Chapitre 4

La connaissance des clients

Au sommaire de ce chapitre

- La valeur de la connaissance client
- L'utilisation des données clients
- Les exigences liées à l'utilisation des données clients, sachant que ces dernières représentent un actif important pour l'entreprise
- La gestion des données, à plusieurs stades de professionnalisation
- La transformation des données en connaissance client
- La fusion de données provenant de différentes sources, afin de développer une image complète du client
- L'importance du respect de la vie privée des clients
- La politique de gestion des informations client : respecter l'intimité du client tout en utilisant ses données afin de créer de la valeur, pour le client et pour l'entreprise

Dans le domaine de la gestion de l'information, une distinction est faite entre les données, les informations et la connaissance. Par exemple, la date à laquelle un prospect est devenu un client, la valeur du dernier achat et l'adresse du client sont des données. Les données deviennent des *informations* dès qu'un utilisateur leur donne une signification. Les données disent quelque chose sur l'identité et sur le profil du client. Il devient possible de créer une image complète de qui est le client (vision à 360°). Les informations deviennent *connaissance* dès qu'une action est entreprise sur la base de ces informations ; parce qu'on connaît le profil du client, on sait quels produits ou services lui offrir et à quel moment.

Il faudra éviter le piège qui veut que l'attention se porte trop exclusivement sur la collecte, la sauvegarde et l'analyse des données. Il faudra éviter aussi de vouloir développer une nouvelle « boule de cristal » qui engloutirait beaucoup d'investissements sans pourtant donner de résultats. L'important est de ne pas perdre de vue le but ultime : mieux connaître le client *pour pouvoir agir* de façon plus efficace. Pour cela, il faut utiliser les sources d'informations de manière créative.

Dans ce chapitre, nous étudierons tout d'abord la question de la qualité des données : quelles charges et quels revenus sont liés aux investissements dans la qualité des données (voir section 1) ? Dans un deuxième temps, nous verrons dans quelle mesure les données clients représentent un actif important pour l'entreprise (voir section 2). Puis, nous examinerons comment identifier le client pour en développer un profil réaliste (voir section 3). Enfin, l'enjeu fondamental du respect de la vie privée sera abordé (voir section 4) : le développement de la connaissance du client n'est possible que si ce dernier est d'accord !

1 La valeur de la connaissance client

La connaissance des clients repose avant tout sur la qualité des données. Les données incomplètes, erronées ou dépassées ne seront d'aucune utilité pour établir une relation avec le client. Les enjeux liés à la qualité des données sont multiples.

D'après une étude menée par QAS, la satisfaction client et la réputation de l'entreprise constituent les deux principaux enjeux liés à la qualité des données (*Source* : *Marketing Direct*, n° 97, novembre 2005). Trois autres enjeux sont également importants : la diminution des coûts de contact, la qualité de service délivrée et le potentiel de segmentation de la base, qui offre des opportunités commerciales. Un dernier enjeu, même jugé secondaire par les managers, consiste à se conformer aux obligations réglementaires et aux organismes de protection de données, comme la CNIL (voir encadré 4.7 un peu plus loin).

1.1 La notion de qualité des données

La notion de qualité des données recouvre une multitude d'aspects différents. Afin de mieux comprendre la qualité des données, on peut la définir selon différents points de vue (Mergen, 2003, cité dans Peelen, 2005) : qualité technique, qualité pratique et qualité intrinsèque.

La qualité technique des données

En général, d'un point de vue technique, la qualité est définie selon l'utilisation de standards et de normes devant être satisfaits par un processus de production. Par exemple, l'équipement de reconnaissance optique (OCR) doit pouvoir lire les noms et les adresses écrits sur les documents. Le nombre de caractères dans la base de données doit permettre l'enregistrement de la donnée complète, etc.

La question de la qualité des adresses des prospects et des clients occupe l'attention des spécialistes du marketing direct. De nombreuses entreprises mettent en place des démarches de TIA (traitement informatique de l'adresse) pour améliorer la qualité des adresses qui viennent souvent de sources différentes ou qui peuvent faire l'objet d'erreurs de saisie (par les opérateurs ou par les clients eux-mêmes). La Poste, *via* le Service national de l'adresse (SNA), propose un fichier national des foyers qui déménagent (environ 12 % des foyers français, chaque année). L'utilisation de ce fichier permet de réduire le nombre de NPAI (n'habite pas à l'adresse indiquée). Le fichier référentiel de France Telecom est également utilisé pour identifier les foyers ayant déménagé. Par ailleurs, de nombreux prestataires offrent des services de mise en forme et de restructuration des données afin qu'elles soient compatibles avec les normes postales. De cette façon, les annonceurs améliorent l'efficacité de leurs campagnes et réduisent leurs coûts. Notons, par exemple, que les annonceurs qui se conforment aux normes de La Poste bénéficient d'un coût d'affranchissement réduit. Une norme AFNOR de qualité des adresses a même été développée (norme XPZ10-011). Elle précise exactement quels éléments doivent figurer dans l'adresse, dans quel ordre et sous quelle forme.

La qualité pratique des données

Pour l'annonceur, la qualité des données relationnelles dépend des réponses qu'il reçoit à ses campagnes marketing. Qui achète : une personne ou une entreprise ? Ces clients

sont-ils rentables ? Souhaitent-ils développer une relation avec le fournisseur ? Quelle est la valeur commerciale du nom, de l'adresse, de la ville, etc. ?

En matière de location de fichiers à des brokers ou à des propriétaires – souvent issus de la presse, de la vente à distance ou de la finance –, il est certain que la quantité d'adresses ne suffit pas à caractériser l'intérêt d'un fichier. Les professionnels utilisent de nombreux critères pour juger la qualité du fichier. Pour cela, on utilise le taux de NPAI (n'habite pas à l'adresse indiquée) ou taux de *hard bounce*, en ce qui concerne les fichiers e-mail (les e-mails qui reviennent à l'envoyeur). Le taux de NPAI ne doit pas dépasser 4-5 %, sans quoi l'annonceur est en mesure d'exiger un remboursement (d'après *Marketing Direct*, n° 99, février 2006). D'autres critères sont utilisés, comme la récence des adresses (les adresses doivent avoir été collectées ou mises à jour récemment : on parle de 6 mois pour un fichier d'adresses e-mail) ; la fréquence de location (qui doit être raisonnable, sous peine de lasser une cible sursollicitée) ; ou encore le degré de qualification (ce que l'on sait sur la personne en termes d'âge, de sexe, de CSP ou, même, de comportements d'achat ou de localisation géographique).

La qualité intrinsèque des données

La qualité intrinsèque des données dépend des caractéristiques de chaque donnée elle-même. Sous cet angle, la qualité peut être mesurée de la manière la plus objective. La base de données clients est de bonne qualité si elle correspond à la réalité *actuelle* du client ; aucune donnée ne manque, elle est *complète* ; les données ont été stockées *correctement* ; chaque client n'apparaît qu'une fois, il est *unique*.

Base de données de qualité = Actuelle × Complète × Correcte × Unique

- Actuelle : jusqu'à quel point la base de données représente-t-elle la réalité du phénomène étudié (le nombre de personnes effectivement dans le foyer, par exemple) ?
- Complète : le caractère complet des données concerne la disponibilité d'une valeur ainsi que son caractère complet. Lorsque la base de données clients est conçue, chaque donnée doit être étudiée pour déterminer à quel point elle est nécessaire, fortement désirée ou simplement « souhaitable ». Cette dernière catégorie n'est pas essentielle pour l'ensemble du *process*, surtout s'il apparaît plus tard que ce champ est rarement rempli ou conservé.
- Correcte : les données sont justes, s'inscrivent dans les standards (âge inférieur à 120 ans, par exemple) ou sont valides, parmi un ensemble de valeurs possibles.
- Unique : chaque client ne devrait apparaître qu'une seule fois dans la base de données.

Certains ajoutent à cette liste l'accessibilité des données. Ce critère indique dans quelle mesure ceux qui utilisent les données clients sont capables de les retrouver dans le laps de temps qui leur est imparti. Par exemple, il est particulièrement important pour des opérateurs dans un centre de contacts ou en agence, face au client, d'être capables d'accéder à la base de données rapidement afin que le contact soit satisfaisant.

La perspective de qualité intrinsèque offre sans doute les meilleures possibilités pour mesurer et gérer la qualité des données, même si cela reste une tâche difficile. Les indicateurs de qualité offrent la possibilité de mettre en place des standards pour indiquer comment améliorer les données (voir encadré 4.1).

Encadré 4.1

Des prestataires et des outils pour mesurer la qualité des fichiers

Histoire d'adresses, société spécialisée dans le conseil en marketing direct auprès d'annonceurs *b-to-b*, a développé une méthode d'analyse de la qualité des fichiers. Cette méthode consiste à noter les fichiers à partir de variables binaires de type « absence/présence » ou de variables quantitatives graduées sur deux grands ensembles de critères : la conformité de la donnée (raison sociale, forme juridique…) et la validité de la donnée, à partir de fichiers référentiels (La Poste, France Telecom, INSEE…).

AID, société spécialisée dans le conseil en gestion de données, propose aux détenteurs de fichiers de comparer la qualité de leurs données à un benchmark réalisé auprès d'autres annonceurs, en mode ASP (à distance, *via* le Web). Le détenteur du fichier peut se comparer à des normes en matière de pourcentage de doubles individus dans le fichier (moyenne de 2 % dans la base AID), de taux de NPAI (3 %), de taux de qualification SIRET pour les entreprises (77 %), de téléphones qualifiés (82 %), de téléphones mobiles qualifiés (2 %) ou d'e-mail (13 %).

Source : d'après Cahier Savoir-faire, *Marketing Direct*, 2004-2005.

1.2 Les pertes résultant d'une mauvaise qualité

Pour convaincre le management de l'importance de la qualité des données, il s'agit bien souvent de démontrer les coûts générés par des données de mauvaise qualité. Il est plus facile de suivre cette démarche que démontrer les bénéfices pouvant être générés par des données de bonne qualité.

Les erreurs d'identification

En tentant d'estimer les pertes, nous nous limiterons tout d'abord à la qualité de l'identification. Sommes-nous capables de nous adresser ou d'écrire à la personne ou à la société en utilisant le nom et l'adresse corrects ? Une identification incorrecte peut mener aux pertes suivantes :

- Un renvoi des courriers : non seulement les dépenses de production et de mailing auront été perdues mais en plus le service courrier devra engager des dépenses pour « traiter » les retours et le responsable de la base de données devra corriger les erreurs dans la base.
- Les envois de courrier en double, à la même adresse, parce que certains clients sont enregistrés plus d'une fois dans la base de données.
- Des e-mails retournés ou envoyés deux fois. Même si la perte est moins importante que celles des courriers physiques, des corrections devront aussi être apportées dans la base de données.
- Des appels téléphoniques entrants qui ne pourront pas être traités correctement. Les données nécessaires pour servir le client soit ne peuvent pas être trouvées assez rapidement, soit ne peuvent pas être trouvées du tout. L'appelant doit attendre longtemps ou n'obtiendra une réponse à sa question qu'à la suite d'une longue conversation avec son fournisseur. Ceci oblige l'agent à passer encore plus de temps au téléphone, ce qui induit un coût supplémentaire.

- Les vendeurs, les directeurs de clientèle et les ingénieurs support qui rendent visite au client au mauvais moment, au mauvais endroit ou après s'être préparés à partir de données erronées. Leur temps et leurs frais de déplacement ont été perdus.
- Des erreurs de facturation. Soit les clients ne reçoivent pas de facture, soit ils reçoivent une facture incorrecte. Dans ces cas, soit les erreurs ne sont pas rapportées, par exemple si elles sont à l'avantage du client, soit elles nécessitent rectification.

Les conséquences des erreurs peuvent même aller plus loin que les pertes directes décrites ci-dessus. Sur le long terme, l'efficacité de la communication et le niveau de service en sont affectés. La probabilité augmente que le client perçoive les courriers et les mails comme des courriers non désirés. Un temps considérable est perdu, temps qui aurait pu être consacré à des tâches valorisées par le client et plus productives pour l'entreprise. La satisfaction du client et son engagement vis-à-vis de l'entreprise en souffrent car les erreurs faites sur le genre ou sur le nom d'un client affectent la qualité de la relation.

Les erreurs de profilage

En plus des erreurs d'identification, des erreurs peuvent également porter sur les profils. Les pertes seront semblables mais certainement d'une portée moindre. L'entreprise sera moins capable de former une image complète ou précise du client et par conséquent, sa communication sera moins efficace : le message sera moins puissant ou atteindra des personnes et des sociétés n'appartenant pas au groupe visé.

Le calcul de ces pertes représente un argument de poids en faveur d'un investissement dans la qualité des données, car ces montants peuvent être très importants. Des investissements préventifs pour corriger les erreurs d'identification et développer de meilleurs profils peuvent rapidement produire des effets bénéfiques : élimination des doublons au sein d'un même fichier, mise à jour ou qualification complémentaire du fichier à partir de bases de données fiables, etc. (voir encadré 4.2).

Encadré 4.2

Les sources d'altération des données clients

De nombreuses raisons peuvent expliquer pourquoi les données clients ne sont pas parfaites à 100 %. Voici les principales : l'absence d'un référentiel unique (il n'existe pas une liste unique de tous les clients, mais de nombreux fichiers épars au sein de l'organisation, qui peuvent contenir des doublons), le manque de rigueur dans la normalisation des adresses (chacun saisit les adresses à sa façon), la diversité des sources externes (c'est un véritable challenge de fusionner des fichiers qui n'ont pas la même structure, les mêmes formats, etc.), la multiplicité des règles de calcul dans les systèmes de gestion et des systèmes de codification, les saisies multiples dans plusieurs entités de la même organisation, les retards dans les mises à jour, etc.

Source : d'après Cahier Savoir-faire, *Marketing Direct*, 2004-2005.

1.3 Les bénéfices générés par la qualité des données

L'influence sur l'efficacité des activités de prospection

Des données de qualité permettent d'augmenter l'efficacité des campagnes de prospection. Les taux de réponse augmentent car l'entreprise a plus de chances d'approcher le

bon client avec la bonne offre au bon moment. La probabilité de réaliser une transaction augmente, comme celle d'attirer un client qui a le profil adéquat par rapport à l'offre proposée. Par exemple, un fonds d'investissement capable d'identifier des clients souhaitant prendre plus de risques que la moyenne a plus de chances de réussir en proposant des investissements sur des marchés émergents. Une fluctuation soudaine des taux de rendement ne conduira pas au mécontentement et au départ des clients, puisqu'ils y sont préparés.

Des études ont montré que la qualité de la base de données a beaucoup d'influence sur le taux de réponse à une campagne de marketing direct (Roberts et Berger, 1999). L'effet est aussi important que celui de l'offre, du message et des incitations combinés. Autrement dit, la qualité de l'offre, la qualité du message et l'attrait de la promotion associée ont autant d'influence sur la réponse que la seule composition du fichier.

L'influence sur la valeur du client

Le développement d'une relation dépend des données que les entreprises possèdent sur le client : il est impossible de construire une relation avec un inconnu. La qualité des données a des répercussions non seulement sur l'acquisition du client mais aussi sur sa rétention et sur le développement d'une relation ultérieure avec lui. Cependant, démontrer un lien direct entre la qualité des données et la rentabilité économique des clients est complexe. Il s'agit de savoir si oui ou non les données peuvent offrir des perspectives de succès futur dans des marchés qui changent en permanence. Par ailleurs, la rétention du client et le développement d'une relation à long terme dépendent de beaucoup d'autres facteurs, en plus de la qualité des données.

Clairement, les investissements dans les données produiront plutôt un rendement futur qu'un rendement immédiat. Par conséquent, la décision d'investir dans la qualité des données dépendra non seulement du résultat des calculs sur le rendement mais aussi de la « foi » des managers en la valeur de la connaissance client. Une « évangélisation » de la part des gens impliqués dans la gestion des bases de données peut donc être nécessaire. Ils doivent impérativement faire comprendre l'importance de la qualité des données.

2 L'utilisation des données comme un actif

2.1 Investir dans la qualité des données

En matière de données clients, viser une qualité parfaite est rarement réaliste. Ainsi, sur des bases de données normalement entretenues, environ 5 % des entrées sont en double. Ceci tient au fait qu'il existe plusieurs sources de données clients enregistrées indépendamment et sans réelle mise en concordance avec les données courantes. Néanmoins, si l'obtention de données parfaites est bien souvent irréaliste, comme un taux de NPAI nul, il est indispensable d'essayer d'améliorer en permanence la qualité des données clients. Mais pour améliorer la qualité des données, il faut dépenser de l'argent.

Les informations sur l'identité et le profil des clients, des anciens clients et des prospects doivent être collectées et enregistrées. Les données doivent être compilées à partir de différentes sources et, si nécessaire, achetées à des fournisseurs extérieurs. Les données d'identification du client, les données sur les transactions, l'historique des paiements…

doivent être récupérées des systèmes *back-office* de l'entreprise. Celle-ci doit garder une trace de toutes les interactions entre les clients et le *front-office* (sujets abordés, interlocuteurs, issue de la conversation, etc.). Elle doit investir dans des logiciels pour compiler ces données et les gérer (standardiser les adresses, éliminer les doublons, requalifier le fichier…). Il faut aussi s'assurer que les données ne deviennent pas obsolètes.

Pour donner un ordre de grandeur des coûts engendrés (d'après *Marketing Direct*, n° 99, février 2006), la seule conservation des adresses revient à environ 0,15 € par an à compter de 600 000 adresses. Naturellement, le coût serait plus élevé en dessous de ce seuil.

L'infrastructure informatique et les réseaux doivent être adaptés pour répondre aux exigences de ces systèmes de base de données, tout en ne compromettant ni la sécurité ni la vitesse des autres applications opérationnelles. Par exemple, les agents des centres d'appels doivent encore être capables d'entrer une commande et de vérifier la livraison d'une commande rapidement.

Quand les programmes de CRM comprennent également le développement d'un environnement multicanal (agences, centres d'appels, etc.) et l'intégration du *front* et du *back-office*, le coût de gestion des données dans l'investissement total augmente sensiblement. Les entreprises qui gèrent des millions de clients admettent qu'elles doivent consacrer quasiment autant aux données qu'à l'infrastructure informatique. Si ces coûts sont mal anticipés, l'entreprise devra alors faire face à des dépassements de budget et/ou devra faire des concessions sur la qualité des données clients. Ce qui finalement risque de compromettre sérieusement le succès du programme CRM.

2.2 Utiliser les données clients

Les données sont des ressources dans lesquelles les entreprises investissent beaucoup et doivent continuer à investir. Ce sont des actifs à exploiter. En premier lieu, il est important pour les entreprises de faire les bons investissements, c'est-à-dire de collecter les données adéquates. Deuxièmement, la valeur de ces ressources ne devient apparente qu'au moment où elles sont utilisées, quand les données sont converties en informations et en connaissance. L'exploitation de ces données mérite donc beaucoup d'attention. Historiquement, les entreprises sont habituées à gérer des ressources physiques. Les données possèdent des qualités totalement différentes et leur gestion diffère beaucoup de celle de ressources physiques comme des équipements industriels. Les entreprises qui utilisent des données clients doivent faire face à de nombreux problèmes : mise en œuvre d'une stratégie de collecte de données, méconnaissance des ressources, faible accès aux données, trop-plein de données ou mauvaise qualité des données, besoin en nouvelles données, faible utilisation effective des données, question de sécurité et de respect de la vie privée, organisation des données impropre à leur utilisation (voir encadré 4.3).

Problèmes rencontrés par les entreprises qui investissent dans les données clients

Stratégie

- Il n'y a aucune relation entre la stratégie de l'entreprise/de l'unité opérationnelle (*business unit*) et la stratégie de collecte/valorisation des données.
- Les données nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie ne sont pas disponibles.

Encadré 4.3

Encadré 4.3

- L'influence de nouvelles sources de données n'est pas prise en compte dans la formulation de la stratégie.
- L'entreprise ne sait pas quelles sont les données les plus importantes.

La connaissance des ressources des données

- L'entreprise connaît insuffisamment les données disponibles et la manière dont elles peuvent être converties en informations utiles.
- Les collaborateurs ne peuvent pas trouver l'information qu'ils recherchent.
- Les chaînes d'information, qui vont de la création de données à leur utilisation, ne sont pas suffisamment identifiées et gérées.

L'accès

- Les collaborateurs n'ont pas accès aux données qu'ils recherchent, même s'ils connaissent leur existence.
- Les données ne sont pas partagées.

La quantité et la qualité

- Trop de données ont peu ou pas de valeur.
- Beaucoup de données sont redondantes, sans que ce phénomène ne soit géré.
- Les données superflues ne sont pas effacées et continuent à demander de l'attention.
- Des termes d'usage quotidien, comme « client fidèle » ou « marge », n'ont pas la même signification d'un collaborateur à l'autre.
- Les données sont erronées, obsolètes ou contradictoires.

Le besoin de nouvelles données

- De nouvelles données ne sont pas réunies à la vitesse désirée par l'entreprise.
- Des sources fiables de données sont difficiles à trouver.
- La structure initiale des données est difficile à adapter à l'évolution des usages.

L'utilisation

- L'utilisation des données est inefficace.
- La prise de décisions n'est pas suffisamment fondée sur les faits.
- Les nouvelles opportunités de marché ne sont pas correctement identifiées.

La sécurité

- Les données sont exposées à une utilisation non autorisée, au vol, aux virus, à la perte et à la destruction involontaire.

La vie privée

- Le traitement confidentiel ou légitime des données n'est pas vraiment compris dans l'entreprise.

Encadré 4.3

L'organisation

- Les responsabilités du management vis-à-vis des données ne sont pas clairement définies.
- Les règles de base en ce qui concerne la gestion de l'information dans l'entreprise sont relativement inexistantes ou trop rustiques.
- Il n'existe pas de procédures pour traiter les problèmes de données au sein des entreprises.

Source : Levitin, A. V. et Redman T. C., « Data as Resource Properties : Implications and Prescriptions », *Sloan Management Review*, 1998, 89-101.

2.3 Organiser la gestion des données clients

Une organisation professionnelle des données clients ne se crée pas en un jour. C'est un processus d'apprentissage caractérisé par une succession de succès et de crises, comme le montre la figure 4.1, fruit de plusieurs séances de réflexion avec des gestionnaires de base de données.

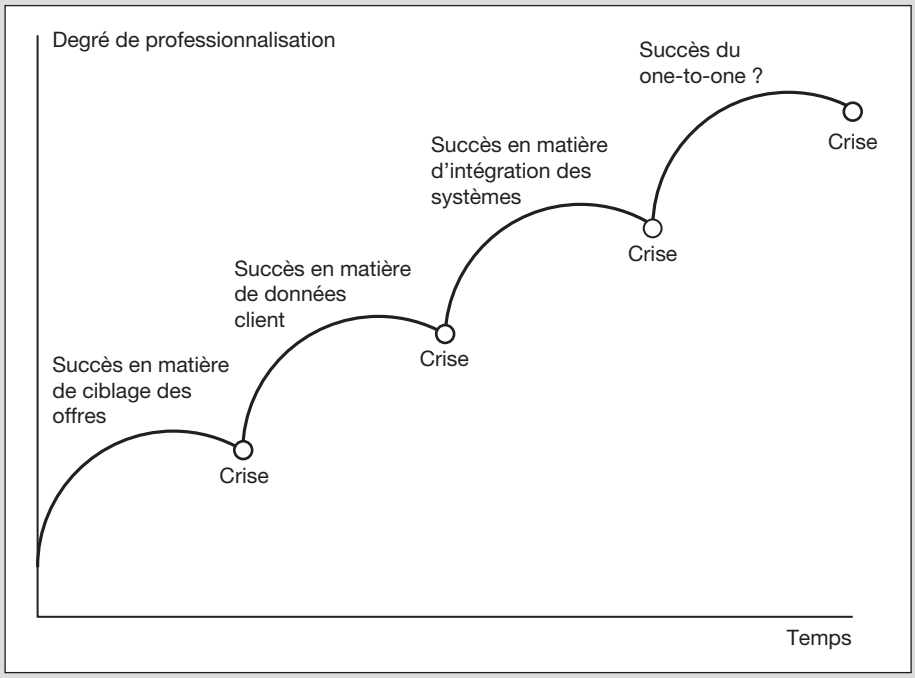

Figure 4.1 – Étapes de croissance dans la gestion de bases de données

Étape 1 : la phase d'innovation

La première étape consiste généralement à créer un fichier d'adresses. Conséquence d'une volonté individuelle ou d'une campagne marketing, il est élaboré par un manager marke-

ting qui le fait à ses heures perdues, avec peu de ressources dédiées, en plus de ses tâches courantes.

Étape 2 : la phase de spécialisation

Les succès atteints après la première étape justifient un investissement plus important dans la gestion de la base de données. Une unité fonctionnelle spécifique est créée. Le personnel acquiert plus de compétences dans la préparation des analyses. La masse des données collectées augmente. Cependant, bien souvent, les managers n'ont pas une idée claire des analyses marketing qu'ils peuvent réaliser et du profil de clients qu'ils voudraient créer. Les développements sont tels que ceux qui sont impliqués se dirigent vers une crise.

Étape 3 : les équipes multifonctionnelles

Les investissements dans ce département composé de spécialistes des bases de données ne produisent pas le rendement désiré et deviennent sujets de discussion. Une période de révision commence, au cours de laquelle l'organisation de la gestion des bases de données est modifiée. On réalise qu'un travail d'équipe doit exister entre les gens du marketing, les spécialistes des bases de données et le *front-office* qui est en contact avec les clients. Les gens de marketing doivent s'impliquer plus dans la gestion de la base de données. Ils doivent découvrir les possibilités qu'elle offre et orienter les efforts de collecte et d'analyse des données. Le personnel en contact avec les clients doit aussi expérimenter les avantages des données dans son travail. Si tel est le cas, ils seront prêts à fournir des efforts supplémentaires pour enregistrer l'historique des contacts.

Les équipes multifonctionnelles ainsi formées seront responsables des résultats qu'elles atteignent avec les clients. La gestion des bases de données n'est plus un centre de coûts mais une partie d'un centre de profits. Les données et les informations sont évaluées sur la façon dont elles sont utilisées pour soutenir les actions marketing.

L'unité fonctionnelle mise en place lors de l'étape 2 peut continuer à exister, dans une équipe plus large. Ce centre de développement prend alors la responsabilité d'indiquer le chemin à suivre pour développer la connaissance des clients, avec un certain recul par rapport au quotidien de l'entreprise. Que doit-on savoir réellement du client ? Quelles sources peuvent être consultées pour obtenir ces données ? Comment s'assurer que ces données sont vraiment utilisées, par le *front-office* notamment ?

Étape 4 : l'intégration des systèmes

Une entreprise offre à des prospects et à des clients l'opportunité de la contacter *via* divers canaux de communication (centre d'appels, site Web, agence, etc.). En général, c'est à ce moment qu'une nouvelle crise surgit. Auparavant, les informations sur les clients étaient consultées par les salariés en interne. Les erreurs restaient internes et pouvaient être corrigées sans que le client en ait connaissance. Les données qui étaient difficiles d'accès étaient encore « extraites du système » et propagées grâce aux astuces d'un gestionnaire de bases de données expérimenté. Cependant, l'environnement multicanal exige que les données soient enregistrées « en temps réel » et soient accessibles non seulement pour le personnel du *front-office* – qui devrait être immédiatement informé d'une discussion menée entre le client et l'entreprise *via* un autre canal – mais aussi pour le client, qui aimerait qu'on lui fournisse une solution *via* Internet. Sans intervention

humaine, le système devra fournir des traitements personnalisés quels que soient le moment et l'endroit où le client le demande. Il n'y a pas de possibilité de corriger une erreur. Cette étape d'intégration des systèmes est souvent le moment de vérité. Des erreurs cachées deviennent apparentes et perturbent immédiatement le processus de communication. Elles font du tort et irritent les collaborateurs, notamment en *front-office*. Les investissements dans la qualité des données ne toléreront pas de report durant cette phase et doivent être mis en œuvre d'urgence.

Étape 5 : la communication *one-to-one*

En dernier lieu, un environnement multicanal est relié aux données clients et aux processus dans le *back-office* (tels les entrées de commande, la livraison, etc.). À ce moment, les gens peuvent travailler plus lentement, étape par étape, vers l'idéal de la communication *one-to-one* (Peppers, Rogers et Dorf, 1999). Indépendante du temps et du lieu, la communication entre les clients et l'entreprise est facilitée. Les systèmes sont conçus afin de soutenir et débuter plusieurs types de contacts entrants et sortants. Les entreprises trop zélées pour atteindre cet idéal se retrouvent souvent dans une crise. L'entreprise ne peut pas traiter la complexité et ne dispose pas des informations dont elle a besoin pour fournir des réponses utiles aux questions de ses clients. À ce stade, la réalité doit passer avant l'idéal. Un processus de communication plus différencié devra se développer étape par étape *via* différents canaux. Les parties du processus qui rapportent le plus et qui peuvent être mises en œuvre doivent devenir prioritaires.

3 Des données clients à la connaissance du client

Il n'est pas utile d'enregistrer « tout ce sur quoi on tombe » pour finalement se rendre compte que la plupart de ces données ne sont pas intéressantes. Quelles données clients voulons-nous finalement ? Quel profil client aimerions-nous voir ? Comment voulons-nous utiliser cette information en marketing ? Voilà les questions qu'il faut se poser afin de concevoir une politique orientée vers le développement et l'utilisation de données clients.

Les données sont souvent utilisées comme point de départ du raisonnement. On se pose alors la question de savoir dans quelle mesure les données collectées sont ou non utiles dans une perspective marketing. Cependant, il est hautement préférable de renverser la logique pour partir du but marketing et pour ensuite collecter les données nécessaires. Poursuivre cette approche nécessite que les gens du marketing soient capables de formuler leur but pour le communiquer aux autres (responsables de la base de données, notamment).

Créer les profils client et mettre en œuvre la politique marketing qui convient à ces profils est un processus qui se déroule dans le temps. Cela nécessite une culture d'apprentissage typique du marketing direct et qui devrait aussi être typique du CRM (voir chapitre 8). Des tests devront être utilisés pour étudier quelles campagnes sont efficaces et lesquelles ne le sont pas. Il faudra aussi expérimenter des communications différentes pour finalement déterminer ce qui marche et ce qui ne marche pas, dans telles ou telles situations. Une certaine rigueur est nécessaire pour retenir les leçons apprises des tests et pour en tirer parti dans le futur. L'évaluation des campagnes marketing doit être menée

avant que de nouvelles campagnes ne soient lancées, dans le tourbillon des activités quotidiennes.

Trois types de données clients sont susceptibles d'être collectées : les données constatées (comme l'historique des achats), les données déclarées (comme la satisfaction) et les données déduites. Ce dernier type de données suppose l'utilisation de modèles prédictifs qui permettent de déduire une donnée à partir d'une ou plusieurs autres. À titre d'exemple, avec une certaine probabilité d'erreur, on peut déduire l'âge d'un client à partir de son prénom ou encore sa probabilité de répondre à une offre à partir de son historique d'achat. Le chapitre 5 développe largement la liste des données susceptibles d'être collectées.

3.1 Développer une compréhension du client-utilisateur

Les entreprises qui souhaitent mettre en œuvre une stratégie de connaissance des clients et développer des relations intensives avec ceux-ci devront non seulement se former une image du client en tant qu'acheteur mais aussi en tant qu'utilisateur, qu'il s'agisse de personnes physiques ou d'entreprises. Si on ne s'intéresse qu'à la collecte de données à propos de l'acheteur, ce sont les transactions et non les relations qui comptent.

La collecte de données sur le client en tant qu'utilisateur s'accompagne de coûts plus élevés. Ceci suppose non seulement de collecter des données issues des systèmes de transaction mais aussi des données collectées spécifiquement, souvent *via* des tiers. Ce type de données porte moins sur le comportement d'achat que sur les caractéristiques stables du client. Les données qui sont moins objectivement mesurables sont aussi concernées, comme les valeurs ou le style de vie du client (Darpy et Volle, 2006).

Même si elles sont stables dans le temps, mesurer et stocker ce type de données peut représenter un véritable défi. Une solution pratique consiste à combiner des données provenant de sources différentes : données issues des systèmes transactionnels (historique des achats), des études marketing (satisfaction, par exemple) et des systèmes relationnels (historique des échanges avec le client). Un point important doit être considéré dans la fusion des différentes sources d'informations : les études marketing, par opposition aux bases de données transactionnelles et aux contacts client, produisent en général des informations anonymes et globales. Il faut donc mettre en œuvre une méthode pour relier de façon fiable les profils comportementaux des clients (ce qu'ils achètent) et les études marketing (quels sont les valeurs, leurs hobbies, etc.). Une technique d'analyse par segments peut être utilisée dans ce but, comme le montre l'encadré 4.4.

Encadré 4.4

L'enrichissement des données quantitatives par une étude qualitative

Robeco Direct, une entreprise de services financiers basée aux Pays-Bas, a appliqué avec succès la méthode d'enrichissement des données quantitatives par une étude qualitative, afin de décrire le profil de ses clients de façon très détaillée. Dans la base de données transactionnelle, une analyse a tout d'abord permis d'identifier différents segments sur la base des comportements d'achat. Dans un deuxième temps, une recherche qualitative a été menée pour chaque segment : prospects, clients et anciens clients. Des profils riches ont été réalisés, en tant que personne, investisseur et acheteur des services Robeco. Avec des appareils photo jetables, les répondants ont photographié des images qui étaient

Encadré 4.4

importantes pour eux. Puis ils ont expliqué ces images au cours de séances d'entretien, en indiquant le rôle joué par l'argent et l'investissement dans leur vie. Une attention particulière a été portée aux caractéristiques long terme, peu susceptibles de changer. Les profils des clients se sont révélés très utiles pour créer et mettre en œuvre des stratégies marketing pour chaque segment. Par exemple, on sait aujourd'hui ce qui motive le « *dignitaire* », quelles valeurs il recherche, son profil d'investissement et son comportement de communication. Aujourd'hui, l'entreprise ne l'ennuie plus avec des lancements de produits qui ne l'intéressent pas et on s'adresse à lui sur le ton adéquat et à partir des canaux de communication qui lui conviennent.

Source : Wolf, 2003, cité dans Peelen, *Customer relationship management*, Pearson Education, 2005.

3.2 Les données clients usuellement collectées

Au niveau individuel (voir figure 4.2), les bases de données comprennent en général les informations suivantes (Peelen, 1999 ; Tapp, 2005) :

- L'identification du client ou du prospect : les données de base comprennent le nom, l'adresse, la ville, le numéro de téléphone et l'adresse mail (voir le chapitre 5 pour plus de précisions sur la question de l'identification des clients).
- Le segment : à quel segment le client appartient-il ? Il est essentiel de pouvoir catégoriser un client dans un sous-groupe précis afin de lui fournir une offre différenciée (voir le chapitre 6 pour plus de précisions sur les analyses de segmentation).
- Les préférences de canaux de communication : il est aussi important de déterminer assez tôt quel canal de communication le client préfère. Quelle est sa perception des différents canaux ? Dans quelles situations il préférera tel ou tel canal ?
- L'historique des transactions et la valeur du client : quels produits ou services le client a-t-il achetés à l'entreprise par le passé ? Quel est son comportement de paiement ? Des critères supplémentaires peuvent être utilisés pour décrire l'historique des transactions comme des données de « récence » (à quand remonte la dernière transaction ?), de fréquence d'achat ou de valeur de transaction (voir chapitre 7). Citons aussi la *lifetime value* du client (sa valeur cumulée pour l'entreprise de sa première à sa dernière transaction) et les marges effectuées sur le client (voir chapitre 8). La pratique du marketing direct nous apprend qu'en termes de comportement d'achat, le passé est généralement ce qui prédit le mieux le futur.
- L'historique des communications : il est important de garder une trace des échanges qui ont eu lieu avec les clients afin de pouvoir mener un dialogue continu, tout en évitant de se répéter. Un résumé des communications offre un point de référence et détermine comment mener une conversation plus profonde avec le client, pour échanger progressivement de plus en plus d'informations avec lui.

3.3 Les événements

Les événements qui affectent les clients sont également intéressants à connaître. Ce sont des événements qui ont lieu dans l'environnement et la vie des clients et qui ont potentiellement des incidences sur leurs achats. Une naissance, un mariage, l'atteinte d'un

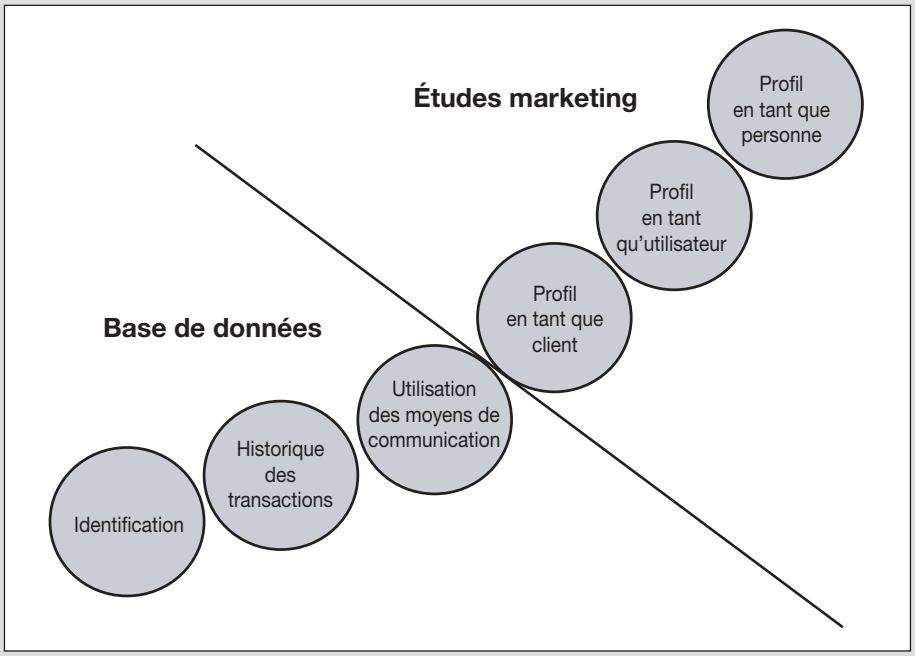

Figure 4.2 – L'utilisation de différentes sources d'informations pour créer un profil complet des clients

certain âge, l'achat d'une voiture, une hausse de salaire, un départ à la retraite, un déménagement, etc. sont des exemples d'événements qui motivent l'achat de nombreux produits/services. Être capable d'obtenir des données sur ces événements peut ouvrir de nouvelles possibilités pour faire des offres adaptées au bon moment, dans une optique proactive.

3.4 La qualité de la relation

Il va de soi que les données relationnelles ne s'arrêtent pas aux données d'identification et aux données de comportement. Il est également indispensable d'obtenir des données sur la qualité de la relation entre le client et son fournisseur. Pour ce faire, on dispose de nombreux concepts utiles, au premier rang desquels la satisfaction. Au-delà de cette mesure classique, qui n'est pas toujours liée à la fidélité, on peut également appréhender la force de cette relation à partir de l'attachement à la marque, de l'engagement ou encore de la confiance vis-à-vis de l'entreprise (Morgan et Hunt, 1994 ; Darpy et Volle, 2006).

Ces concepts assez abstraits sont malheureusement difficiles à mesurer (voir encadré 4.5), en dehors de la satisfaction qui a fait l'objet de très nombreuses études depuis vingt ans (Ray, 2001). Il faudra poser beaucoup de questions afin de pouvoir faire une estimation, même grossière, de la qualité de la relation, et les clients pourraient percevoir ces mesures comme gênantes.

Encadré 4.5

Mesurer la confiance et l'engagement des clients vis-à-vis de l'entreprise

En 2002, une étude a été menée sur une compagnie aérienne dont le nom a été déguisé en FLY. Cette étude a notamment permis de mesurer la qualité de la relation des clients avec la compagnie aérienne. Pour ce faire, deux formes d'engagements (affectif et calculé) et deux facettes de la confiance vis-à-vis de la compagnie (crédibilité et bienveillance) ont été mesurés.

L'engagement affectif du client vis-à-vis de la compagnie aérienne :

– Je serais peiné si *FLY* disparaissait.

– Je suis fier d'être un passager de *FLY*.

– Pour moi, *FLY* est une compagnie comme les autres (*).

– Je continue de voyager avec *FLY* parce que j'apprécie cette compagnie.

L'engagement calculé du client vis-à-vis de la compagnie aérienne :

– Je continue de voyager avec *FLY* pour des raisons pratiques.

– Je continue de voyager avec *FLY* car changer de compagnie serait trop compliqué.

– Il serait plus coûteux pour moi de voyager avec une autre compagnie.

La crédibilité de la compagnie aérienne, telle qu'elle est perçue par le client :

– *FLY* tient les promesses qu'elle me fait.

– Je peux compter sur *FLY*/*FLY* est une compagnie sérieuse.

La bienveillance de la compagnie aérienne vis-à-vis du client :

– Je trouve que *FLY* est concernée par mon bien-être.

– Je trouve que *FLY* se préoccupe de mes intérêts.

– Je trouve que *FLY* ne fait pas assez d'efforts pour moi (*).

(*) L'item est inversé.

Source : d'après Mimouni A. et Volle P., congrès de l'Association française du marketing, 2003. Document consultable sur www.afm-marketing.org.

Le défi pour les gestionnaires de bases de données consiste à imaginer un moyen de rassembler régulièrement des informations fiables sur la qualité de la relation client-fournisseur à un coût relativement faible. Une excellente solution serait un modèle capable de traduire les données comportementales actuellement disponibles en mesures de l'engagement et de la confiance des clients. Mais ce modèle reste largement à construire…

Quelle que soit la nature des données collectées, la connaissance du client est un processus qui va se dérouler dans le temps. Face à une entreprise, même ayant une bonne réputation, le client souhaite se dévoiler progressivement (à ce propos, il en va de même que pour la plupart des relations, y compris avec des amis ou des proches). Inutile de vouloir tout savoir du client dès le premier contact. L'entreprise doit donc envisager un parcours de la connaissance client où chaque interaction renforce petit à petit la vision globale du client. À l'occasion d'une demande d'information sur le site Web, on peut lui proposer

d'indiquer son nom et son e-mail ; ensuite, lorsqu'il passe commande, on lui demande son adresse et son téléphone, puis lorsqu'il adhère au programme de fidélisation, on lui demande quels sont ses centres d'intérêt, etc. Il ne s'agit donc pas de tout demander d'un coup, au risque de ne rien avoir du tout, ou d'obtenir de fausses réponses.

4 La politique de respect de la vie privée

Les données clients représentent un actif précieux pour les entreprises engagées dans des stratégies relationnelles. Cependant, cette valeur dépend de la bonne volonté du client : jusqu'à quel point va-t-il se dévoiler ? Va-t-il autoriser le fournisseur à lui envoyer des messages, à communiquer ces informations à des partenaires, etc. ? En invoquant la loi sur la protection de la vie privée, les clients peuvent aussi obliger le fournisseur à retirer de ses bases de données les informations les concernant et lui interdire de les réutiliser dans le futur, ce qui va naturellement réduire la valeur de la base de données.

Le problème du non-respect de la vie privée par les entreprises est un point sensible dont il faut tenir compte dans la gestion d'une base de données. Aujourd'hui, de plus en plus de clients sont enregistrés dans des bases, sans nécessairement avoir donné leur autorisation préalable. Le risque existe que les clients ne reconnaissent pas le but et la nécessité de ce « fichage » : pourquoi l'entreprise devrait-elle connaître ma situation personnelle pour me vendre tel ou tel produit ou service ?

4.1 Les préoccupations des individus vis-à-vis du respect de leur vie privée

Certains clients sont particulièrement inquiets par les abus qui peuvent être commis en matière de données personnelles, abus liés notamment à l'échange, à la location ou à la vente des données (voir encadré 4.6). Avec l'expansion rapide des réseaux électroniques, il est très facile de distribuer rapidement des données. Les clients peuvent aussi considérer l'avidité en informations de certaines entreprises comme une invasion de leur espace privé.

Encadré 4.6

Tous les individus ne sont pas également préoccupés par le respect de leur vie privée

D'octobre à décembre 2004, une enquête en ligne menée par la FING (Fondation Internet nouvelle génération) a proposé à des internautes de répondre à une vingtaine de questions sur leurs pratiques de transmission de leurs données personnelles sur Internet, ainsi que leurs usages en matière de pseudonyme ou d'anonymat. Plus de 1 350 individus ont accepté de répondre à l'enquête, ce qui a permis de bâtir la première typologie française en matière d'attitudes et de comportements vis-à-vis du respect de la vie privée. En préambule, l'enquête montre que près de 30 % des individus interrogés, plutôt masculins et experts d'Internet, donnent rarement leur identité en ligne. Les comportements d'évitement sont assez répandus : taper n'importe quoi, donner l'identité de quelqu'un d'autre, ne pas répondre, donner le strict nécessaire… En particulier, l'usage régulier du pseudonyme concerne près de 50 % des individus interrogés.

Les individus acceptent plus volontiers de donner des informations aux organismes publics et aux entreprises avec lesquelles ils sont déjà en relation. Ils sont nettement plus

Encadré 4.6

circonspects envers les entreprises connues mais dont ils ne sont pas clients, et surtout, envers les entreprises non connues. Les individus acceptent plus volontiers de donner des informations pour acheter en ligne et obtenir un document mais sont nettement plus réfractaires lorsqu'il s'agit de donner des informations pour participer à un jeu-concours, s'abonner à une newsletter, discuter sur un forum et, surtout, pour simplement entrer sur un site. Les individus sont prêts à donner des informations en échange d'avantages de type « cadeau et primes » et d'une meilleure personnalisation d'une part, ainsi que plus de confort ou de sécurité d'autre part.

La typologie réalisée permet d'identifier quatre groupes d'individus : les réticents (24 %), les désintéressés (31 %), les négociateurs (25 %) et les bienveillants (20 %). Les réticents acceptent difficilement de donner des informations et ne sont pas sensibles aux avantages qu'ils pourraient recevoir en échange. Les désintéressés sont peu friands d'avantages et, surtout, sont contre la marchandisation des données (se faire rémunérer pour donner des informations personnelles). Les négociateurs sont prêts à se livrer, à condition qu'ils en perçoivent l'intérêt concret (avantages réels, comme des cadeaux ou des baisses de prix). Les bienveillants acceptent facilement de donner des informations, à condition de recevoir des garanties en termes de confidentialité et de sécurité. L'expertise vis-à-vis d'Internet explique en partie les différences d'une classe à l'autre (ancienneté d'usage d'Internet, nombre d'heures de surf par semaine, expérience de l'achat en ligne…).

Source : d'après Miltgen C., conférence du 26 janvier 2006, Université Paris Dauphine. Pour de plus amples informations sur la FING, consulter www.fing.org.

D'après Hagel et Rayport (1997), les clients agissent généralement avec pragmatisme. Dans certaines situations, ils sont prêts à payer plus cher les fournisseurs qui utilisent les informations personnelles avec circonspection. Dans d'autres cas, ils fournissent cette information de leur plein gré ou, même, se font payer pour l'information qu'ils donnent.

Le respect de la vie privée est finalement un sujet très personnel. Ce qui est acceptable pour l'un ne l'est pas forcément pour l'autre. Certains réagiront de façon pragmatique ; d'autres en feront une question de principe en refusant de communiquer leurs données personnelles. Pour un fournisseur, il est important de prendre en compte les différents points de vue de ses clients.

4.2 Les obligations du responsable des traitements des bases de données nominatives et personnelles

Cette section a été rédigée par Fabrice Mauléon, professeur de droit au Groupe ESCEM.

En France, la loi n°2004-801 du 6 août 2004, modifiant la loi « informatique, fichiers et libertés » du 6 janvier 1978, organise la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel. Cette nouvelle disposition législative s'adresse en toute logique à tous les directeurs informatiques. Mais elle est aussi capitale pour les professionnels du marketing et tout spécialement pour les acteurs de la gestion de la relation client qui s'efforcent de combiner technologies et stratégies commerciales afin d'offrir à leurs clients des produits et des services. Ils ne doivent pas alors ignorer la position du législateur sur les avancées récentes tant dans les domaines technologiques

que marketing aux fins de renforcer la protection des personnes visées par les traitements informatiques.

La gestion de la relation client impose une recherche et un traitement des données, des choix technologiques et une prise de position quant aux finalités de la mise en place de ce mode de gestion de la relation client. Elle rentre donc clairement dans le champ de la loi informatique et liberté (LIL). Cette réforme exige justement de connaître les principales contraintes afférentes aux choix déclaratifs, aux obligations lors du choix du prestataire technique, ainsi que les spécificités liées à son activité. Les responsables des traitements des données à caractère nominatif et personnel – c'est-à-dire les personnes chargées également de la finalité et des moyens de traitement de ces données – doivent déclarer les fichiers à la CNIL.

Avant la réforme de 2004, il n'existait que deux types de déclarations : celle dite « ordinaire » et celle dite « simplifiée ». Or, désormais, d'autres possibilités sont apparues : le droit de bénéficier d'une dispense de déclaration ; les formalités ou le nombre de déclarations dépendent aujourd'hui de nombreux facteurs qui peuvent varier selon les objectifs de l'entreprise. Ainsi, la réponse à la question de savoir si en l'espèce le fichier doit procéder d'une simple autorisation ou d'une autorisation après arrêté, d'une déclaration ordinaire ou simplifiée, d'une dispense ou non… varie selon la nature des données, les techniques employées pour le traitement informatique, le nombre d'entreprises concernées… Le régime de la déclaration se trouve donc aujourd'hui totalement bouleversé puisqu'en fonction de tous ces éléments, les utilisateurs de ces bases de données se trouvent confrontés à un choix déclaratif assez complexe.

Ainsi, par exemple, un groupe qui aurait fait une déclaration préalable à la CNIL (voir encadré 4.7) pour l'activité d'une de ses entreprises pourra être tenu de procéder à une nouvelle demande d'autorisation à partir du moment où il utilise des interconnexions entre les fichiers de plusieurs de ses entreprises. De la même manière, l'utilisation d'une technique comme l'interconnexion, dans le cadre d'un traitement en VPC, pourra donner lieu à une obligation de déclaration.

Le responsable du traitement des bases de données doit assurer, dans un second temps, la confidentialité et la sécurité de ce type de fichiers. Cette obligation sous-tend de nombreuses contraintes : elle force son débiteur à prendre toutes les mesures utiles afin de préserver la sécurité des données et d'empêcher que ces dernières soient endommagées, modifiées ou révélées à un tiers qui ne devrait pas y avoir accès. Les principales contraintes visent la nature et l'étendue des relations contractuelles entre la personne en charge du traitement de ces fichiers et ses cocontractants : le choix du cocontractant (la personne, chargée de la sécurité et de la confidentialité des données, doit être sélectionnée avec grand soin) ; les pouvoirs et missions du prestataire (ces pouvoirs sont encadrés par les instructions fournies par le responsable du traitement selon un formalisme légal). Ainsi, une attention toute particulière est portée sur les cas où les données à caractère personnel sont traitées par un sous-traitant. Dans ces hypothèses, l'obligation de sécurité est renforcée. Les prestataires ne doivent agir que sur instructions du responsable du traitement des données et ont à fournir des garanties suffisantes pour assurer le respect de cette obligation de sécurité et de confidentialité.

Encadré 4.7

Le rôle de la CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés)

La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) est une autorité administrative indépendante – au même titre que le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) ou que l'Autorité des marchés financiers (AMF) – qui a été instituée par la loi n° 78 – 17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés. Cette institution est chargée d'assurer la protection des données personnelles des citoyens français. À ce titre, la CNIL contrôle les fichiers mis en place dans les entreprises. Il est important de souligner que cette logique d'identification et de classement des individus est un sujet particulièrement sensible en France pour des raisons tant culturelles qu'historiques. Cette commission, composée aujourd'hui de 17 commissaires – dont 2 députés, 2 sénateurs, 2 membres du Conseil économique et social, 6 représentants des hautes juridictions françaises et 5 personnalités qualifiées –, a été créée en réaction à l'inquiétude de l'opinion publique dans les années 1970, à une époque où l'informatique a pu être présentée comme une source d'abus en tout genre et un moyen de fichage de la population. C'est pour fournir aux citoyens français des garanties en termes de respect de la vie privée, des libertés individuelles et des libertés publiques quant au développement de l'informatique que cette commission fut instituée. Son rôle est donc multiple : il est surtout d'informer les individus de leurs droits et obligations, de leur garantir l'accès à ces fichiers constitués, de recenser les fichiers dits « à risque » et de contrôler le respect de la loi.

Cette mission garde son actualité puisque la loi pour la confiance dans l'économie numérique (LCEN), votée en juin 2004, est venue enrichir la nouvelle loi informatique et libertés (LIL) du mois de juillet de la même année. Elle pose dorénavant une obligation en matière de prospection commerciale (adresse électronique, SMS, MMS) : les annonceurs et propriétaires de ces bases de données doivent être sûrs que le consentement préalable de la personne physique concernée a bien été obtenu de manière expresse. La CNIL est garante du respect de cette obligation. Elle peut de surcroît être saisie en cas de plaintes de personnes sollicitées par des spams (courriers électroniques non demandés). De la même manière, les acteurs du marketing direct se sont vus présenter sur le site de la CNIL des conseils pratiques sous forme de « règles d'or de la prospection par courrier électronique ». Il est par exemple fortement déconseillé de faire de la prospection commerciale à partir d'adresses de courriers électroniques collectées dans les espaces publics sur Internet ou encore d'utiliser exclusivement, à des fins de prospections, les adresses de courriers électroniques collectées de manière loyale… Enfin, d'autres éléments de la loi renforcent la responsabilité de la CNIL sur des sujets aussi divers que la nécessité de renouvellement de déclaration dès lors qu'il y a interconnexion de fichiers ayant une finalité principale différente, l'obligation pour les fichiers « noirs » privés – portant sur une liste de personnes exclues de certains droits – d'avoir été l'objet d'une déclaration préalable, ou encore la mise en place d'un correspondant CNIL dans les entreprises…

Source : Fabrice Mauléon, professeur de droit au Groupe ESCEM, 2006.

Le responsable du traitement de ces informations personnelles et nominatives doit se conformer à l'obligation d'information renforcée relative aux droits des personnes. Cette charge existait déjà dans les dispositions de la loi de 1978. Elle est ainsi reprise et son importance est réaffirmée. En effet, les clients ou prospects de l'entreprise doivent être

prévenus de l'existence et des modalités de ce traitement, quel que soit le mode de collecte de ces données, direct ou indirect. Ainsi, les informations suivantes doivent leur être communiquées : existence du traitement des informations ; identité du responsable du traitement ou de son représentant ; finalité poursuivie par ce traitement ; caractère obligatoire ou facultatif des réponses ; conséquences de l'absence de réponse ; destinataires ou catégories de destinataires des données ; mise à disposition d'un droit d'accès aux informations ; existence d'un droit de rectification des informations ; possibilité d'un droit d'opposition aux informations ; modalités de transfert des données à destination d'un État extérieur à la Communauté européenne.

Il est important de rappeler, enfin, que les sanctions pénales encourues par le responsable du traitement des fichiers d'adresses dans les entreprises sont lourdes : de trois à cinq ans d'emprisonnement et jusqu'à 300 000 euros d'amende. Cette précision devrait permettre de mesurer l'importance et le poids de ces obligations en termes de responsabilité.

4.3 La politique d'information de l'entreprise

Dans la société de l'information, les possibilités de collecter, d'enregistrer, de traiter, de distribuer et d'utiliser les données continuent de croître. Il devient important pour les entreprises d'élaborer une vision sur ces sujets dans lesquels les consommateurs, les concurrents, les aspects juridiques, technologiques et éthiques doivent tous être pris en compte.

Encadré 4.8

Pratiques de collecte des données et de respect de la vie privée sur les sites Web

Une étude menée auprès de 80 sites montre que les informations les plus fréquemment collectées sont l'adresse e-mail (83 %) et le nom (82 %). Viennent ensuite les informations concernant le sexe de l'individu, son âge et son adresse postale (entre 60 et 70 %) ; puis le numéro de téléphone, la profession et les centres d'intérêt (30 à 40 %). En moyenne, les sites Internet collectent 4,57 éléments en plus du nom et de l'adresse e-mail.

L'étude montre que les sites de l'échantillon américain demandent beaucoup moins d'informations sociodémographiques (57 %) que les sites français. Alors que 80 % des sites français mentionnent une politique de respect de la vie privée (charte ou notification), seuls 66 % des sites américains le font. Si les sites français recourent plus aux chartes qu'aux simples notifications, les sites américains semblent préférer cette seconde modalité.

Les sites américains qui apportent des précisions concernant le type d'informations collectées, leur mode de collecte et d'usage ainsi que l'utilisation de cookies le font de façon beaucoup plus détaillée que les sites français. Les sites américains sont plus nombreux (45 %) à préciser le processus de sécurisation utilisé pour la transmission des données. Par ailleurs, les sites américains (35 %) indiquent plus fréquemment que les sites français comment procéder pour formuler une réclamation concernant le respect de la vie privée.

Source : Gauzente C., « Vie privée et Internet », *Décisions Marketing*, 30, 2003, 7-13.

Selon Godin (1998), traduire cette vision en un concept marketing conduit à la formulation d'un « permission marketing », qui suppose de demander la permission au consommateur de prêter attention à un message commercial et d'en dévoiler plus sur lui-même afin que le fournisseur puisse lui offrir des offres plus personnalisées. Même si la « permission » du client mérite un grand intérêt, il serait toutefois exagéré de considérer ce phénomène comme une toute nouvelle forme de marketing. Dans l'approche marketing classique – qui se concentre sur les échanges de ressources entre clients et organisations –, l'information est déjà largement reconnue comme une ressource essentielle (Bagozzi, 1975).

Toutefois, l'échange bilatéral d'informations est un sujet qui reçoit une attention souvent insuffisante en marketing relationnel. Celle-ci se concentre principalement sur l'échange de biens et de services contre de l'argent. La question de l'échange de l'information est souvent traitée de façon accessoire, voire ignorée. En conséquence de quoi, les données ne sont pas toujours obtenues volontairement ; elles semblent presque volées et utilisées sans autorisation.

Conclusion

Les données clients, transformées en informations à partir desquelles des actions peuvent être menées, constituent l'un des enjeux les plus importants dans le déploiement d'une stratégie relationnelle. Sans une connaissance fine des clients, la politique relationnelle manque de pertinence et une communication ciblée se révèle impossible.

Ces investissements en matière de données clients sont souvent beaucoup plus élevés que ne s'y attendent généralement les managers. Mais il est indispensable de garder à l'esprit d'une part que les données clients constituent un actif de grande valeur, et d'autre part que les conséquences d'un manque de qualité des données peuvent être très dommageables pour l'entreprise.

Développer l'information sur les clients nécessite une organisation professionnelle et de lourds investissements. Ce n'est pas le domaine exclusif des spécialistes de la statistique. Pour être sûr que les gens de marketing et ceux qui travaillent en *front-office* agiront à partir des informations clients collectées, il est recommandé que la base de données clients soit gérée par une équipe multifonction.

L'utilisation de données clients nécessite la mise en œuvre d'une politique de respect de la vie privée et une véritable politique d'information de toutes les parties prenantes. Les clients devront consentir à ce que le fournisseur les connaisse ; ils devront y voir un avantage pour eux aussi. Sans cela, la valeur de cet actif essentiel se réduira rapidement.

Bibliographie

Références

Bagozzi R., « Marketing as exchange », *Journal of Marketing*, 38, octobre 1975, 77-81.

Darpy D. et Volle P., *Comportements du consommateur et décisions marketing*, 2e édition, Dunod, 2006.

Godin S., *Permission marketing*, The Free Press, 1998, New York.

Hagel III J. et Rayport J. F., « The coming battle for customer information », *Harvard Business Review*, janvier-février 1997, 53-65.

Morgan R. M. et Hunt S. D., « The commitment-trust theory of relationship marketing », *Journal of Marketing*, 58, juillet 1994, 20-38.

Peelen E., *The relation oriented organisation*, Nyenrode University, 1999, Beukelen.

Peelen E., *Customer relationship management*, Prentice Hall, 2005.

Peppers D., Rogers M. et Dorf B., « Is your company ready for one-to-one marketing ? », *Harvard Business Review*, janvier-février 1999, 151-160.

Ray D., *Mesurer et développer la satisfaction des clients*, Edition d'Organisation, 2001.

Roberts M. L. et Berger P. D., *Direct marketing management*, 2e édition, Prentice Hall, 1999.

Tapp A., *Principles of direct marketing and database marketing*, 3e édition, Financial Times/ Prentice Hall, 2005.

Pour aller plus loin

Belleil A., *E-privacy : le marché des données personnelles*, Dunod, 2001.

Morgan N. A., Anderson E. W. et Mittal V., « Understanding firms' customer satisfaction information usage », *Journal of Marketing*, 69, juillet 2005, 131-51.

Phelps J. E., D'Souza G. et Nowak G. J., « Antecedents and consequences of consumer privacy concerns : An empirical investigation », *Journal of Interactive Advertising*, 15, 4, 2001, 2-17.

Schoenbachler D. D. et Gordon G. L., « Trust and consumer willingness to provide information in data-base driven relationship marketing », *Journal of Interactive Marketing*, 16, 3, 2002, 2-16.

Tabatoni P., sous la direction de, *La protection de la vie privée dans la société d'information*, Presses Universitaires de France, 2000.

Yakov B., Shankar V., Sultan F. et Urban G. L., « Are the drivers and role of online trust the same for all Web sites and consumers ? A large-scale exploratory empirical study », *Journal of Marketing*, 69, octobre 2005, 133-52.

Questions

1. Vous gérez une base de données et vous souhaiteriez obtenir l'aval de votre hiérarchie pour investir dans l'amélioration de la qualité des données clients. Vous avez 10 minutes pour présenter l'essentiel de vos arguments.
2. Précisez quelles sont les pertes qui résultent d'un manque de qualité des données.
3. Pourquoi est-il si difficile de déterminer la valeur de la qualité des données sur les transactions futures qui pourront être générées ?
4. Les données sur l'identité des clients reçues *via* Internet ont semble-t-il un niveau de fiabilité encore relativement faible.
   (a) Quelles pourraient en être les raisons sous-jacentes ? Nommez-en trois et expliquez vos réponses.
   (b) Que peut faire une entreprise pour améliorer la qualité de ces données ?
5. Choisissez une entreprise dont vous êtes client.
   (a) Décrivez-vous en tant que client et donnez des informations concrètes sur les données qui doivent, selon vous, être enregistrées afin de pouvoir vous décrire comme client.
   (b) Indiquez quelles données peuvent être le plus facilement obtenues à partir des études marketing ?
6. Selon la loi n° 2004-801 du 6 août 2004, modifiant la loi « informatique, fichiers et libertés » du 6 janvier 1978, un client a le droit de demander à une entreprise le détail des données le concernant enregistrées dans la base client. Demandez à une entreprise dont vous êtes client de consulter ces données. Décrivez le mécanisme de cette procédure et indiquez votre réaction une fois que vous connaîtrez les données enregistrées sur vous.
7. Pourquoi la nature du problème soulevé par le non-respect de la vie privée change dans l'économie des réseaux ? Étayez votre réponse par deux exemples.

Étude de cas

1 000 mercis : opération virale pour une banque de détail

Ce cas a été rédigé par Yseulys Costes et Thibaut Munier, respectivement présidente et directeur général de 1000mercis.

Les médias interactifs constituent une innovation de rupture majeure dans la publicité et le marketing. Fort de cette conviction, 1000mercis a pour mission d'apporter de nouvelles réponses aux entreprises qui souhaitent optimiser leurs campagnes de publicité et de marketing.

En proposant deux offres complémentaires – la publicité interactive pour la conquête de nouveaux clients et le marketing interactif pour la fidélisation et la maximisation de la valeur client – reposant sur la maîtrise d'un haut niveau de compétences statistiques, marketing et technologiques, 1000mercis poursuit une croissance rapide et rentable depuis sa création en 2000. Évoluant sur un marché à très fort potentiel, 1000mercis compte de très nombreux clients parmi lesquels TF1, Expedia, Meetic, Priceminister, Nespresso, SFR…

Le cas dont il s'agit ici porte sur une opération menée en 2005 par une banque de détail française. Cette campagne est destinée à promouvoir une offre originale à destination des jeunes – étudiants et jeunes actifs entre 18 et 29 ans – qui souhaitent s'installer dans la vie (aide pour la caution et pour le financement du dépôt de garantie). L'opération vise également une cible secondaire constituée des proches et des parents des jeunes en question, qui sont susceptibles d'être les ambassadeurs de l'offre.

La campagne vise une première série d'objectifs qui consiste à exposer la cible à l'offre, lui présenter ses avantages, pour déclencher des prises de rendez-vous en agence. Le second objectif consiste à tester les mécanismes de marketing viral dans le milieu bancaire pour éventuellement utiliser ces techniques de façon plus régulière, selon les résultats de cette première opération.

Le recrutement de la cible repose sur un ensemble d'actions menées à la fois *off* et *on line* : PLV dans les agences, cartes com' mises à disposition dans les bars, e-mailing, partenariats Internet sur des sites affinitaires fréquentés par la cible. Le trafic ainsi généré est ensuite orienté vers un site Web, au cœur du dispositif, où les personnes peuvent découvrir l'offre de façon interactive, s'inscrire pour gagner un cadeau (un an de loyer, des assurances habitation…) et prendre rendez-vous avec un conseiller en agence. Une fois le rendez-vous pris, les personnes sont recontactées par téléphone, e-mail ou SMS, selon leur convenance.

Sur le site dédié, une mécanique virale incite les visiteurs à communiquer les coordonnées d'autres personnes susceptibles d'être intéressées par l'offre. Concrètement, le joueur en ligne peut retenter sa chance dix fois. À chaque fois, pour pouvoir jouer, il lui est proposé d'indiquer les coordonnées e-mail d'un proche ou de répondre à une question de qualification.

Un premier bilan réalisé trois semaines après l'opération indique que près de 250 000 personnes ont visité le site Web et 45 000 se sont inscrites. Quelques semaines après le démarrage de l'opération – dont la durée totale est de cinq mois – la moitié de l'objectif

visé était atteinte. Environ 40 % des personnes inscrites provenaient de contacts viraux, ce qui montre la pertinence de ce mécanisme de recrutement sur le Web (chaque personne touchée recommande l'opération à plus de deux contacts). Près de 60 % des participants font partie de la cible principale (les étudiants et jeunes actifs entre 18 et 29 ans) et 80 % sont déjà clients de la banque. Près d'un inscrit sur deux a accepté de recevoir un contact ultérieur pour une prise de rendez-vous. Les demandes de rendez-vous, quant à elles, sont essentiellement le fait de prospects ; elles s'élèvent déjà à près de 300.

Cette opération multicanal présente la caractéristique d'être à la fois personnalisée et virale. De nombreux canaux ont été combinés de façon à créer un cycle relationnel personnalisé (personnalisation par le contenu du message et par le choix des canaux). Ce mécanisme de diffusion « virale » des messages constitue aujourd'hui l'un des principaux éléments distinctifs du marketing interactif et donne à cette campagne un caractère innovant, dans la mesure où ces techniques n'avaient pas encore été utilisées dans le secteur bancaire.

Questions

1. Pour quelles raisons la publicité et le marketing interactifs prennent-ils une part croissante des budgets de communication, tous secteurs confondus ?
2. Réalisez une schématisation du « cycle relationnel » de cette campagne, en dessinant toutes les étapes de l'opération et en précisant toutes les interactions qui ont lieu entre l'entreprise et les clients.
3. Quels indicateurs proposez-vous pour mesurer le succès de l'opération, à chaque étape ?
4. Quels partenariats Web proposez-vous pour recruter en ligne la cible principale ?
5. Sur ces sites partenaires, quels formats publicitaires proposez-vous pour inciter les visiteurs à se rendre sur le site dédié à l'opération ? Afin d'affiner vos recommandations, vous pouvez vous rendre sur le site de l'IAB France pour consulter la liste des formats publicitaires.
6. À l'occasion du jeu en ligne, quelles sont pour vous, les 6 questions de qualification prioritaires ? Veuillez formuler les questions et les modalités de réponse. Les questions doivent-elles être identiques pour tous les visiteurs ?
7. À première vue, le taux de transformation des visites en prospects (prise de rendez-vous) semble plutôt modeste. Cependant, à la fin de l'opération, l'objectif initial de prise de rendez-vous a été largement dépassé. Pourquoi selon vous ? Pour la banque, quelle est l'utilité de tous ces contacts en amont qui ne débouchent pas directement sur des prises de rendez-vous ?