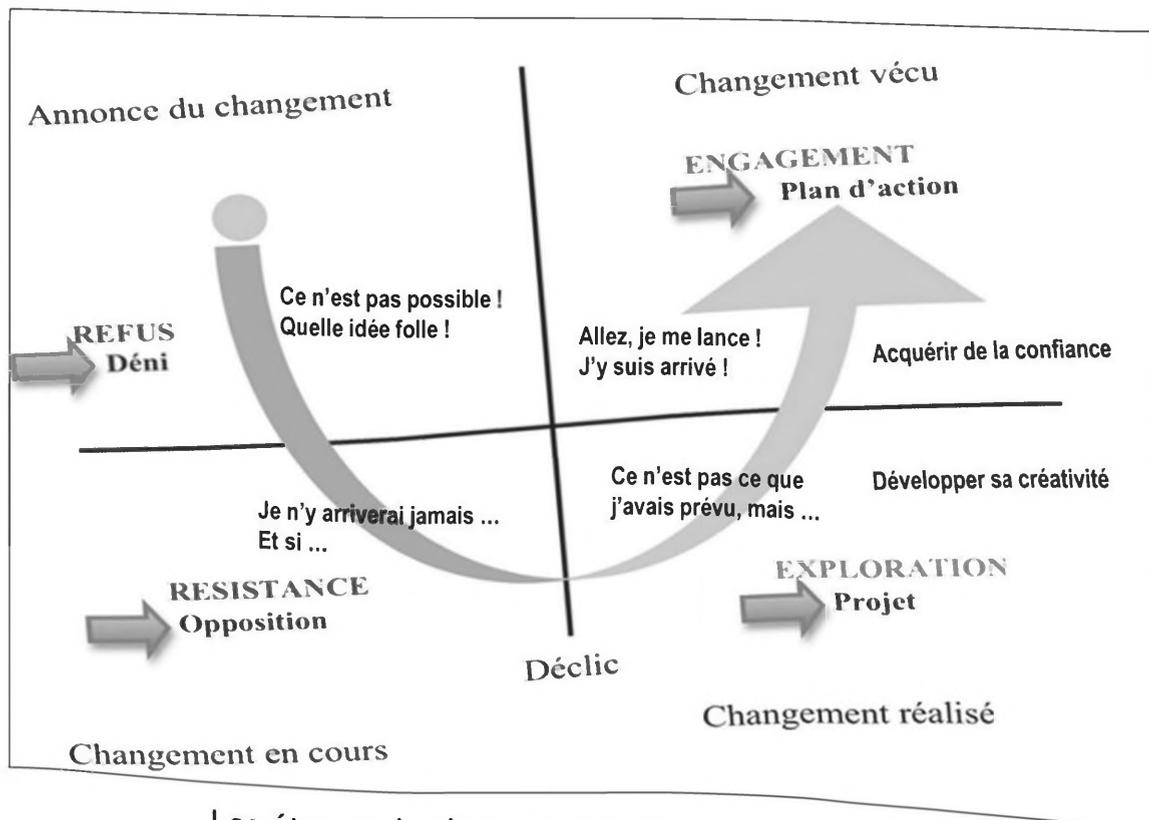
- Manager-expert, il est plutôt tourné vers le passé.
- C'est, en général, quelqu'un de très méthodique et fiable (il tient ses engagements).
- Ses points forts : l'efficacité dans l'accomplissement des tâches qui ont été demandées, la ponctualité et la rigueur.
- Ses points faibles : peut aller trop dans les détails et, faisant preuve d'une faible prise de risque, peut paraître hésitant.

5. S'ADAPTER POUR SURVIVRE

Animer le changement, c'est faire son deuil, savoir passer à l'étape suivante, abandonner l'existant pour se projeter vers demain, dans un nouvel environnement... Chacun d'entre nous passe, à son rythme, les différentes étapes du changement ou de ce qui s'appelle « la courbe du deuil ».

Tom est porté à l'enthousiasme, il est promoteur de projet par nature. Une de ses phrases favorites est : « Il vaut mieux fait que parfait ! » Pour lui, le cycle du deuil est très vite franchi, il a une excellente capacité à se projeter dans le lendemain, à s'imaginer dans un nouveau cadre avec de nouvelles références. Tom sait aussi que ce n'est pas le cas de tous ses

collaborateurs dans l'entreprise. Son enthousiasme souvent communicatif ne sera pas suffisant, car certains d'entre eux (au moins le tiers), motivés par la crainte des conséquences du changement, vont faire ce qu'ils pourront et iront parfois jusqu'à s'opposer pour que les choses ne changent pas. Ils auront besoin de temps – et ce temps est différent pour chacun, il est plus ou moins long –, d'information et d'accompagnement pour s'habituer à une nouvelle idée ou à de nouvelles pratiques.



Les étapes du changement ou « courbe du deuil »

Les étapes	Les actions
1 – Le choc	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer sur l'urgence du changement, de la transformation. Informer sans cesse, multiplier les supports (verbaux, écrits), répondre aux questions, être conscient que la capacité d'écoute est très faible. • Préciser ce qui ne change pas !
2 – La remise en question	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner et écouter. • Repérer des alliés potentiels pour soutenir l'action de changement. • Identifier éventuellement des personnes qui s'isolent.
3 – La remobilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Supporter et animer, lancer les actions de formation si nécessaire. • Encourager les comportements positifs et valoriser les premiers succès, les <i>quick wins</i>.
4 – L'engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les succès, dresser un bilan d'étape pour acter des réussites. • Démontrer les bénéfices pour l'entreprise. • Reconnaître les efforts de chacun.

Pour faire bouger les lignes, lors de réunions, Tom utilise deux méthodes avec pas mal de succès :

- Avec les timides, il les fait travailler à partir du mot « chiche ! ».
- Avec les craintifs, il utilise plutôt « Et si... ».

Cette approche peut être utilisée en tour de table : « Chiche ! Comment ferez-vous pour... » Ou bien avec des Post-It : « Écrivons sur des Post-It ce qui se passerait si... ». Les Post-It sont ensuite posés sur le mur, rassemblés par grands thèmes et interprétés par le groupe de travail.

Lexique et citations

CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés¹) – C'est l'organisme auprès duquel faire l'ensemble de ses déclarations avant de créer son fichier de données, puis de le gérer très soigneusement: «Les données personnelles ont une durée de péremption. Le responsable d'un fichier fixe une durée de conservation raisonnable – des données – en fonction de l'objectif du fichier. Le Code pénal sanctionne la conservation des données pour une durée supérieure à celle qui a été déclarée de 5 ans d'emprisonnement et de 300 000 € d'amende». La sanction est d'ailleurs la même pour le non-respect de l'obligation de sécurité...

Copy strategy ou **copy-strat** – Ce document de synthèse dense, de 2 à 4 pages, définit les fondamentaux des axes et options de communication de l'entreprise. C'est un peu le cahier des charges à destination des créatifs. Tout ce qui est écrit dans ce document doit être respecté, repris et interprété, car il garantit la cohérence de la communication de l'entreprise: il décrit notamment son contexte, son offre, sa cible de consommateurs et ses bénéficiaires consommateurs (promesse de la marque et preuves), la tonalité de la communication attendue..., enfin l'objectif à atteindre *via* la communication (notoriété, fidélisation, développement des ventes).

Datawarehouse – Entrepôt de données (informatiques).

1. www.cnil.fr

Données causales (panel) – On appelle données causales les données relevées en magasin (en général par des inspecteurs des instituts d'étude): mise en avant de produits, tête de gondole, brèche, mais aussi coupons de réduction, cadeaux, jeux ou bonus divers.

KPI (Key Performance Indicators) – Données clés de performance ou indicateurs de gestion issus de tableaux de bord marketing. Cet acronyme est souvent utilisé en lieu et place du mot « objectif ». Un bon KPI se caractérise par trois éléments :

- il est robuste, donc simple à calculer, explicable et stable dans le temps ;
- il est corrélé aux objectifs de l'entreprise (inutile de vouloir tout mesurer) ;
- il est opérationnel, c'est-à-dire qu'il doit permettre le passage à l'action et faciliter la prise de décision raisonnée.

NFC (Near Field Communication) – En français, « communication en champ proche ». Il s'agit d'une technologie qui assure une communication sans fil et à courte portée (environ 10 cm). La NFC équipe des cartes utilisées dans les transports, le commerce ou les services publics. Les terminaux équipés NFC (tablettes, smartphones) permettent d'imaginer de nouveaux usages grâce aux interactions entre machines, car cette technologie ne nécessite pas de connexion ou de reconnaissance préalable, elle est automatique: pas de « peine » ni d'effort pour le consommateur ! La NFC est dérivée de la technologie RFID (*radio frequency identification*), à plus courte distance d'action (environ 4 cm).

NPAI (n'habite pas à l'adresse indiquée) – Cette notion est utilisée dans le cadre de mailings ou d'e-mailings. Elle permet de mesurer la qualité d'un fichier par le taux de retour des offres qui ne sont pas parvenues à leur destinataire; on parle du taux de NPAI.

Illustration: Sur 100 mailings envoyés, 5 sont retournés par La Poste à l'entreprise. Le taux de NPAI est de $5/100 = 5\%$. Empiriquement, on constate que la qualité de commercialisation d'une offre est corrélée au

taux de NPAI. Si une entreprise dispose pour une même cible de deux fichiers différents qu'elle a pu louer et adresse la même offre sur ces deux fichiers, il est vraisemblable que le meilleur taux de vente sera obtenu sur le fichier qui a le taux de NPAI le plus bas.

Ranking ou **PageRank** (pour Google) – Il mesure la popularité d'un site Internet, donc sa capacité à se trouver sur la première page de réponses du moteur de recherches...

RNVP (restructuration, normalisation, validation postale) – Méthode informatique de mise aux normes postales des fichiers d'adresses. La RNVP est utilisée pour optimiser le pourcentage de clients qui recevront bien un mailing parce que le fichier d'adresses aura été préalablement normalisé, donc mis en conformité avec les référentiels édités par La Poste ou France Telecom.

ROPO ou **ROBO** (*Research Online, Purchase/Buy Offline*) – C'est initialiser une recherche sur Internet et finaliser son achat en magasin physique : 8 Français sur 10 effectuent une recherche sur Internet avant un achat¹ ; ils sont omnicanaux. C'est aussi dans ces cas que l'on peut parler d'expérience client sans rupture ou sans couture. Par exemple, il est désagréable de voir – et de réserver – un article sur le site et de ne pas le trouver ensuite en magasin ou bien de le voir à un prix différent. Il ne saurait plus y avoir compétition ou concurrence entre le commerce en ligne et le point de vente physique au sein d'une même entreprise...

Store to Web ou **Web to Store** – Ces expressions caractérisent le comportement du consommateur multimédia : soit se faire une opinion dans le magasin puis réaliser ses achats sur Internet, soit le contraire. Cela revient à dire que les médias ne s'opposent pas mais se complètent pour optimiser un seul objectif : concrétiser des achats. Ce type d'expressions va continuer à fleurir avec les nouvelles technologies (Mobile to Store ou Store to Mobile...).

1. Source : Solocal, premier observatoire du parcours d'achat.

Taux de nourriture – Ce ratio est indépendant de toute référence alimentaire, il est souvent utilisé par les agences de communication et dans les panels. Il s'agit de mesurer la part des achats qu'un consommateur consacre à vos produits ou services sur son budget global affecté à ce type de dépense. Par exemple, si votre marché est le tourisme, un touriste dispose d'un budget annuel de 500 € par personne. Si je capte 100 €, mon taux de nourriture est de $100/500 = 20\%$.

Taux d'équipement – Pourcentage entre la part de la population qui dispose d'un bien ou d'un service et la population totale. Par exemple, concernant le smartphone, le taux d'équipement en France en 2014 est supérieur à 50 %. Si je suis intervenant sur ce marché (assurance, entretien, opérateur, vendeur), ma stratégie sera différente de celle que je pouvais avoir au lancement et devra à nouveau évoluer quand des taux supérieurs (70, 80 %) seront atteints. Par exemple, passer d'une logique de conquête agressive à des stratégies relationnelles de renouvellement.

Top-down – Cette expression qui signifie « du haut vers le bas », est utilisée pour donner le sens de la communication. Historiquement, c'est la marque qui s'adresse à ses consommateurs, d'où l'expression top-down. Avec les réseaux sociaux et les avis de consommateurs, le sens s'inverse (ou s'équilibre), et on parle alors bottom-up, « du bas vers le haut ».

UGC (User Generated Content) – Contenu produit par les utilisateurs finaux, généralement non professionnels. L'UGC correspond à la démarche « bottom-up », précisée dans le chapitre sur l'expérience client p. 91, et s'oppose au contenu « historique » produit, vendu ou diffusé par les médias ou les marques (le modèle top-down). Sur le modèle de l'UGC, on parle de BGC (*brand generated content*).

Citations favorables au changement qu'impulse le marketing

« La vraie valeur d'un produit ne réside pas dans ce qu'il est mais dans ce qu'il apporte. Ce qui compte, ce n'est pas le prix de l'ampoule, c'est celui de la lumière. » (Thomas Edison)

« Et ce n'est pas en améliorant la bougie qu'on a inventé l'électricité ! »

«Il suivait son idée. C'était une idée fixe, et il était surpris de ne pas avancer!» (Jacques Prévert)

«Gutenberg n'a pas attendu le développement du marché du livre pour inventer l'imprimerie.» (Nicole Notat)

«Rien n'est permanent sauf le changement.»

«En période de crise, rien n'est pire que les certitudes!»

«La croyance que rien ne change provient, soit d'une mauvaise vue, soit d'une mauvaise foi. La première se corrige, la seconde se combat.» (Friedrich Nietzsche)

«Un objectif sans plan s'appelle un vœu.» (Antoine de Saint-Exupéry)

«Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge.» (Winston Churchill)

«Rien ne sert de défendre le monde d'hier quand on peut construire le monde de demain.» (Peter Drucker)

«Le meilleur moment pour planter un arbre, c'était il y a 40 ans. Le deuxième meilleur moment, c'est aujourd'hui.» (Phyllis Boltome)

«Il y a deux façons de faire face aux difficultés: soit on les transforme, soit on se transforme en les affrontant.» (Phyllis Boltome)

«Quand un bateau est dans la tempête et qu'il y a des rochers pas loin, il est peu courant qu'il soit dirigé par un comité!» (Paul Getty)

«Non pas gagner du temps, mais prendre le temps afin de ne pas le perdre.» (Marc Halévy)

«Plus on achète moins, moins on coûte plus.» (Marc Halévy)

Marketing

Les outils pour innover et se développer

pas à pas



Après avoir dirigé la filiale de fidélisation du Groupe Galeries Lafayette, **Jean-Pierre Conduché** fonde le cabinet conseil en marketing relationnel FidLy, qui accompagne les entreprises sur des thèmes comme la relation clients, le CRM, la fidélisation, la relation interne, la cohésion d'équipe et l'animation de projets. Il est également cofondateur de 2AM, Association des professionnels du marketing en Aquitaine (<http://www.2am-aquitaine-marketing.com/>).



Cyril Garnier dirige SNCF Développement, filiale d'innovation territoriale accompagnant les mutations du groupe SNCF, qui finance et conseille de nombreux entrepreneurs de divers horizons. Il intervient également à l'université de Marne-la-Vallée en tant que professeur d'e-marketing et de management de l'innovation

pas à pas

Vuibert.fr 