

RESPONSABLE DU MARKETING DIRECT

Un novateur consciencieux

Bien plus qu'une «petite main» à mailing, le responsable marketing direct se positionne en aiguillon-stratège de la vente à distance. Cela suppose des dons de capture, de séduction du client, et donc d'analyse et de compréhension de ses comportements. Mais aussi beaucoup de rigueur car la vente de produits financiers est lourde de contraintes.

DÉPUIS QUE LA MORT DU marketing de masse a bel et bien été proclamée, que l'on célèbre haut et fort l'ère du marketing «one-to-one», à quoi peut bien ressembler le nouvel homme du marketing direct ?

Déjà, ses armes de conquête se sont diversifiées. Le sacro-saint mailing n'a pas pour autant cessé de remplir nos boîtes aux lettres mais cette approche s'est enrichie des supports médias, du télémarketing, des publicités sur les lieux de vente, et de l'e-courtage. En toile de fond, il y a bien sûr la recherche de la personnalisation absolue, ce vertige du «one-to-one» qui a fait que les approches ont peu à peu délaissé le marketing «produit» pour se focaliser sur la connaissance du client. L'objectif est ensuite de jouer sur le maximum de réactivité vis-à-vis des grands événements du cycle de vie du client. En termes d'organisa-

tion, le marketing en passant d'un rôle de «promoteur» de la vente à celui de «déclencheur» d'action sur toute une panoplie de canaux de distribution, s'est imposé dans la sphère de l'entreprise. Autrefois cellule satellite, parfois à la périphérie de l'activité, «le métier est devenu central», affirme Michel Fayon, responsable du marketing direct chez Sofinco.

PLUS DE STATISTIQUES

Si le «one-to-one», se traduit dans les faits par des approches plus «one-to-few» ou «one-to-many», il n'en reste pas moins que cette migration vers plus de personnalisation a non seulement imposé des adaptations quasi pharaoniques des systèmes d'information, mais a aussi influencé les équipes de marketing direct : «Alors que le noyau dur des équipes était essentiellement constitué de profils très communication, les entités ont été

progressivement doublées de statisticiens et d'administrateurs de bases de données», reconnaît Michel Fayon, «les méthodes de scoring et les traitements statistiques sont devenus de plus en plus élaborés». «Nous intégrons des calculs de probabilité assez pointus pour cons-

MICHEL FAYON

Responsable du marketing direct

Sofinco

“La base de notre travail s'apparente à celle des véricistes.”



truire nos scores d'appétence», confirme Dominique Binet, directeur du marketing opérationnel à la Société générale. «Ces méthodes nous conduisent vers des approches très fines et très ciblées. Les traitements de l'information sont beaucoup plus réduits et en agence par exemple, nous essayons de développer le plus possible l'interactivité

pour favoriser les souscriptions sur place». À côté des catalogues produits que l'on trouve en agences, adaptés à chaque cible, sont exploités toute une série d'encarts sur les relevés de comptes, des actions directes en agence, des messages sur internet et bientôt les e-mailing. Toutes les semaines, des vagues entières de mailings

partent de la Société générale : près de 80 opérations par an à destination des particuliers, une vingtaine pour les entreprises. «Désormais, des segments de 500 personnes pourront recevoir la même offre et il nous arrive de travailler sur plus d'une cinquantaine de cibles, alors qu'autrefois plus d'un million d'exemplaires identiques pouvaient être envoyés en bloc», remarque également Olivier Boudoint, responsable du marketing direct chez Cofidis.

L'ANIMATION DES BASES DE DONNÉES

La sophistication des traitements informatiques ne pourra cependant pas s'abstenir d'une finition main et si la dominante «statistique» est très appréciée, l'expertise de l'animation de bases de

DOMINIQUE BINET

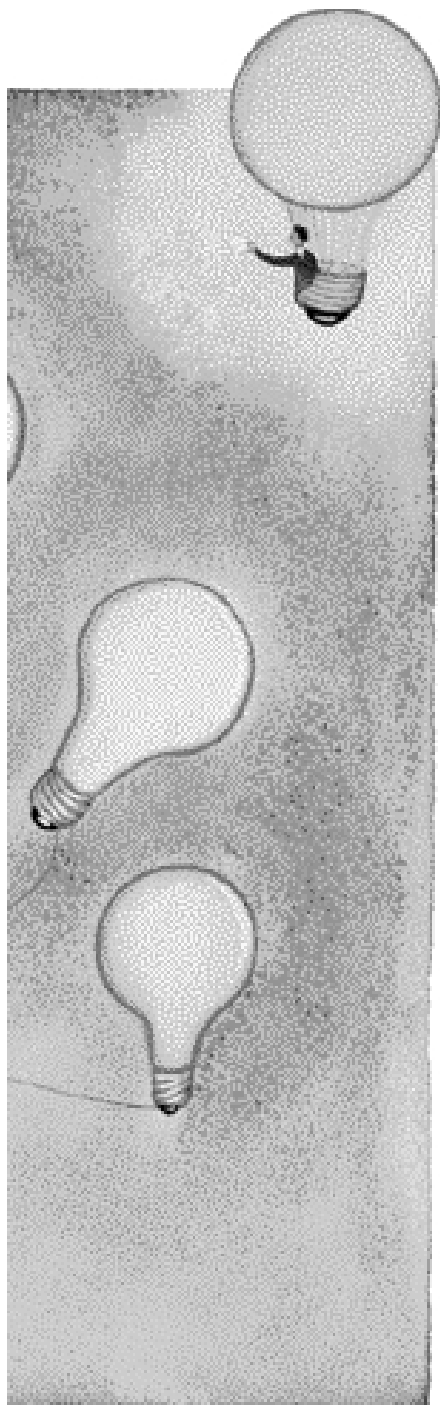
Directeur
du marketing opérationnel

Société générale



“Le marketing direct est un domaine qui allie de la prévision avec un certain contrôle des résultats.”

données l'est encore plus. «Cette dimension n'est pas exclusive au monde de la finance et il est primordial de savoir qualifier et faire vivre la base de données : quelles sont les données pertinentes ? qu'est-ce que je connais du client ? quel usage vais-je donner à cette connaissance ? l'exercice consiste à trouver un bon équilibre sans jamais tomber dans l'excès et se faire submerger par les données», ajoute Thierry Fages, responsable études et marketing direct de la Business Unit Partenariats de Cofinoga, une entité qui propose du crédit à la consommation aux détenteurs de cartes du groupe. La capacité d'analyse est ici primordiale. D'autant que les clients n'ont jamais autant brisé les règles communément acquises : de plus en plus mouvant, leur comportement ne



Parcours type

Chez Cofidis, la vie d'un homme du marketing direct est rythmée par plusieurs grands échelons. Il débute comme assistant et se familiarise avec les règles de base du marketing direct : fabrication, routage, bon à tirer, gestion du budget d'un mailing, optimisation des coûts... Ensuite, il apprend peu à peu à composer les offres, à faire de l'animation sur les relevés de comptes, par exemple. La seconde grande étape est celle du chef de produit qui orchestre du début à la fin, toute la chaîne d'une campagne. Il peut y avoir entre 6 à 12 campagnes annuelles. Enfin, il peut accéder (en général vers 30-35 ans) au rang de chef de service : il a un certain nombre de personnes sous sa responsabilité, entre 6 et 12, et encadre les chefs de produit.

Ressources humaines

THIERRY FAGES

Responsable études et marketing direct

Cofinoga

“Il est primordial de savoir qualifier et faire vivre la base de données.”

se laisse plus aussi facilement enfermer dans des cases mathématiques et rationnelles. «L'aisance financière n'est plus forcément le pendant d'un achat luxueux, à l'inverse, vous pouvez très bien voir des personnes modestes acquérir tel ou tel bien "haut de gamme" parce qu'elles ont décidé à un moment donné de s'offrir ce luxe», note Thierry Fages. Un bon point à savoir pour ceux qui pensaient que la relation client pouvait aisément se gérer par de puissants automates. Bien au contraire, il faut être sans cesse au fait de ces évolutions pour construire des hypothèses, inventer de nouveaux cadres et tenter de s'attaquer à ce que certains qualifient de sciences «inexactes». En prospection, on compte en moyenne une concrétisation pour mille sollicitations, en fidélisation, les taux de concrétisation avoisinent les 20 %. «Le marketing direct a besoin d'esprits novateurs. Les marketeurs ont plutôt tendance à expliquer le 1 % qui réussit alors qu'il semblerait plus judicieux qu'ils étudient avec attention leur taux d'échec proche de 99 %». Dans ce domaine plus qu'ailleurs, les mêmes causes ne produisent pas les mêmes effets. «Mais on apprend en marchant, ce n'est pas une science si inexacte que ça» rétorque Dominique Binet. «Le marketing direct est un domaine qui allie à la fois de la prévision tout en gardant un certain contrôle des résultats.

En publicité par exemple, cette mesure est beaucoup plus abstraite. En marketing direct on peut savoir exactement quelle a été l'efficacité des moyens engagés tout simplement en regardant le nombre de coups de fils reçus sur une plate-forme, ou le nombre de coupons renvoyés». Et c'est justement cette rigueur que suppose le contrôle des résultats, l'analyse des retours qui a conduit Dominique Binet, ancienne HEC, vers le marketing direct et ceci après une expérience de commerciale pour l'implantation d'agences bancaires et un passage à l'inspection.

LA CULTURE «TEST»

«Nous fonctionnons énormément par test, on est en test permanent» confirme Michel Fayon. Et ceci est encore plus vrai pour des structures dont la faible densité du réseau d'agences limite les occasions de contact direct avec le client. Pour ce statisticien de formation, passé maître de l'analyse

OLIVIER BOUDOINT

Directeur commercial

Cofidis



“La rigueur est une qualité indispensable.”

des bases de données à l'école du Reader Digest et chez Yves Rocher, «la base de notre travail s'apparente à celle des véricistes». L'absence de trafic naturel les place dans une position de sollicitation constante. Mais à la différence des véricistes, la matière «financière» impose toute une architecture législative, des

contraintes qui encadrent cet esprit de novation et d'innovation qui anime l'homme du marketing. «La rigueur est une qualité indispensable car les contraintes juridiques liées au crédit sont lourdes, il faut donc faire preuve d'une certaine sensibilité à la règle mais également avoir bien en tête la notion de risque client», confirme Olivier Boudoint de Cofidis. Cette qualité qu'il reconnaît comme étant une dominante féminine explique le fait que l'on compte dans son département près de 80 % de femmes. «Elles réunissent à la fois le goût pour la communication, une grande rigueur mais aussi beaucoup de persévérance», poursuit-il. «C'est un métier avec beaucoup de contraintes avec des règles, des délais à respecter inhérents à la nature du montage des campagnes», confirme Michel Fayon.

Y A-T-IL UN CANDIDAT IDÉAL ?

Réunir dans une seule personne l'ensemble des qualités de rigueur, d'innovation, de communication et de créativité, et enfin trouver le responsable du marketing direct idéal, n'est pas simple. Aussi retrouve-t-on souvent au sein des directions du marketing opérationnel, une équipe «mosaïque», avec des profils très divers. A une extrémité de la chaîne, des littéraires ou des anciens d'écoles de commerce pour la partie conception, rédaction, mise en forme des opérations. Et à l'autre extrémité, des profils plus scientifiques pour le traitement statistique. Ici, les écoles de commerce, l'IAE de Lille pour son magistère de marketing direct ou l'Enseed sont très prisés.

Cet éclectisme est celui du département marketing chez Sofinco, rebaptisé en interne «marketing de l'offre et de la relation client». Dans cette équipe d'une cinquantaine de personnes, dont la moyenne d'âge ne dépasse même pas les 30 ans, plus d'une trentaine est directement affectée au marketing direct.



Responsable du marketing direct

SES MISSIONS

- Force de proposition sur les offres produits, sur les études, les nouvelles technologies, l'organisation du travail.
- Analyse de la valeur client (segmentation de clientèle).
- Diffusion du savoir-faire dans le cas d'accords avec des enseignes partenaires (par exemple, société de crédit à la consommation avec des enseignes de commerce organisé).
- Management d'équipes de chargé d'études marketing : planning, arbitrages (priorités, encadrement technique, définition des projets, formation et développement de l'équipe).
- Briefing des agences de marketing direct et autres prestataires extérieurs (studios graphiques...).

SON ENVIRONNEMENT HIÉRARCHIQUE

- Il est rattaché au directeur du marketing qui supervise les autres aspects du marketing.

LE MARCHÉ DU MÉTIER

- Il est souvent issu d'école de commerce, mais la tendance du métier implique cependant une forte dominante en statistique (ENSAE, ISUP, DESS ou DEA statistique).

SON PROFIL

- A géométrie variable. En général entre 30 et 35 ans, un parcours dans deux ou trois sociétés de vente à distance, dans des agences de marketing direct. Tous les secteurs d'activité de la VPC sont une bonne école (l'édition par exemple).

RÉMUNÉRATION

- Pour des profils confirmés celle-ci peut se situer dans une fourchette de 400 à 450 000 francs.

TMP. Pereire Conseil

Idem chez Cofidis où la vente de crédit se fait uniquement par téléphone. D'un côté, ceux qui travaillent sur les fichiers du groupe Trois Suisses, analysent les scores, construisent des segmentations, de l'autre, ceux qui examinent les résultats d'une campagne. Il peut s'agir d'opérations de publipostage mais aussi de grand média. Là, il faut analyser les répercussions d'une annonce en presse écrite, mais aussi négocier des emplacements avec les directeurs de la publicité ou des centrales d'achat.

Outre des talents de statisticiens, l'important est donc aussi de savoir communiquer et de négocier car une grosse partie du travail passe par le lien constant qu'ils entretiennent avec les agences de marketing direct, les studios graphiques mais aussi toute la partie qui concerne la location de leur propre fichier. «En tant qu'agence, nous attendons d'eux un "brief" complet des opérations qu'ils souhaitent mettre en œuvre. En retour, nous leur apportons

une vision miroir, un certain recul et la capacité de puiser dans des expériences différentes le même type de problématique», remarque Laurent Piffeteau de Cutty Sark, une agence de conseil en marketing opérationnel.

Ensuite, les différences de métier varient entre ceux qui travaillent à l'acquisition et ceux qui se concentrent sur la fidélisation de la clientèle. «Le travail sur la fidélisation est souvent réservé à des personnes un peu plus expérimentées. Il y a toute une approche d'optimisation de la vie du client, de composition de l'offre qui supposent une certaine analyse auxquelles s'ajoutent des notions d'en-

cours et de rentabilité», souligne Olivier Boudoint.

La notion de responsable de marketing direct est donc une donnée à géométrie variable qui révèle souvent des profils variés. «Lorsque vous passez une annonce pour recruter un responsable de marketing direct, vous pouvez aussi bien vous retrouver avec un senior qui a déjà été à la tête d'une petite équipe, qu'avec un junior qui n'a conduit que deux ou trois opérations», remarque Dominique Binet. Une diversité que certains considèrent comme un frein pour trouver le bon interlocuteur.

«Cette diversité pose aussi la question du problème de la maturité du contact. Il arrive encore trop souvent d'avoir comme interlocuteur des juniors qui sont placés au marketing direct pour l'expérience, en attente de gravir d'autres marches. Or pour apprécier les retours d'une opération, sa rentabilité, il faut une certaine expertise que l'on acquiert sur une approche à plus long terme. Heureusement la plupart des banques sont en train de réaliser que le marketing direct est devenu un poste stratégique de la gestion de la relation client», remarque Laurent Piffeteau. ■

LAURENT PIFFETEAU

Cutty Sark
Agence de conseil
en marketing opérationnel



“Pour apprécier les retours d'une opération, sa rentabilité, il faut une certaine expertise que l'on acquiert sur une approche à plus long terme.”

Quitterie de Fommervault